



ACOSO
MORAL



OSALAN
INSTITUTO VASCO
DE SEGURIDAD Y SALUD
LABORALES

EMALGA
Servicio de Prevención

EL ACOSO MORAL EN EL TRABAJO

Evaluación, Prevención
e Intervención

Organismo Autónomo del



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

DEPARTAMENTO DE JUSTICIA,
EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL

Acoso moral en el trabajo

Evaluación, prevención e intervención



OSALAN
Instituto Vasco de Seguridad
y Salud Laborales

Organismo Autónomo del

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

JUSTIZIA, LAN ETA GIZARTE
SEGURANTZA SAILA

DEPARTAMENTO DE JUSTICIA,
EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL

Documentación y redacción del texto

- Eva Fernández Hidalgo
Técnico superior en prevención de riesgos laborales. Malga, Servicio de Prevención.
- Iñaki Olaizola Nogales
Médico del trabajo. Técnico superior en prevención de riesgos laborales. OSALAN
- Raúl Sancho Etxeberria
Técnico superior en prevención de riesgos laborales. Malga, Servicio de Prevención.
- Izaskun Odriozola
Licenciada en Psicología.
- Beatriz Gutiérrez
Licenciada en Psicología.
- Dr. Julio Serrano
Profesor de la Universidad del País Vasco. Especialista en factores psicosociales en la organización.
- Dr. Luis de Nicolás
Profesor de la Universidad de Deusto. Especialista en factores psicosociales en la organización.

Ilustración, animación 3d, multimedia y programación

- Josu Muñoz Legido
Diseñador gráfico. Dibujos y animación.
- Javier de la Cruz Soto
Programación y cuestionario interactivo.

Agradecimientos a:

José Luis González de Rivera.
Jesús Pérez Bilbao.

Edición: 1.^a, abril 2004

Tirada: 2000 ejemplares

© OSALAN - Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales
Organismo autónomo del Gobierno Vasco

Internet: www.osalan.net

Fotocomposición: Ipar, S. Coop.
Particular de Zurbaran, 2-4 - 48007 Bilbao

Impresión:

ISBN: 84-95859-20-3

D.L. BI-

ÍNDICE

Presentación	7
1. ¿Qué es el <i>mobbing</i> o acoso moral en el trabajo?	9
2. Tipos de acoso moral	12
3. Componentes del acoso moral	13
4. Perfil del acosador	16
5. Perfil de la víctima	17
6. Desarrollo y grados del acoso moral	17
7. Consecuencias	21
8. Factores precipitantes del acoso moral en la empresa del s. XXI	24
9. Identificación y evaluación	25
10. Prevención del acoso moral	29
11. Perspectivas legales	41
12. Conclusiones	43
13. Anexo 1: (LIPT-60)	45
14. Anexo 2: Test de Salud Total de Langner-Amiel	49
15. Bibliografía	51

PRESENTACIÓN

Afortunadamente, los factores psicosociales empiezan a adquirir una mayor importancia en el campo de la prevención de riesgos laborales. Dentro de los factores psicosociales, uno de los riesgos que presenta una incidencia cada vez más elevada, y que se corresponde con una mayor sensibilización a nivel social, es el del acoso moral o *mobbing*. Esta guía ha sido desarrollada por un equipo multidisciplinar con un objetivo común: elaborar una guía sobre el acoso moral, de carácter teórico-práctico, que ayude a los técnicos de prevención a evaluar esta problemática en las empresas.

Para ello, se ha definido el acoso moral y se han identificado las conductas que nos pueden ayudar a detectarlo. También se proporcionan diversas herramientas de evaluación e identificación del mismo. Estas herramientas son solo algunas de las que hay desarrolladas. Aquí, proponemos las que consideramos más útiles, tanto desde el punto de vista de su aplicación como de su disponibilidad.

Por último, proponemos estrategias de intervención, una vez detectado el problema y, sobre todo, de prevención del acoso moral para evitar su desarrollo en el seno de las empresas, lo cual constituye, en sí mismo, el objetivo a alcanzar.

Esperamos que la presente guía resulte útil y arroje algo de luz a un problema tan complejo como el del acoso moral. Apuntar el hecho de que los factores psicosociales, y en concreto el acoso moral, son difíciles de abordar debido a que afectan directamente a las relaciones interpersonales en el trabajo, relaciones creadas artificialmente. Si ya en las relaciones informales y libres fuera del ámbito laboral surgen conflictos interpersonales, qué decir de las creadas artificialmente en el seno de las empresas que, además, se ven sujetas a múltiples variables como el estrés, carga de trabajo excesiva, estilos de mando, falta de motivación, mal clima laboral, deficiente comunicación en la empresa y un largo etc.

Es deber de los empresarios prevenir los riesgos de carácter psicosocial en las organizaciones, como indica la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, y es nuestro deber, como técnicos en prevención, dotar a los empresarios de todas las herramientas necesarias para realizar esta labor. De este esfuerzo común, lograremos unas mejores condiciones de trabajo que reportarán una mayor calidad de vida a todos los trabajadores.

En Barakaldo, abril de 2004

Ignacio Murguía Mañas
Director General de OSALAN

1. ¿QUÉ ES EL MOBBING O ACOSO MORAL EN EL TRABAJO?

María se ha levantado después de una mala noche. Desde hace tiempo se despierta con ese nudo en el estómago. Está triste. Tiene miedo. No quiere ir a trabajar. Solo tiene ganas de llorar. Se acuerda de que el médico le ha vuelto a dar la baja, después de leer el informe de la psicóloga. Esto le alivia un momento. Pero luego recuerda que lleva más de 20 años en esa empresa, que siempre ha ido contenta, que ha realizado su trabajo, que ha pasado una parte importante de su vida ahí y que ahora no puede, ¡no le dejan!, ir.

En la cama, procurando no hacer ruido para que no se despierte Antonio, su marido, para no empeorar unas relaciones cada vez más tensas, sin ánimo de levantarse a llamar a sus hijos adolescentes, intenta repasar, como lo ha hecho tantas veces, qué es lo que ha pasado.

Veintitrés años en la oficina de la empresa dan para mucho. Nadie le iba a explicar qué es un calendario laboral, o cómo se prepara un contrato. Hace cinco años, sin embargo, lo intentaron. La empresa fue absorbida por una multinacional. Era un crecimiento importante, les dijeron, aunque en su planta quedaron 43 trabajadores de los 72 que eran.

En los años 80, Heinz Leymann utilizó el término mobbing para referirse a un tipo de violencia de grupo entre adultos y en el ámbito del trabajo. El término *mobbing* procede del verbo inglés *to mob* que significa «acosar, asaltar, atropellar, atacar en masa a alguien».



El acoso moral (término que adoptaremos en esta guía de entre los que se manejan en castellano para traducir el término *mobbing*) comenzó a tratarse como investigación específica en el ámbito del trabajo en 1984, cuando el National Board of Occupational Safety and Health de Estocolmo publicó un informe de Leymann y Gustavsson al que siguieron diversos estudios e investigaciones.

Martín Daza y Pérez Bilbao (1998) en la Nota Técnica de Prevención se refieren con el término *mobbing*, basándose en la definición de H. Leymann, a: «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 seis meses), sobre otras personas en el lugar de trabajo».

A partir de esta definición quedarían excluidos bajo la denominación de acoso moral aquellos conflictos pasajeros y localizados en un momento concreto, ya que se entiende que estos son inevitables en el ámbito de las relaciones humanas y, como tal, en el ámbito laboral.

Aunque tradicionalmente se ha considerado la autoexclusión de la víctima de su puesto de trabajo como el objetivo de los ataques del agresor, actualmente otros autores (Hirigoyen, 2003, Velázquez, 2003) señalan que esta finalidad no es imprescindible para determinar una situación de acoso moral e insisten más sobre la «maldad» de las conductas o la agresión a la dignidad e integridad de las personas, independientemente de si tales conductas encierran en sí la intención de conseguir la dimisión del trabajador.

De cualquier manera, independientemente de la finalidad última del acoso moral, estas conductas agresivas van a suponer un importante daño físico y psicológico para las víctimas, así como daños económicos para la organización y la sociedad.

Diversos autores han investigado acerca del acoso moral y han sido varios los términos empleados para referirse a este fenómeno:

Autor	Término	Definición
Brodsky (1976)	<i>Harassment</i>	Intentos repetidos y persistentes por parte de una persona de atormentar, agotar, frustrar o lograr una reacción de otra persona; es un trato que se caracteriza por la provocación persistente, la presión, el enfrentamiento, la intimidación u otros modos de comportamiento que causan incomodidad a otra persona.
Thylefors (1987)	<i>Scapegoating</i>	Una o más personas, durante un período de tiempo, son expuestas de modo repetitivo a acciones negativas por parte de uno o más individuos.
Matthiesen, Raknes y Rökkum (1989)	<i>Mobbing</i>	Una o más conductas y reacciones duraderas y repetidas de una o más personas dirigidas a una o más personas de su grupo de trabajo.
Leymann (1990)	<i>Mobbing/ Psychological Terror</i>	Comunicación no ética y hostil dirigida de modo sistemático por una o más personas principalmente hacia una persona.
Kile (1990)	<i>Health endangering leadership</i>	Actos de humillación y acoso continuos de larga duración por parte de un superior y que son expresados abiertamente o de modo encubierto.
Wilson (1991)	<i>Workplace trauma</i>	La desintegración de la autoestima del empleado como resultado del tratamiento continuo, real o percibido, deliberadamente maligno o malévolo por parte de un empleador o supervisor.

Autor	Término	Definición
Ashforth (1994)	<i>Petty tyranny</i>	Un líder utiliza su poder sobre los demás mediante la arbitrariedad y el autobombo, despreciando a los subordinados, mostrando escasa consideración, utilizando un estilo basado en la fuerza para la resolución de conflictos, impidiendo la iniciativa, y utilizando castigos no contingentes.
Vartia (1996)	<i>Harassment</i>	Situaciones donde una persona es expuesta repetidamente y durante cierto tiempo a acciones negativas por parte de una o más personas.
Björkqvist, Österman y Hjelt-Bäck (1994)	<i>Harassment</i>	Actividades repetidas con el fin de causar sufrimiento psicológico (aunque algunas veces también físico), y dirigido hacia uno o más individuos, que no son capaces de defenderse por sí mismos.
Adams (1992)	<i>Bullying</i>	Crítica continua y abuso personal en público o en privado, con el fin de humillar y degradar a una persona.

Definiciones y términos utilizados para describir el acoso moral (De *Violencia psicológica en el trabajo: mobbing*; Sáez, M. C., García-Izquierdo, M. 2001).

A pesar de que no existe unanimidad en su denominación ni una definición generalmente aceptada es posible señalar tres características presentes en todas ellas y que nos permiten delimitar el acoso moral como tal:

- La sistematicidad y persistencia de la acción.
- Los efectos devastadores, a nivel físico y psicológico que sufren las personas que son sometidas a estos ataques, además de los daños sociales y económicos para las organizaciones.
- La diferencia de poder (informal o formal).

En esta guía tomaremos como referente la definición acuñada por la Unión Europea (Comité Consultivo, 2001) y nos referiremos con el término acoso moral a todo aquel «comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores e inferiores jerárquicos, a causa del cual el afectado/a 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 o el efecto de hacerle el vacío».



2. TIPOS DE ACOSO MORAL

En su oficina también se notaron los cambios. Los mayores de 55 se jubilaron, ella tenía entonces 46. Su jefa de siempre, con la que llevaba 18 años codo con codo, sin ningún problema, también se fue. María siempre se ha sentido presionada por la nueva dirección. El nuevo jefe, Pedro, era una persona joven y de grandes ideas. Grandes ideas y poca experiencia, por lo que tuvieron un par de choques. Pedro le explicó cómo funcionaba la oficina y cuáles eran las funciones de cada uno. María le expresó su desacuerdo con esas funciones y con la nueva organización.

¿Quiénes pueden ejercer conductas acosadoras dentro de una organización? Cuando surge esta pregunta, generalmente se tiende a pensar en la figura de un superior o jefe. Aunque es posible que tales conductas sean ejercidas también por parte de un compañero o por otra persona con un rango jerárquico inferior a la víctima.

En este sentido, podemos distinguir tres tipos de acoso moral en función de la persona que lleve a cabo la conducta acosadora.

2.1. ACOSO MORAL DESCENDENTE

Los siguientes meses, tras esos enfrentamientos, todo empezó a ir mal. Todo lo que hacía estaba mal hecho. Pedro le llamó la atención varias veces delante de todos. Una vez por falta de un contrato que ella ni sabía que tenía que haber hecho, otra por un retraso al entregar algo que le había pedido esa misma mañana, otra, otra... ya ni se acuerda.

Es aquel en el que el agente del acoso es una persona que ocupa un cargo superior a la víctima, como, por ejemplo, su jefe.



2.2. ACOSO MORAL HORIZONTAL

Se produce entre compañeros de la misma categoría o nivel jerárquico. El ataque puede deberse, entre otras causas, a envidias, celos, alta competitividad o por problemas puramente personales. El acosador buscará entorpecer el trabajo de su compañero con el fin de deteriorar la imagen profesional de este e incluso atribuirse a sí mismo méritos ajenos.



2.3. ACOSO MORAL ASCENDENTE

El agente del acoso moral es una persona que ocupa un puesto de inferior categoría al de la víctima.

Es un caso infrecuente, pero que en ocasiones puede llegar a manifestarse. Una situación que ejemplifica este tipo de acoso es aquella en la que un trabajador asciende y pasa a tener como subordinados a los que anteriormente eran sus compañeros. También puede ocurrir cuando se incorpora a la organización una persona con un rango superior, desconocedor de la organización o cuyas políticas de gestión no son bien aceptadas entre sus subordinados.

3. COMPONENTES DEL ACOSO MORAL

De repente todo lo que había hecho bien durante años parecía habersele olvidado. La gente de su alrededor empezó a evitarla. Sin darse cuenta estaba sola en la oficina, mientras todos tomaban café. La gente se callaba cuando aparecía, algunos no la saludaban. Pedro empezó a quitarle parte de las tareas que siempre había hecho. Solo le quedaban trabajos absurdos, inútiles.

Yo nunca he sido así, pensaba, ¿qué me pasa? Entonces empezó a sentir ese nudo en el estómago, esa falta de aire. Un nudo en el estómago del que no se ha separado en cinco años. Al principio pensó que era algo pasajero, pero fue siendo cada vez peor. Los compañeros dejaron de saludarle y, por supuesto, de consultarle. Sus tareas eran cada vez más penosas o irrealizables. Pedro solo le hablaba para hacerle notar su falta de competencia.

En cuanto a cuáles son los comportamientos que componen el acoso moral, en diferentes estudios aparecen hasta 45 comportamientos relacionados entre sí que han sido clasificados en varios grupos (Leymann, 1993; Einarsen, 2000).

Leymann (1996) diferenció cinco tipos de conductas:

- 1) Limitar las posibilidades de comunicación: forma en la que ocurre la comunicación, impacto sobre la autoestima y comunicación negativa.
- 2) Ataques a las relaciones sociales personales: conductas humillantes, limitar las posibilidades de mantener contactos sociales.
- 3) Ataques a la reputación: conductas de aislamiento, difundir rumores, ridiculizar.

- 4) Ataques a la calidad profesional y a la situación vital: cambios frecuentes en las tareas, procurar disminuir el rendimiento de la persona en su profesión y en la vida en general.
- 5) Ataques directos a la salud: violencia o amenazas de violencia, asignar tareas peligrosas.



A continuación mostramos las 45 conductas de acoso moral de Leymann clasificadas por categorías (<http://www.mobbing.nu/45PREGUNTAS.htm>)

A) Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse adecuadamente con otros, incluido el propio acosador:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Por lo tanto, nos encontraremos ante una situación de acoso moral, cuando uno o más individuos sean sometidos a ataques como los señalados anteriormente, de manera sistemática y persistente en el tiempo, por parte de otro miembro de la organización (superior, compañero o subordinado), quien puede llegar a implicar a otros.

Las consecuencias siempre resultan ser devastadoras para la víctima a nivel tanto físico como psicológico, finalizando, bastante a menudo con la expulsión o abandono del trabajo por parte de la víctima. A esto, han de añadirse los daños colaterales hacia los familiares de las víctimas y hacia la propia organización, en cuanto a costes económicos y disminución del rendimiento laboral.

4. PERFIL DEL ACOSADOR

Lo que María no entendía era por qué Pedro se comportaba así con ella, cuando por su parte había tenido todo su apoyo. María le ayudó cuando entró en la empresa ya que debido a su falta de experiencia, había cosas que no sabía cómo hacer o asuntos que no podía solucionar. Y en cambio, lo que recibió fue todo lo contrario a gratitud.

Las personas que llevan a cabo conductas acosadoras suelen ser, por lo general, compañeros de trabajo que pertenecen al mismo grupo profesional o al grupo inmediatamente superior a la víctima, quien despierta en su acosador sentimientos de celos, envidias, rencores...

CARÁCTERÍSTICAS DEL ACOSADOR

Hay autores que defienden la existencia de un perfil concreto propio de los trabajadores que son agentes de conductas acosadoras.



Según H. Leymann (1993), el acosador se caracteriza por experimentar sentimientos de miedo e inseguridad hacia su propia carrera profesional, por lo que intentará entorpecer el trabajo así como denigrar la imagen profesional de todo aquel que considere como una amenaza para su reputación y posibilidades de promoción.

Según Hirigoyen (2001), los acosadores buscan la sumisión y la servidumbre de sus víctimas a las exigencias de sus deseos, así como la dependencia absoluta de ellos.

No suele ser frecuente encontrar situaciones de acoso moral en las que el agresor actúa de manera solitaria, sino que normalmente éste consigue implicar a otros miembros de la organización. Según Sáez et al. (2001), al buscar una posible explicación a esto, nos podemos remitir a las teorías de la Psicología Social que apuntan el hecho de que aquellas personas que manifiestan una gran inseguridad en sí mismas tienden a sentirse más protegidas en un grupo en el que encuentran apoyo. En este sentido, el agresor encuentra en sus cómplices el respaldo necesario y a su vez los que se unen al agresor, lo hacen con la intención de reforzar su identidad asociándose a aquellos que perciben idealizados, con mayor poder y fuerza.

5. PERFIL DE LA VÍCTIMA

María siempre había sido una persona muy trabajadora en la empresa. Era muy respetada por todos sus compañeros y muy reconocida por sus jefes. En sus veinte años de dedicación a la empresa nunca se había sentido así, siempre había mantenido unas buenas relaciones con sus compañeros de trabajo. Esta situación no tenía sentido para ella.

Ante la pregunta de si es posible determinar algún rasgo de personalidad, actitud o serie de conductas que predisponga a una persona a ser víctima de acoso moral, hasta el momento parece que las diferentes investigaciones no proporcionan evidencia clara a este respecto.

Martín Daza y Pérez Bilbao (1998) defienden la idea de que, en un principio, cualquier persona puede ser víctima de una situación de acoso moral.

Otros autores, tales como Piñuel (2001), hacen referencia a ciertas características de personalidad que parecen estar presentes en la mayoría de las víctimas y que las relacionan con una mayor posibilidad de ser sometido a una situación de acoso moral. En líneas generales, señala como algunas de las características que configuran el perfil de la víctima de acoso moral, las siguientes:

- Persona del mismo grupo profesional o del grupo inmediatamente inferior.
- Profesionalmente más brillante y competente.
- Inteligente y creativa.
- Con mayores habilidades de empatía.
- Destaca por su eficacia y dedicación al trabajo.
- Percibida por los perseguidores como envidiable por sus características positivas y sus méritos y por lo tanto, como una amenaza para su prestigio y un obstáculo para sus posibilidades de promoción.

Según investigaciones realizadas por Zapf recogidas por Sáez y García-Izquierdo (Sáez, 2001) se considera la falta de competencia social como otra variable de personalidad presente en gran parte de las víctimas de acoso moral.

Por otra parte, debemos de tener en cuenta que la reacción de la víctima ante este tipo de ataques sí que puede variar en función de sus características personales (Pérez Bilbao, 2001).

De hecho, se apunta que variables tales como, la capacidad de resolución de conflictos y las estrategias de afrontamiento empleadas por las víctimas ante tales situaciones, pueden influir en la reacción de las mismas y en el desarrollo de los hechos.

6. DESARROLLO Y GRADOS DEL ACOSO MORAL

María empezó a estar cada vez más irritable. No solo en su trabajo, también con su marido Antonio y con sus hijos. Sus relaciones en casa se resintieron. En el trabajo comenzó su ronda de quejas. Habló con los representantes sindicales, se presentó ante el gerente, escribió una carta a la central... nada le sirvió. Sus acusaciones eran vagas. Pedro se quejaba de que no llevaba a cabo sus tareas. Recibió desplantes, silencios... buenas palabras en el mejor de los casos. Repitió sus quejas, dejaron de recibirla. La sancionaron. Pedro controlaba sus horarios, le exigía justificantes, le controlaba pausas y conversaciones.

El acoso moral no debe ser entendido como un hecho puntual y concreto. Más bien nos referiremos a él como un proceso que en su evolución va adquiriendo diferentes grados, hasta que llega un momento en que la víctima es incapaz de hacer frente por sí sola a los

acontecimientos que van sucediéndose. Diversos autores, entre ellos Leymann (1996), distinguen cuatro fases dentro de este proceso:

1. INCIDENTES CRÍTICOS

En un primer momento, hablaremos de la existencia de un «incidente crítico» o acontecimiento precipitante de una situación de acoso moral. Debemos distinguir tales incidentes, de lo que no son más que meros conflictos que surgen en todo aquel entorno en el que interactúan personas. El problema surge cuando tales conflictos no son resueltos sino que se cronifican, lo cual daría lugar al desarrollo de una situación de acoso moral.



2. ACOSO Y ESTIGMATIZACIÓN

En esta fase, la víctima comienza a recibir ataques psicológicos por parte de su acosador o acosadores, que en un principio le causa desconcierto y tiende a evitar. Los compañeros de trabajo también pueden verse sorprendidos por esta situación y no prestar la atención que requiere, quitarle importancia e incluso negar lo que ocurre. Estas actitudes provocan el empeoramiento y prolongación de la situación.



3. INTERVENCIÓN DE LAS AUTORIDADES DE PERSONAL

En este momento, la dirección comienza a ser consciente de la gravedad de la situación, lo que va a requerir que ponga en marcha toda una serie de medidas de intervención. Estas pueden ir dirigidas a la resolución del conflicto o, por el contrario, pueden ir dirigidas a la negación y ocultamiento del problema, lo que incrementa la gravedad de la situación y el malestar en la víctima.



4. EXCLUSIÓN

Debido a que la situación persiste, la víctima suele ser etiquetada como trabajador «difícil» o enfermo mental, lo cual terminará por desembocar en la expulsión o abandono por sí mismo de su puesto de trabajo. Es frecuente que el trabajador se vea obligado a pedir la baja laboral ante la incapacidad de continuar realizando sus tareas, bajas que en ocasiones se van encadenando unas a otras dando lugar a un estado de incapacidad permanente, abandono o despido.

Grados

El grado es determinado por la intensidad, duración y frecuencia con que aparecen las diferentes conductas de acoso. Sáez *et al.* (2001) distinguen tres grados:

Primer grado

El acoso moral de primer grado es aquel en el que la víctima es capaz de hacer frente a los ataques y de mantenerse en su puesto de trabajo. Hay quienes ignoran las burlas, humillaciones...y quienes se encaran a sus agresores. A pesar de ello, la víctima no puede evitar sentir desconcierto, ansiedad e irritabilidad ante lo que le está sucediendo. Por ello, se recomienda practicar actividades dirigidas a reducir el estrés y la ansiedad derivada del conflicto: ejercicio físico, *hobbys*, relajación...

Hasta este momento, las relaciones personales de la víctima no suelen verse afectadas.



Segundo grado

En una situación de acoso de segundo grado resulta difícil que el individuo pueda eludir los ataques y humillaciones de las que es objeto. En consecuencia, el mantenimiento o reincorporación a su puesto de trabajo es más costosa.

Sáez *et al.* (2001) señalan algunos de los síntomas que pueden llegar a manifestar aquellos que han sido expuestos de manera prolongada y sistemática a tales ataques:

- alta presión sanguínea
- insomnio
- problemas gastrointestinales
- dificultades de atención y concentración
- aumento o pérdida excesiva de peso
- síntomas depresivos
- abuso de sustancias
- conductas de evitación de toda situación relacionada con el conflicto
- aparición de fobias

En esta fase, los familiares y amigos tienden a restar importancia a lo que está aconteciendo.

Tercer grado

Llegado a este grado, la reincorporación al trabajo es prácticamente imposible y los daños psicológicos que padece la víctima requieren de tratamiento psicológico.

Sáez *et al.* (2001) apuntan algunos de los síntomas indicadores de una situación de acoso de tercer grado:

- depresión severa
- ataques de pánico
- accidentes
- conductas agresivas
- intentos de suicidio

La familia y amigos son conscientes de la gravedad del asunto.



7. CONSECUENCIAS

Casi un año más tarde, María no pudo resistir. Fue al médico. Allí también recibió buenas palabras. Le recetó algo para dormir. Le dio la baja y le recomendó ir al psicólogo. María seguía preguntándose qué le pasaba. Tras dos meses de baja volvió al trabajo. Con miedo, con dolor. Nada había cambiado. O tal vez sí...a peor. Su soledad era cada vez mayor. Pedro parecía no verla, salvo cuando le echaba la bronca. Sus trabajos eran absurdos o no tenía nada que hacer. Le cambiaron de despacho, a una sala que no se usaba. Dejó de tener ordenador, teléfono y estaba siempre sola. Nadie pasaba por allí. Dejó de existir. Aguantó tres meses entre quejas y denuncias y volvió a caer de baja.

Según el informe de la OIT (Chappell y Di Martino, 1998) «los actos de violencia en el trabajo provocan alteraciones en las relaciones interpersonales, la organización del trabajo y el entorno laboral en su conjunto, además de consecuencias devastadoras para la salud del individuo».

De igual manera que la reacción de la persona ante una situación de acoso varía en función de sus características personales, las consecuencias que los ataques del agresor tienen sobre el individuo también van a estar influenciadas por factores tales como las capacidades y recursos de afrontamiento de la víctima ante situaciones conflictivas, apoyo social con el que cuenta...

En cualquier caso, los efectos son devastadores y llegan a afectar a varios ámbitos de la vida del individuo. Además, no solo implica consecuencias negativas para la víctima sino que de la misma manera se ven afectados los familiares de esta, la propia organización y la sociedad en su conjunto... Pérez Bilbao (2001) agrupa los posibles efectos del acoso moral en consecuencias para el trabajador, para la organización, para el núcleo familiar y social y para la comunidad.

7.1. PARA EL TRABAJADOR AFECTADO

A nivel psíquico. La sintomatología puede ser muy diversa.

Hirigoyen (2001) considera que en un primer momento las consecuencias a nivel psicológico se manifiestan cercanas a la sintomatología del estrés: ansiedad, cansancio, trastornos del sueño y de la alimentación...



Si estos primeros síntomas no son atendidos dicha sintomatología puede generalizarse y agravarse presentando síntomas como:

-
- Miedo acentuado y persistente
 - Percepción de inseguridad y amenaza
 - Sentimientos de incapacidad e inutilidad
 - Sentimientos de frustración, fracaso e impotencia
 - Baja autoestima
 - Distorsiones cognitivas
 - Problemas de concentración y memoria
 - Diferentes tipos de adicciones
 - Desarrollo de cuadros depresivos graves y trastornos paranoides
 - Indefensión aprendida
 - Ideas de suicidio
-

Cuadernos Sindicales (2002) y Pérez Bilbao (2001)

A nivel físico, distinguimos diversos síntomas psicosomáticos. Pérez Bilbao (2001) apunta una serie de síntomas que se engloban en las siguientes categorías:

Efectos cognitivos como consecuencia de fuertes estresores

Trastornos de memoria
 Dificultades de concentración
 Estado de ánimo deprimido, apatía
 Falta de iniciativa
 Irritabilidad
 Cansancio
 Agresividad
 Sentimientos de inseguridad
 Mayor sensibilidad ante las dificultades

Síntomas psicosomáticos

Diarrea, estreñimiento
 Gastritis
 Taquicardia
 Dolor abdominal
 Dolor de cabeza
 Mareos
 Vómitos
 Pérdida de apetito
 Llanto espontáneo
 Nudo en la garganta

<i>Síntomas relacionados con la producción de las hormonas del estrés y con la actividad del sistema nervioso autónomo:</i>	Dolor torácico Sudoración Sequedad de boca Palpitaciones Acortamiento de la respiración Rubefacción
<i>Síntomas relacionados con la tensión muscular</i>	Dolor de espalda, cervical, muscular
<i>Síntomas relacionados con trastornos del sueño</i>	Dificultad para conciliar o interrupciones del sueño Despertar fácil Pesadillas
<i>Grupo VI*</i>	Debilidad en las piernas Cansancio generalizado
<i>Grupo VII*</i>	Temblores Mareos, vahídos, desvanecimientos

Tomada de *Mobbing, Violencia Física y Acoso Sexual*. (Pérez Bilbao 2001)

* *Los síntomas correspondientes a los grupos VI y VII son difíciles de englobar bajo una categoría concreta.*

A nivel social, se pueden derivar los siguientes trastornos:

-
- Susceptibilidad
 - Irritabilidad
 - Hipersensibilidad
 - Conductas de aislamiento
 - Conductas de evitación
 - Conductas agresivas
 - Trastornos de adaptación social
 - Problemas de relación interpersonales
-

Cuadernos Sindicales (2002)

A nivel laboral, habitualmente se produce:

-
- Desmotivación
 - Insatisfacción
 - Inadecuado rendimiento
-

Cuadernos Sindicales (2002)

7.2. PARA LA ORGANIZACIÓN DE TRABAJO

Se puede provocar:

-
- Disminución del rendimiento laboral
 - Mal clima y ambiente de trabajo
 - Problemas en los circuitos de información y comunicación
 - Aumento del absentismo y bajas laborales
 - Distorsión de la imagen y del prestigio de la organización tanto a nivel interno como externo
-

Cuadernos Sindicales (2002)

7.3. PARA EL NÚCLEO FAMILIAR Y SOCIAL

La familia de la víctima y el entorno social sufren las consecuencias del acoso a la víctima, lo que acaba dañando la relación entre ellos y retroalimentando el conflicto.

7.4. PARA LA COMUNIDAD

- Pérdida de fuerza de trabajo.
- Aumento de los gastos dirigidos a bajas laborales, pensiones de invalidez y/o jubilaciones anticipadas.
- Aumento en la población general de patología derivada de los efectos del acoso moral.

En definitiva, cuando el acoso moral aparece en la organización, los costes tanto a nivel humano como a nivel productivo y económico son muy altos.

8. FACTORES PRECIPITANTES DEL ACOSO MORAL EN LA EMPRESA DEL S. XXI

Acudió a la psicóloga. Se puso en manos de un abogado. Inició una cadena de denuncias y procesos judiciales. Perdió algunos, ganó otros, pero los procesos se dilataban en el tiempo. María malvivía entre períodos cada vez más largos de baja y angustiosas vueltas al trabajo.

En el origen del acoso moral no es posible encontrar una relación lineal causa efecto. La causa inmediata es, seguramente, una decisión personal, pero existe un acuerdo generalizado en señalar ciertas condiciones del trabajo como «circunstancias favorecedoras», circunstancias cuya corrección prevendrá de manera eficaz el acoso. En general, el riesgo de que aparezca es menor cuando existen grupos de trabajo excelentes, una comunicación frecuente y abierta y prácticas adecuadas de resolución de conflictos. Dicho de otro modo, en una organización sana no se desarrollaría, o al menos sería más difícil, un cuadro de acoso moral, con las características ya descritas, fuera cual fuera su origen o causa inmediata. Estas «circunstancias favorecedoras» tienen que ver, principalmente, con la organización de la empresa y con la gestión de los conflictos y por la inexistencia de métodos eficaces en tales empresas para la resolución de los mismos.

Sáez *et al.* (2001) señalan, entre otros, los siguientes aspectos:

- Un inadecuado diseño de los puestos de trabajo, así como la falta de definición de las funciones y tareas para cada uno.
- Una falta de valoración de los empleados por parte de la organización.
- Un inadecuado liderazgo.
- Sistemas de comunicación ineficaces (unidireccionales).
- Falta de participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
- Lugares de trabajo con un alto grado de estrés y presión por parte de los superiores.
- Inexistencia de políticas de resolución de conflictos.
- Negación o incredulidad por parte de los responsables de la organización.
- Falta de políticas sancionadoras o de penalización por parte de la dirección de la organización en caso de que se den situaciones de acoso.

También se señala la existencia de una serie de factores externos a la organización, que de igual manera pueden llegar a favorecer situaciones de acoso en el lugar de trabajo:

- El conjunto de valores y normas de una sociedad que ejercen una influencia negativa en la cultura de la organización.



- Aumento de la flexibilidad de horarios con el establecimiento de diferentes turnos, lo cual supone una mayor dificultad para entablar relaciones interpersonales duraderas.
- Fuerte competencia económica de las sociedades actuales.

El Parlamento Europeo, en su resolución 2001/2339, cita algunas de estas características en sus considerandos E y F:

- Estrés
- Trabajo con mucha tensión
- Mayor grado de competitividad
- Menor estabilidad en el empleo
- Situación laboral precaria
- Deficiencias en la organización del trabajo, con problemas prolongados e irresueltos
- Déficit en la información interna y la gestión

9. IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN

Un día, vió una noticia en el periódico. Alguien contaba algo que se parecía mucho a lo que le pasaba. Llamó a un teléfono que aparecía en la noticia, allí le animaron a que acudiera a una asociación de afectados. Descubrió dos cosas muy importantes, la primera que mucha gente estaba en su situación, que su caso no era único. Y la segunda que el problema no era suyo. Ella no tenía la culpa de nada. Las conductas reprobables eran las de su jefe, así como el silencio de sus compañeros.

Después de conocer algunas sentencias judiciales, de la inspección de trabajo etc., la empresa también descubrió el problema. Contactó con su servicio de prevención y se puso manos a la obra.

Nuestro objetivo es dotar al técnico de prevención de las herramientas necesarias para identificar y evaluar el acoso moral. Para ello proponemos una serie de herramientas de diagnóstico sencillas pero fiables, fácilmente disponibles, aplicables e interpretables. Aun así, siempre será necesario estar familiarizado con las mismas y tener la formación necesaria y suficiente para la correcta interpretación de los datos. No podemos olvidar que es posible que en algunas ocasiones los sujetos sometidos a acoso moral sufran patologías graves que hagan necesario su desvío a servicios de salud especializados.

Como ya se ha explicado anteriormente el acoso moral es uno de los riesgos psicosociales que pueden aparecer en las empresas. Debemos recordar que la ley de Prevención de Riesgos Laborales 31/95 obliga a las empresas a identificar, evaluar y prevenir los riesgos psicosociales que pudiesen existir. Sin embargo a pesar de que su incidencia va en

aumento y de los periodos de absentismo que provocan, los riesgos psicosociales son los grandes olvidados de la prevención.

Hay que distinguir dos posibles situaciones con las que nos podemos encontrar a la hora de abordar este problema:

- Por un lado, que al realizar la evaluación general de los riesgos psicosociales, nos encontremos con indicadores de una posible situación de acoso moral, en la que deberemos profundizar.
- Y por otro, un requerimiento directo al servicio de prevención ante una sospecha fundada de acoso moral en la organización.

A continuación presentamos el procedimiento que proponemos para identificar y evaluar las posibles situaciones de acoso moral en el trabajo:

1. CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA

Es fundamental conocer el tipo de empresa donde vamos a trabajar, pues sus características organizacionales nos darán el encuadre general de la situación. Para ello será necesario recabar la siguiente información, que se obtendrá a través de reuniones con la dirección de la empresa y los representantes de los trabajadores si los hubiera. Previamente a cualquier actuación es básico y fundamental informar a la dirección y a los delegados de prevención de todos y cada uno de los pasos que se van a desarrollar en la empresa. Recordar que la información reduce la ansiedad y favorece la colaboración de los agentes implicados. Por supuesto, se garantizará la confidencialidad de todos los datos aportados.

CARACTERISTICAS EMPRESA:	FECHA:
NOMBRE:	
ACTIVIDAD:	
ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA:	
N.º TRABAJADORES:	
RELACIÓN DE PERSONAL (categoría, edad, antigüedad en la empresa):	
MEDIA EDAD:	
REGISTRO ACCIDENTES:	
ÍNDICE ABSENTISMO:	
ORGANIGRAMA: (Además, se tratará de recabar información sobre estilos de mando, tipo de comunicación y tipo de relaciones interpersonales):	
DEPARTAMENTOS: (Descripción de las tareas de los mismos)	
ORGANIZACIÓN PREVENTIVA:	
OTROS/ OBSERVACIONES:	

2. IDENTIFICACIÓN DEL ACOSO MORAL

El acoso moral es un riesgo psicosocial. Por lo tanto, en una primera aproximación deberemos identificar y evaluar los diferentes tipos de riesgos psicosociales que pudiese haber en la organización para posteriormente realizar las evaluaciones específicas pertinentes. Esta identificación puede llegar a ser una tarea difícil, compleja y ardua. Recalcar la gran importancia que tiene la correcta interpretación de los datos y de la información que pudiéramos recabar.

En un primer momento se explicará a la empresa las razones por las que se va a realizar este trabajo: En primer lugar, por imperativo legal como dice el art. 16 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL 31/1995) y en segundo lugar, y no por ello menos importante, por las mejoras en las condiciones de trabajo que repercutirán tanto en la productividad como en el clima laboral.

Previo a la administración de las herramientas, se informará a todo el personal de los siguientes aspectos:

- Qué evalúa la herramienta.
- Insistir en que toda la información que se obtenga será de carácter confidencial.
- Explicar que el objetivo buscado es mejorar las condiciones de trabajo.
- Remarcar que es necesario contestar con sinceridad.

Si fuese posible, se intentará buscar un sitio confortable en la empresa para administrar las herramientas. Durante la administración de las mismas es necesario que el técnico esté presente para aclarar posibles dudas y evitar puestas en común.

Existen numerosas herramientas disponibles en el mercado para identificar y evaluar los riesgos psicosociales. Recordar que se trata de herramientas generales de diagnóstico y que va a resultar necesario que el profesional en prevención relacione la información extraída de las mismas con la situación y características de la empresa para una correcta interpretación.

Los métodos que recomendamos son los siguientes:

- **AIP Factores psicosociales. Metodología de evaluación del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT):** Parte de la necesidad ineludible de considerar en el marco de la empresa una serie de aspectos que tienen importantes repercusiones tanto sobre la salud y el bienestar del trabajador como sobre el rendimiento o el funcionamiento general de la empresa.
- **Factores psicosociales. Identificación de situaciones de riesgo, del Instituto Navarro de Salud Laboral (INSL):** Este método de evaluación tiene como objetivo obtener información respecto a cuatro variables (1.^a participación, implicación, responsabilidad; 2.^a formación, implicación, comunicación; 3.^a gestión del tiempo; 4.^a cohesión de grupo). Además de estos cuatro factores, se han incluido tres preguntas con el objetivo de reconocer la vulnerabilidad de la empresa a la existencia de acoso moral en el trabajo.
- **ISTAS 21:** Es la adaptación del Cuestionario Psicosocial de Copenhage (COPSOQ)XVII desarrollado por el Instituto Nacional de Salud Laboral de Dinamarca (AMI). Se trata de un instrumento de evaluación de riesgos psicosociales, que identifica y evalúa aquellas condiciones de la organización del trabajo que pueden suponer un riesgo para la salud de los trabajadores. En su adaptación han participado, el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS), profesionales del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, del Centre de Seguritat i Condicions de Salut en el Treball de la Generalitat de Catalunya, de las Universidades Pompeu Fabra y Autónoma de Barcelona, del Gabinete Higié de la CONC, de la Mutua Fraternidad y traductores profesionales.

De la correcta aplicación e interpretación de alguno de estos métodos, identificaremos los posibles factores de riesgo que puedan favorecer este tipo de conductas. En caso de sospechar la existencia de acoso moral se debería profundizar en la investigación con suma cautela para no tensionar aun más la situación.

3. EVALUACIÓN DEL ACOSO MORAL

Una vez evaluados los riesgos psicosociales y ante la sospecha de existencia de acoso moral, nos centraremos en evaluarlo como tal. También se puede dar la situación de que se requiera directamente la actuación del servicio de prevención por parte de alguno de los agentes de la empresa (dirección, delegados de prevención, trabajador afectado...) o por parte de la Inspección de Trabajo. En este caso realizaríamos una evaluación directa del caso.

En la evaluación del acoso moral se tratará de evaluar dos aspectos diferenciados: la incidencia del fenómeno y las posibles consecuencias en los sujetos afectados. Será necesario recoger una serie de datos para un correcto diagnóstico y documentación de la situación.

Toma de datos

En una primera fase se evalúa la existencia de acoso moral mediante entrevista personal con el posible sujeto afectado y uso de herramientas de diagnóstico. También se entrevistará a la dirección y a los delegados de prevención con el fin de contrastar la información. Para ello recogeremos los siguientes datos:

- Análisis de la demanda: (habrá que realizarla siempre que se requiera directamente la actuación del servicio de prevención) recogeremos quién realiza la demanda y las razones.
- Características de la empresa: en el caso de demanda directa (se entiende que si se ha realizado con anterioridad la evaluación inicial de riesgos psicosociales, ya dispondremos de esta información).
- Datos del sujeto: sexo, edad, antigüedad en la empresa, vida laboral, bajas comunes, bajas por accidente o enfermedad profesional.
- Descripción del puesto de trabajo y de la tarea: grado de autonomía en su trabajo, contenido del mismo, tipo de relaciones que establece con sus compañeros, complejidad de la tarea, tipo y posibilidades de comunicación que se establecen, horarios, status social del puesto, carga de trabajo, diseño y entorno del puesto, estilos de mando, evaluación y promoción dentro del puesto, etc.
- Empleo de cuestionarios para evaluar la incidencia y las consecuencias.

Evaluación incidencia

Se tratará de determinar el número, tipo y frecuencia de las conductas de acoso que se pudiesen estar dando. Es decir, si se cumple o no la definición de acoso moral en sus aspectos de frecuencia, temporalidad y estrategias de acoso sufridas. Para ello recomendamos la siguiente herramienta:

LIPT-60 escala: se trata de un cuestionario tipo escala autoadministrado que objetiva y valora 60 diferentes estrategias de acoso moral, derivado del LIPT dicotómico de 45 ítems de Leymann. Por medio del mismo se identificará: el n.º total de estrategias de acoso psicológico, el índice global de acoso psicológico y el índice medio de acoso psicológico (versión adaptada por José Luis González de Rivera) (anexo I).

Evaluación consecuencias

Se trataría de determinar el estado de salud del sujeto afectado, no para etiquetarlo sino para determinar la conveniencia o no de derivarlo a los servicios médicos especializados siguiendo las rutas establecidas a tal efecto. Por desgracia, en la mayoría de los casos de acoso moral, las víctimas sufren daños psicológicos importantes que le incapacitan tanto en el ámbito laboral, como en el social y familiar.

Para un diagnóstico inicial se pueden recomendar, entre otras, las siguientes herramientas: el Test de Salud Total de Langner-Amiel (Amiel, 1986) y el Cuestionario general de salud (GHQ) de Goldberg (Goldberg, 2001).

Si se detectase la existencia de acoso moral sería necesario completar la información y preguntar por las siguientes cuestiones (estos datos no son recogidos con anterioridad con el fin de evitar posibles sesgos en la realización de los cuestionarios, anteriormente citados, por el sujeto.):

- Descripción cronológica y detallada del acontecer de los hechos (desde cuándo ocurre, quiénes han estado implicados, origen del conflicto, posibles pasos dados encaminados a solucionar el conflicto, etc.).
- Hasta qué grado afecta o no el problema a sus relaciones laborales, familiares y sociales.
- Recabar información sobre posibles psicopatologías detectadas (depresión, ansiedad, adicciones, etc.) por los servicios de salud con anterioridad a los hechos y durante el transcurso de los mismos.
- La víctima recibe o no tratamiento y de qué tipo.

Toda la información obtenida trataremos de contrastarla con el objetivo de evitar caer en la trampa del «falso acoso moral» que puede llegar a convertir al «supuesto» acosador en víctima. Cualquier precaución es poca ya que los factores psicosociales y en concreto, el acoso moral debido a su «novedad» y dificultad para identificarlo y evaluarlo, obliga a un abordaje serio, estricto y profesional.

10. PREVENCIÓN DEL ACOSO MORAL

En la empresa se tomaron medidas sobre la organización preventiva y se identificaron y evaluaron los riesgos psicosociales. Apoyados en esta evaluación, se diseñó un programa de mejora de la organización de la empresa, mejora en los sistemas de comunicación e información, en el diseño y definición de puestos de trabajo, fomentando el trabajo en equipo así como la formación y el entrenamiento de los trabajadores, sobre todo de las personas con responsabilidad en la empresa: mandos intermedios y jefes. Se cambió también el sistema de dirección y algunas políticas de la empresa como los criterios en los que basaban su selección y promoción dotándolos de una mayor transparencia.

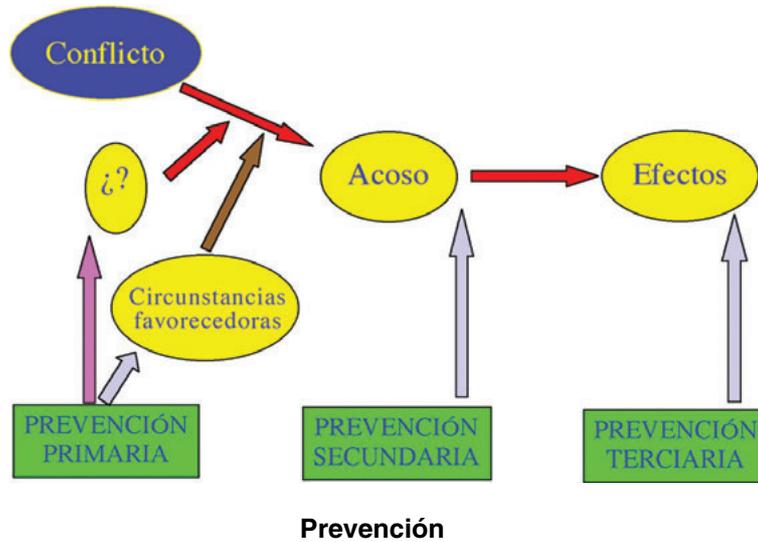
Se hizo un esfuerzo por definir qué conductas son reprobables y se redactó un documento con la participación de los trabajadores para reprobador esas conductas. Asimismo, se llegó a un acuerdo para establecer un procedimiento que permitiera conocer lo antes posible la existencia de conflictos y el camino para resolverlos. Se hizo un esfuerzo para difundir estos documentos, para que todas las personas de la organización, directivos y trabajadores, los conociesen y asumiesen.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua define la prevención como la «preparación y disposición que se hace anticipadamente para evitar un riesgo». Son, por lo tanto, todas aquellas actuaciones y medidas que tomemos en el puesto de trabajo para evitar la pérdida de salud de los trabajadores.

En función de las consecuencias que queramos evitar, la prevención actúa en distintos niveles:

- Prevención primaria: hace referencia a todas aquellas medidas cuyo objetivo es evitar tanto la aparición del acoso como las conductas violentas. Son medidas que se toman sobre las poblaciones: sobre la organización.
- Prevención secundaria: su finalidad consiste en evitar las consecuencias del conflicto, la patología. Son medidas que se toman sobre los individuos y sobre las poblaciones.

—Prevención terciaria: actúa sobre las secuelas o complicaciones tras la aparición de los efectos. En este caso, las medidas se toman principalmente sobre el individuo.



Este esquema nos muestra diferentes niveles de actuación según el momento en que se encuentre el proceso. Medidas preventivas serán las que se tomen para evitar el inicio del proceso, mientras que las medidas de intervención son aquellas que buscan cortar el problema.

La prevención se apoya en el conocimiento de las causas del fenómeno. Si actuamos sobre las causas impediremos el desarrollo de las conductas violentas. Sin embargo, aquí encontramos el primer problema. No encontramos ninguna situación o indicador que, de forma determinante, nos avise de la aparición de una situación de acoso. Nos apoyaremos en incidir en las «circunstancias favorecedoras» (cuya presencia define lo que se llama «organización tóxica») explicadas anteriormente para desarrollar estrategias de prevención.

PREVENCIÓN PRIMARIA

Las medidas preventivas deben ir encaminadas a mejorar la organización y la gestión de los conflictos. Deben evitarse, identificarse, evaluarse y controlarse las circunstancias favorecedoras. En cuanto a prevención primaria, los pasos a dar suelen resumirse en cuatro grupos de medidas propuestos por Resch y Schubinski y recogidos por Pérez Bilbao (2001).



Estos cuatro grupos de medidas son la «fijación de estándares morales», el «procedimiento de manejo de conflictos», el «diseño de la tarea» y el «sistema de liderazgo».

1. Fijación de estándares morales

El primer paso para evitar la aparición de las conductas de acoso es conocerlas, difundirlas y establecer de forma explícita que no son aceptables. Pasos para la fijación de los estándares:

- Entrenamiento, conocimiento y discusión sobre el fenómeno del acoso moral. Partiendo del conocimiento de los organismos técnicos de prevención, los representantes de los trabajadores, los empresarios y los expertos que puedan consultarse o leerse, debe llegarse a conocer cuáles son las conductas intolerables.
- Escribir un código de conducta. Este código de conducta reflejará la política de la empresa respecto a estas conductas ya asumidas como intolerables. Aquí la empresa debe dejar claro que ese tipo de conductas no serán toleradas en la organización, fijando, incluso, sanciones.
- El código de conducta debe darse a conocer a toda la organización. Debe ponerse en marcha un sistema de comunicación eficaz. Este código debe llegar a todos y ser comprendido y asumido por todos.
- Debe establecerse un plan de formación para que los trabajadores sean capaces de afrontar de manera sana los conflictos que surjan. Esta formación se dirige:
 - Fomento del trabajo en equipo. Aprender a comunicarse, a intercambiar puntos de vista, a resolver problemas juntos.
 - Conocimiento y aceptación de la diversidad racial, sexual o de otro tipo.
 - Conocimiento y formación en el manejo de factores de riesgo psicosociales y estrés.

Estos códigos de conducta y estándares morales se irán extendiendo hasta que sea la sociedad en su conjunto la que conozca y no tolere estas conductas.

2. Procedimiento de manejo de conflictos

Es el grupo de medidas que Resch y Schubinski llamaron de mejora de la posición social de las personas (Pérez Bilbao 2001). En la práctica se trata de obtener un documento que tiene dos objetivos preventivos básicos:

- El primero, disuadir a cualquier persona de la organización de iniciar conductas de este tipo. El establecer un procedimiento claro y explícito que permita conocer y sacar a la luz situaciones de acoso servirá de barrera preventiva.
- El segundo, dotarse de un sistema sensible que haga aflorar los conflictos lo antes posible, para evitar que estos se cronifiquen o se conviertan en formas de abuso.

Se trata de un documento que puede negociarse junto al convenio colectivo y que será la continuación del que fija los estándares morales. El ejemplo más difundido es el Convenio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT 2001) con sus trabajadores. Otros ejemplos son los recientemente firmados en la UPV (acuerdo 2003) y en la Diputación Foral de Bizkaia (BOB 2003). Busca la defensa de los derechos de cada persona de la organización y establece el procedimiento de queja, los derechos, deberes, obligaciones y responsabilidades de cada persona o estamento de la organización de manera clara y explícita. Debe tener unas características mínimas:

- el procedimiento de queja:
 - definir la población protegida (quién puede usar el procedimiento)
 - definir el tipo de conductas por las que se puede iniciar el proceso

- establecer ante quién deben presentarse
- establecer plazos:
 - para presentar la queja
 - para recibir la respuesta
- establecer la obligación de respuesta por parte de la organización
- establecer garantías de confidencialidad
- establecer el procedimiento de recurso ante la decisión
- garantizar que no habrá represalias para quien denuncia ni para los que aportan información o intervienen de cualquier manera en el procedimiento

Es evidente que este documento debe negociarse entre la empresa y los trabajadores. De hecho el resultado final es un acuerdo entre ellos. La definición de las conductas se tomará del documento que establece los estándares morales donde ya se definieron con la participación de expertos.

De igual modo, es básico que se difunda y sea conocido por cada uno de los trabajadores de la organización.

Una de las características decisivas de estas medidas preventivas es la elección del experto encargado de la investigación y resolución de las denuncias. Persona o personas ante los que se van a exponer los conflictos y que se encargarán de adoptar soluciones. Esta figura debe reunir una serie de características:

- Ser neutral y ser vista como neutral por las partes. Debe pertenecer a una sección diferente a la sección de la organización donde se produce el conflicto.
- Ser independiente y actuar con independencia en la investigación de los casos
- Poseer autoridad para tomar decisiones
- Poseer formación específica en resolución de conflictos y en manejo del acoso

Una duda importante es si esta figura debe ser alguien ajeno a la empresa o alguien de dentro de la organización. Considerando que las conductas de acoso nacen en muchas ocasiones de la propia dirección de la empresa, puede ser un obstáculo que la figura del experto dependa de esa misma dirección. Puede que la víctima considere parcial la actuación.

Otro problema importante es que una persona que reúna las características descritas anteriormente, no suele existir en empresas pequeñas. Por lo tanto, en muchas ocasiones, las víctimas o los representantes de los trabajadores buscan una figura exterior, en la Inspección de Trabajo o en los organismos públicos que tienen la obligación de velar por la seguridad y salud de los trabajadores.

Sin embargo, la figura externa tiene también sus dificultades:

- La escasez de recursos de los organismos mencionados que hace imposible llegar a todas las demandas.
- La dificultad para alguien ajeno a la organización de entrar y conocer profundamente el funcionamiento interno de la empresa. Este conocimiento es necesario puesto que las medidas preventivas se dirigen a la organización de la empresa, al diseño de la tarea y al mantenimiento de un buen clima social.
- La dificultad de probar estos comportamientos, la perplejidad de la víctima en los momentos iniciales y la «violencia» que supone la participación de alguien ajeno hace que la actuación de estos organismos se dé en fases muy avanzadas del conflicto.

Las soluciones, entonces, son muy difíciles de lograr y la salud del trabajador ya está quebrantada. La participación externa puede ser necesaria en fases avanzadas de un caso, pero se muestra totalmente ineficaz como medida preventiva primaria o en las fases más iniciales del problema.

La idea es que esta labor se realice por alguien de la organización. Tal vez esta tarea pueda ser ofrecida desde los servicios de prevención. Condición previa sería que el empresario hubiera rechazado de manera explícita estas conductas y, en base a esa declaración, dote a la persona designada, entrenada y formada, de independencia y autoridad en la resolución de estos conflictos. Este legado de autoridad, del que a veces es necesario hacer uso incluso contra los directivos de la propia empresa, debe estar escrito en el documento.

Es aconsejable que el convenio recoja, además, un procedimiento «informal» previo para la resolución de los conflictos. Este se basa en una persona de confianza, un jefe inmediato, un compañero, un delegado de prevención, el médico de la empresa, etc., al que acudir de manera confidencial para exponer el problema. Esta persona serviría de inicial mediador, hablaría con la otra parte e intentaría lograr una solución consensuada. Si se lograra no quedarían registros y todo se haría de manera confidencial. En caso de no encontrar solución se iniciaría el procedimiento formal.

Estas medidas deben ser el inicio de la política preventiva de las organizaciones ante este tipo de riesgos: acoso moral, violencia, acoso sexual. Sin embargo no son fáciles de llevar a la práctica en las empresas pequeñas. Estos procedimientos requieren una organización y una infraestructura que no es habitual en las empresas de pequeño y mediano tamaño, que representan el 80% en nuestro mercado laboral. Para paliar esto se está empezando a optar por firmar los procedimientos de gestión de conflictos dentro de los convenios colectivos en el ámbito sectorial. Estos convenios necesitan un esfuerzo suplementario de divulgación entre los empresarios y trabajadores del sector. Además, deben ser asumidos por los empresarios para asegurar que vigilarán y evitarán la aparición de tales conflictos. Hasta la fecha hay proposiciones y algunas declaraciones de principios en algunos convenios, aunque no se han desarrollado aún procedimientos complejos como el de la OIT (2001).

Un tema estrechamente relacionado con el acoso moral es el del acoso sexual. Algunas de las herramientas utilizadas para la prevención de este último deben ser estudiadas y aprovechadas para la prevención del acoso moral (Código de Conducta sobre las medidas para combatir el Acoso Sexual, 1992).

3. Diseño de la tarea

El diseño de la tarea y la organización del puesto y de la empresa son el punto básico a mejorar a la hora de huir de las circunstancias favorecedoras, de las «organizaciones tóxicas». El diseño de los trabajos puede convertirse en ocasiones en un factor estresante que fomenta la aparición de conductas violentas. El objetivo será diseñar las tareas para evitar el estrés. Si seguimos el modelo de Karasek y Theorell (1990) deberemos actuar sobre la demanda, el control del trabajo por parte del trabajador y el apoyo social que recibe la persona.

¿Cómo podemos huir de la «organización tóxica»?

Estos son algunos pasos que podemos dar:

— *Evaluación de riesgos psicosociales*: conocer cuáles son los factores de riesgo presentes en nuestra organización y en la tarea para eliminarlos o controlarlos. Esta evaluación debe seguirse de un plan preventivo, fijándose plazos y responsables en la puesta en práctica de las medidas preventivas. Tras establecerlas o tras la aparición de un caso es necesario reevaluar.

— *Diseño de la tarea*.

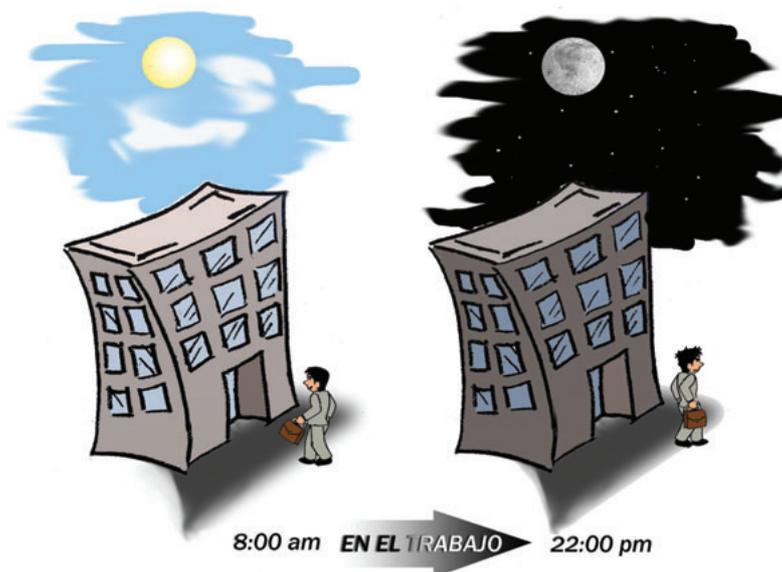
- Demanda: se debe evitar la sobrecarga y la infracarga.
- Ritmos de trabajo reales con las posibilidades del trabajador. Debe huirse de los ritmos impuestos por la máquina, cadenas de puestos, etc.



- Horarios: flexibilidad, horas extraordinarias, turnos, variación de los turnos, trabajo nocturno, etc.
- Ambigüedad del rol: deben definirse de manera clara las tareas a realizar por el trabajador. Asimismo, este las debe conocer. Se deben conocer las obligaciones, qué se debe hacer y qué no. La manera o el proceso para hacerlo y la calidad que se espera del trabajo.
- Conflicto del rol: no deben proponerse tareas contradictorias, imposibles de llevar a cabo o que entren en colisión con los valores fundamentales del trabajador.
- Evitar tareas repetitivas y monótonas. Fomentar la diversidad de tareas.
- Evitar el aislamiento. Diseñar para trabajar en equipo y establecer los objetivos para el equipo.

— *Control del trabajo.*

- Los trabajadores deben participar en el diseño de las tareas, en la fijación de los objetivos y la calidad a conseguir en la tarea.
- Aumentar la autonomía del trabajador. La organización interna, el orden a realizar las tareas, el ritmo de trabajo, las prioridades, deben dejarse, hasta donde sea posible, en manos del trabajador o del equipo, que tendrán la obligación de conseguir los objetivos.



— *Apoyo.*

- Debe darse apoyo social al trabajador. Emocional y para realizar su trabajo. Dotarle de los instrumentos necesarios, de la formación, de la ayuda necesaria.
- Las tareas desarrolladas deben ser útiles para la organización. El trabajador debe conocer esa utilidad y su importancia para los objetivos finales.
- El salario no debe servir como mecanismo de discriminación.



— *Organización y política de la empresa*

- Organización preventiva: ciclo de control de los riesgos, elección de modalidad preventiva, elección de delegados de prevención.
- Política de selección.
 - Establecimiento de perfiles
 - Adaptación a la cultura y ambiente social de la empresa
 - Procedimientos de acogida a nuevos trabajadores
- Política de promoción.
 - Establecimiento de una carrera profesional.
 - Criterios de ascenso y promoción:
 - conocidos por todos
 - criterios objetivos, claros y transparentes
 - cobertura de puestos por promoción interna
 - participación de los trabajadores
- Política de personal.
 - Estabilidad en el puesto de trabajo, eventualidad, rotación
 - Exigencia y control de las tareas, del horario. Flexibilidad. Apoyo en situaciones o problemas concretos.
 - Evitar acciones inequitativas: exigencias o concesiones distintas en las mismas condiciones.
- Gestión de conflictos. Llevar a cabo lo ya explicado en las páginas anteriores. Evitar:
 - La huida del conflicto: no enterarse, no intervenir, no hacer nada.
 - La solución deshaciéndose del más débil: «del que protesta».

- Promover en las empresas la implantación de sistemas de información ascendente, horizontal y descendente capaces de llegar a todos los trabajadores, que sirvan para evitar su aislamiento y para que conozcan sus derechos y obligaciones. Se debe establecer un sistema de comunicación que llegue a todos los trabajadores de manera que puedan estar al tanto de las políticas de la empresa y de los cambios que les afecten. También debe permitir la expresión de iniciativas.

— *Formación de los trabajadores*

- Para el desempeño de sus tareas:
 - Adecuación de la tarea a la formación del trabajador.
 - Entrenamiento y formación iniciales.
 - Reciclaje periódico.
 - Nuevas tareas o cambios en las que desarrolla: explicación de los cambios, formación y entrenamiento.
 - Aprendizaje práctico de los procedimientos concretos de la empresa.
- Para el mantenimiento del clima laboral. Formación y entrenamiento para la resolución de conflictos, trabajo en equipo, relaciones sociales, etc.

4. Sistema de liderazgo

Es de vital importancia establecer una política de liderazgo adecuada. Dos son los motivos que hacen que esta política sea básica para la prevención del acoso moral.

- La mayoría de estas conductas se dan de jefes a subordinados (el llamado acoso vertical descendente).
- La responsabilidad de detectar lo más tempranamente posible el acoso e iniciar su solución recae en los mandos.

A la hora de establecer un estilo de mando valoraremos que:

- El trabajador conoce quién es su jefe, conoce las tareas, las decisiones que debe consultar y cuál es la exigencia que se le pide.
- Se fomenta el trabajo en equipo y la participación de los trabajadores en el proceso de la toma de decisiones.
- Existe un apoyo por parte del jefe hacia sus subordinados: para el desempeño de la tarea, ayuda instrumental, apoyo tras la toma de decisiones...
- El jefe se forma y conoce quienes son sus subordinados. Conoce sus tareas (las de los subordinados), el proceso y la calidad con que deben ser realizadas.

Además se debe formar a los mandos en la detección y manejo de conflictos. Los mandos inmediatos son la primera barrera para la detección y solución de conflictos. Para que sean eficaces, los procesos de cambio deben ser implantados por la dirección de la empresa. Son los niveles más altos de la empresa los que apoyan la política preventiva ante la violencia y los que asumen los nuevos valores de la empresa.

Es recomendable tener un sistema para la resolución de conflictos. Estos sistemas se apoyarán en:

- El sistema de información y comunicación implantado.
- Los procedimientos informales de mediación ante los conflictos.
- Los procedimientos de gestión de conflictos negociados e implantados.
- La reducción de las desigualdades y de las situaciones de inequidad.
- La vigilancia periódica de que todos estos sistemas funcionan y ofrecen soluciones. En demasiadas ocasiones se aprueban todos estos procedimientos y los trabajadores dejan de usarlos por su inoperancia. Falta de formación, falta de autoridad o de

independencia son causas de que estos estamentos contribuyan a agravar los conflictos en lugar de solucionarlos.

Toda esta formación para los cambios en el sistema de liderazgo debe aprenderse y ponerse en práctica en el seno de la empresa. Debe adaptarse a las características y a la cultura de la empresa.

Política de buenas prácticas

La prevención primaria pasa por adoptar medidas que mejoren la organización (promoción, selección, comunicación, modelo de mando, estabilidad, horarios, etc.), el diseño de las tareas (demanda, control, ritmos, trabajo en equipo, etc.) y la formación de los trabajadores (entrenamiento y conocimiento de la propia tarea, formación para la mejora de las relaciones, conocimiento de los factores de riesgo y de las medidas preventivas).

A la hora de aplicar estas medidas encontramos dos problemas:

- La mejora de las condiciones citadas no garantiza la ausencia de conflictos y el trabajo en una «organización tóxica» no es, necesariamente, sinónimo de problemas de este tipo.
- No existen recetas universales para la mejora de la organización. Las empresas son entes diferentes, con actividades diferentes y culturas diversas. Un mismo sistema de comunicación puede funcionar en una organización y ser inútil en otra.

Una primera vía de solución puede ser incluir los objetivos preventivos, la disminución de factores de riesgo psicosociales entre los objetivos de calidad, de organización y de diseño de la empresa. Modelos de excelencia de la gestión empresarial, como el modelo europeo EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) por ejemplo, incluyen agentes facilitadores y resultados que implican a personas (trabajadores, liderazgo, clientes), procesos y organización. A la hora de auditar estos indicadores conviene tomar en cuenta la política preventiva contra el acoso que ha puesto en marcha la empresa.

En vista de esto, la Unión Europea recomienda como el mejor sistema preventivo implantar una política de «buenas prácticas». Quiere esto decir que cada organización, conociendo las directrices preventivas generales, debe adaptarlas a su organización y cultura particulares. Recientemente ha publicado dos informes donde pueden verse ejemplos de estas buenas prácticas (European Week for Safety and Health at Work, 2002; Di Martino, V., Hoel, H., Cooper, C. L., 2003)

Los ejemplos de buenas prácticas incluyen informaciones a distinto nivel que sirven para reducir los riesgos de violencia de los trabajadores. Como ejemplos de buenas prácticas tenemos las siguientes:

- Guías editadas por las autoridades o por institutos técnicos.
- Intervenciones en puestos de trabajo.
- *Checklists* para obtener información sobre ocurrencia o indicadores.

La Fundación Europea para la mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo (Di Martino, 2003) tuvo en cuenta los siguientes criterios para seleccionar ejemplos de buenas prácticas.

- Relevancia. Intervención sobre factores para disminuir la violencia, el acoso moral o el acoso sexual en el trabajo.
- Fiabilidad.
- Validez.
- Posibilidad de ponerlas en práctica o de adaptarlas a otras organizaciones
- Ofrecer actuaciones a diferentes niveles: de autoridades, de empresa, etc.
- Equilibrio entre los diferentes países y fecha de publicación.

Estos ejemplos de buenas prácticas también se clasifican en programas de prevención primaria, secundaria y terciaria.

La publicación y difusión de ejemplos de buenas prácticas es un instrumento para fomentar ideas, intercambiar experiencias y pasar a la acción. La difusión debe ser promovida.

Vigilancia de la salud

La vigilancia de la salud es otro de los grandes mecanismos preventivos. Nos volvemos a encontrar los mismos problemas. Por una parte, las patologías asociadas a este tipo de conflictos son multicausales. Por otra parte, los problemas de salud que se manifiestan al principio no suelen ser patologías establecidas, sino disfunciones, molestias o disconfort que en la mayoría de las ocasiones ni se catalogan como problemas de salud.

Entre otros, podemos establecer tres objetivos importantes mediante la vigilancia de la salud:

- En organizaciones de especial riesgo o donde se haya conocido algún caso pueden realizarse pruebas que midan la salud de la población. El Test de Salud Total de Langner-Amiel (Amiel, 1986; Fidalgo Vega 1996) es un cuestionario que mide las molestias, disfunciones o disconfort de los trabajadores. Si en la organización el porcentaje de estas molestias supera un límite preestablecido, deben investigarse más profundamente sus causas. En definitiva un sistema de alarma para actuar tempranamente.
- Detectar a los trabajadores especialmente sensibles. Aunque todos podemos ser víctimas del acoso, la capacidad o posibilidad de defensa, el carácter de las personas o la aparición de otros problemas puede convertir a una persona en especialmente sensible para sufrir trastornos tras la exposición a estas conductas.
- Detectar a los «individuos tóxicos». Individuos que llegan a este tipo de conductas por un posible problema de salud mental. Estos individuos deben ser ayudados a superar su problema o ser apartados de la organización.

La vigilancia de la salud debe continuarse en el tiempo mediante el intercambio de información con el resto del servicio de prevención. Los resultados poblacionales de la vigilancia deben aprovecharse para implantar y evaluar las medidas preventivas.

Medidas de intervención (Prevención secundaria y terciaria)

Como ya hemos puesto de manifiesto en párrafos anteriores, la mejor prevención primaria no garantiza la ausencia de conflictos. Hay que preparar unas medidas de intervención para actuar de la manera más temprana posible ante la aparición del conflicto. El objetivo es atajar el problema antes de que supere la fase de conflicto, antes de producirse la estigmatización. Los pasos iniciales e inmediatos de apoyo al afectado son:

- Contar con un sistema de alarma sensible, que detecte los casos en los primeros estadios.
- Poner a la víctima en contacto con el mediador. Esta persona debe acompañar al afectado durante todo el proceso.
- Derivar a la víctima a un servicio especializado. Pueden producirse daños en las personas en un breve lapso de tiempo de sufrir estos problemas. Incluso antes de cumplirse el plazo de definición clásica del acoso moral (seis meses).
- Ofrecer tratamiento médico, psicológico y apoyo social a la víctima.

Ante la aparición de cualquier caso se debe poner en marcha una investigación y un procedimiento para atajar el conflicto. Antes, es necesario establecer de manera clara las características o los indicios necesarios y suficientes para poner en marcha el proceso.

Es en este momento cuando nos servirá el convenio de gestión de conflictos que ya está establecido en la empresa. Podemos recordar las características principales: confidencialidad, establece el procedimiento de actuación, los plazos, el modo de recurrir la decisión y, muy importante, garantiza la ausencia de represalias para el demandante y los tes-

tigos. Se llevará a cabo por la persona designada al efecto, que debe ser neutral, independiente y con autoridad para tomar decisiones. Ha de ser una persona formada y entrenada en la resolución de estos conflictos.

Es importante establecer un primer paso de resolución «informal» del conflicto. Hablando con el presunto acosador, por medio de un intermediario. Si el conflicto está en una fase temprana puede solucionarse así. Si cesa el acoso no se harán más actividades. Este proceso puede ser discreto y puede realizarse sin registro alguno.

Se ofrecerá apoyo médico y psicológico al trabajador afectado así como apoyo emocional, instrumental e informativo. Puede ser recomendable el promover su participación en alguna asociación de afectados.

¿Qué ocurre si se inicia la actuación formal?

- Deben quedar claros los objetivos de la actuación. Pueden ser preventivos, sancionadores. Pueden buscar el establecimiento de responsabilidades o no.
- Aunque no es un procedimiento judicial debe informarse a las partes de las actuaciones y de los hechos. Debe permitirse su «defensa».
- La información se consigue habitualmente mediante la realización de entrevistas, revisando documentos de las actividades de la empresa y la visita al puesto de trabajo. En la entrevista se intenta contrastar información de diversas fuentes:
 - Del afectado.
 - De la empresa, su representante.
 - Del supuesto acosador o acosadores.
 - De los delegados de prevención y representantes sindicales.
 - Del servicio de prevención y del servicio médico.
 - De los mandos directos del afectado.
 - De los compañeros.
- En la entrevista se tratarán temas sobre la organización de la empresa, la organización preventiva, el diseño y el desempeño de la tarea y sobre la exposición (el conflicto).
- Es recomendable poseer una descripción detallada de las conductas que han provocado la denuncia. Estas conductas las obtenemos del afectado, y tratarán de precisar situación, fecha, frecuencia, testigos, pruebas, etc. Pueden clasificarse como lo hace la nota técnica de prevención 476 (Martín Daza, 1998):
 - Acciones contra la reputación o dignidad.
 - Acciones contra el ejercicio del trabajo.
 - Acciones que manipulan la comunicación o la información.
 - Acciones no equitativas.
- Esta información se contrasta con la que ofrezcan los presuntos acosadores, los jefes, compañeros, la empresa, los representantes de los trabajadores y cualquier otra persona que pueda aportar información.
- Realizaremos un informe que recoja las conclusiones y las medidas preventivas a adoptar, del que tendrán conocimiento el afectado, el supuesto acosador, la empresa y otras personas que se estime necesario.

En definitiva, debe iniciarse una investigación que cuente con las suficientes garantías de formación, independencia y autoridad y que repase o utilice las medidas de prevención primaria ya descritas:

- Estándares morales
- Procedimiento de gestión de conflictos
- Diseño de la tarea de la organización de la empresa.
- Sistema de liderazgo.

Las soluciones que adoptemos han de evitar la continuidad del acoso y resarcir al acosado, si se han producido ataques a su dignidad personal.



Estas medidas pueden ser sanciones ya previstas en el documento de estándares morales o en el de gestión de los conflictos.

En caso de necesidad o falta de acuerdo con las soluciones puede recurrirse a instancias ajenas a la empresa: inspección de trabajo, institutos técnicos, etc.

La satisfacción en el trabajo como ayuda para prevenir el acoso moral

Cuando hablamos de satisfacción con el trabajo, nos referimos al grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo. Esta puede depender del trabajo en sí mismo y de aspectos colaterales importantísimos como son la ergonomía, relaciones con los compañeros, relación con la figura de autoridad, expectativas cumplidas, etc.

La satisfacción es una actitud de carácter más o menos positivo ante diferentes aspectos de la experiencia laboral. Esta actitud implica una valoración de cada uno de los aspectos del trabajo y del grado en que su situación responda a las expectativas de la persona. En la medida en que la situación real responda a las expectativas, el nivel de satisfacción será elevado, en la medida en que no lo haga, el nivel de satisfacción será bajo.

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr dicha satisfacción.

Si conseguimos reducir al máximo todos aquellos aspectos que producen insatisfacción, lograremos un mejor rendimiento del trabajador y una actitud positiva frente a la organización.

Durante años se ha dedicado bastante atención a la medición de la satisfacción con el trabajo. Las dos medidas más utilizadas de satisfacción con el trabajo son el *Índice Descriptivo del Trabajo* (Balzer, Smith y Kravitz, 1990) y el *Cuestionario de Satisfacción de Minnesota* (Weiss, Dawis, England y Lofquist, 1967).

Suele relacionarse la *satisfacción* con criterios como el *rendimiento*, la *productividad* y el *absentismo*.

Si la plantilla de nuestra organización se siente motivada, reforzada y se ve trabajando en un ambiente de trabajo bueno, congruente, podríamos decir que será más difícil que aparezcan episodios de acoso moral ya que nadie se va a sentir aislado o amenazado.



11. PERSPECTIVAS LEGALES

REGULACIÓN LEGISLATIVA

El último paso en la prevención tiene en consideración la regulación legislativa que protege los derechos de los trabajadores ante los tribunales de justicia. Se han defendido dos tipos de protección en la Unión Europea en los últimos tiempos. Hay países que han legislado específicamente sobre el *mobbing* o la violencia en el trabajo y otros que creen que estas conductas pueden ser perseguidas y castigadas utilizando la legislación ya existente en el estado.

En el Estado Español ha habido algunos intentos de promover legislación específica:

- En junio de 2001 el grupo Entesa Catalana de Progress insta al gobierno a tomar iniciativas contra el acoso moral.
- En noviembre de 2001 el grupo socialista presenta una Proposición de Ley sobre el Derecho a no sufrir acoso moral en el trabajo. Modificaba una serie de artículos de algunas leyes, introduciendo el concepto de acoso moral.
- En noviembre de 2001 el grupo socialista presenta una Proposición de Ley para modificar el Código Penal e introducir un artículo (314 bis) que castigue los supuestos graves de acoso moral.

Las dos Proposiciones de Ley fueron rechazadas ya que el grupo popular decidió que era mejor no legislar hasta que la UE tomara una iniciativa.

La Ley 03/2003 de 31 de diciembre, de medidas fiscales, administrativas y sociales propone la primera definición de acoso en la legislación española.

De todos modos, la legislación vigente ha permitido una serie amplia de sentencias en los tribunales castigando los comportamientos de acoso moral en el trabajo. También considerando las consecuencias sufridas por los acosados como accidentes de trabajo.

Parecido camino al español ha seguido Italia, donde no existe regulación específica aunque se han presentado numerosas iniciativas parlamentarias. Ha habido alguna iniciativa legislativa regional y numerosos acuerdos y convenios.

Países como Suecia, Países Bajos, Francia, Bélgica, Dinamarca y Finlandia, han optado por legislación específica:

Existen otros Estados Miembros de la Unión Europea que han considerado que no necesitaban una nueva legislación. Que era suficiente la que tenían para castigar estas conductas, como son Irlanda, Reino Unido o Alemania.

También la Unión Europea ha publicado recientemente dos nuevas directivas. Aunque no se refieren estrictamente al acoso moral, sí están relacionadas con temas próximos.

- La primera es la Directiva 2000/43/CE (junio 2000) que fija los principios de no discriminación por razón de raza u origen étnico.

—La segunda es la Directiva 2002/73/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de septiembre de 2002 que modifica la Directiva 76/207/CEE del Consejo relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo.

En ambas se establecen nuevas definiciones y se fijan las obligaciones y responsabilidades de los empresarios.

PROCEDIMIENTOS LEGALES

Es obligación de la empresa el ofrecer una protección eficaz en seguridad y salud a sus trabajadores conforme al art. 14 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL, 1995).



Es decir garantizar la salud física, psíquica y social de los trabajadores. Esta obligación también viene recogida en el Estatuto de los Trabajadores en el art. 4.2., según el cual los trabajadores tienen derecho a «no ser discriminados para el empleo o una vez empleados por razones de sexo, estado civil...», tienen igualmente derecho a «su integridad física y a una adecuada política de seguridad e higiene» y «al respeto de su intimidad y a la consideración debida a su dignidad...»

Tanto en los casos de acoso vertical descendente como en el de acoso entre compañeros, la dirección de la empresa tiene la obligación de identificar y evaluar los riesgos psicosociales y aquellos relativos a la organización cumpliendo el art. 16 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL, 1995). Igualmente y tal como indica el art. 8 del Reglamento de los Servicios de Prevención (Reglamento Servicios de Prevención /1997) «cuando el resultado de la evaluación pusiera de manifiesto situaciones de riesgo, el empresario planificará la actividad preventiva que proceda con objeto de eliminar o controlar y reducir dichos riesgos».

Es decir la empresa tiene la obligación de evaluar los riesgos psicosociales y entre ellos la posible existencia de acoso moral. Si una vez evaluados se detectasen en la empresa habría que intervenir y prevenirlos. El no hacerlo puede ser motivo de sanción.

Si todos los mecanismos de prevención fallasen el trabajador víctima del acoso dispone de diferentes cauces para tratar de reparar los graves perjuicios sufridos.

- La inspección de trabajo ante una denuncia por acoso moral puede actuar *vía administrativa* mediante requerimiento a la empresa o iniciando un procedimiento sancionador en función de los casos.
- También la víctima puede iniciar acciones *vía penal* contra el acosador, sea este la dirección, compañeros de trabajo o sus representantes.
- Igualmente la víctima podrá iniciar acciones *vía civil* con el fin de resarcirse a nivel económico de los daños causados.
- En aquellos casos que el acoso afecte a *funcionarios* optarán por la vía contencioso administrativa.

12. CONCLUSIONES

La piedra angular en la que se sostiene la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, es la necesidad y obligación por parte de las empresas de identificar, evaluar, corregir y prevenir los riesgos que puedan afectar a los trabajadores en el desarrollo de sus tareas. Un tipo de riesgo existente en el seno de las empresas son los riesgos psicosociales y dentro de los mismos nos encontramos con el acoso moral. La prevención del acoso moral es una exigencia para las empresas y, por tanto, es necesario dotar a las mismas de los medios y herramientas necesarios para lograrlo.

Clave fundamental para eliminar esta lacra del mundo laboral, es la participación de los diversos agentes implicados:

- La administración, haciendo cumplir la legislación vigente.
- Los servicios de prevención, identificando, evaluando, interviniendo y, por supuesto, previniendo los riesgos psicosociales.
- Las empresas, implicando tanto a la dirección como a los mandos intermedios en la resolución de conflictos. Para ello será necesario establecer y cumplir códigos deontológicos que afecten a todo el personal de la empresa.
- Los sindicatos, formando a los delegados de prevención en la identificación de este tipo de riesgos.

Por lo tanto, es necesario un acercamiento al acoso moral desde todos los frentes ya que se trata de un problema complejo y con graves consecuencias para las víctimas y su entorno.

Por último, recordamos la necesidad de continuar desarrollando nuevas investigaciones relacionadas con los diferentes factores psicosociales de cara a conseguir unas mejores condiciones de trabajo y con ello una mejora de la calidad de vida de los trabajadores.

María reconoce que el ambiente ha mejorado en la empresa. Pero no para ella. Sus relaciones con Pedro, que sigue en su puesto, y con sus compañeros son irre recuperables. Está al final de un proceso que le llevará a pactar la rescisión de su contrato. Va a conseguir un dinero, sí. Pero sabe que será difícil que vuelva a trabajar. No se va contenta. Siente que la han maltratado y que en realidad no se ha hecho justicia. Que es ella la que se va. Quiere consolarse pensando que al menos los siguientes estarán más protegidos. En parte, gracias a ella.

Se da la vuelta en la cama. Tiene 51 años. Piensa, ¿inútil para trabajar? Se conformaría con que se desatara ese maldito nudo que siente en su estómago.

ANEXO 1

LIPT-60

El LIPT-60 (González de Rivera, 2003) es un cuestionario escalar que objetiva y valora 60 estrategias diferentes de acoso psicológico. Es una herramienta derivada del LIPT original dicotómico de 45 ítems desarrollado por Leymann.

En el LIPT-60 se incluyen 15 estrategias de acoso relativamente frecuentes en España, que no están en la lista de Leymann. También se han modificado las posibilidades de respuesta del cuestionario pasando a ser escalar para de este modo permitir la valoración por el sujeto de la intensidad con que es afectado por cada una de las estrategias de acoso. Para su corrección se han establecido tres parámetros globales:

- NEAP: contaje simple de todas las respuestas distintas a 0. Nos da el número de estrategias de acoso.
- IGAP: índice global, obtenido sumando los valores asignados a cada estrategia de acoso y dividiéndolo por el número total de estrategias 60. Estima el efecto que las estrategias de acoso tienen sobre el sujeto.
- IMAP: índice medio de intensidad de las estrategias de acoso. Se halla dividiendo la suma de los valores asignados a cada estrategia entre el índice NEAP. Cuantifica la intensidad y frecuencia de las conductas de acoso sufridas.

Las instrucciones sobre la corrección e interpretación pueden encontrarse en González de Rivera (2003).

LI PT – 60 © Leymann Inventory of Psychological Terrorization. Versión modificada y adaptada al español por González de Rivera

Nombre Apellidos

Fecha de nacimiento Dirección

.....

C.P. Localidad Provincia

Teléfono Fecha de Hoy

A continuación hay una lista de distintas situaciones o conductas de acoso que usted puede haber sufrido en su trabajo. Marque en cada una de ellas el grado en que la ha experimentado.

Marque con una cruz (X) el cero («0») si no ha experimentado esa conducta en absoluto; el uno («1») si la ha experimentado un poco; el dos («2») si la ha experimentado moderadamente; el tres («3») si la ha experimentado mucho y el cuatro («4») si la ha experimentado de manera extrema.

0 = Nada en absoluto.
 1 = Un poco.
 2 = Moderadamente.
 3 = Mucho.
 4 = Extremadamente.

1	Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir	0	1	2	3	4
2	Le interrumpen cuando habla	0	1	2	3	4
3	Sus compañeros le ponen pegas para expresarse o no le dejan hablar . .	0	1	2	3	4
4	Le gritan o le regañan en voz alta	0	1	2	3	4
5	Critican su trabajo	0	1	2	3	4
6	Critican su vida privada	0	1	2	3	4
7	Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes o acusadoras	0	1	2	3	4
8	Se le amenaza verbalmente	0	1	2	3	4
9	Recibe escritos y notas amenazadoras	0	1	2	3	4
10	No le miran, o le miran con desprecio o gestos de rechazo	0	1	2	3	4
11	Ignoran su presencia, no responden a sus preguntas	0	1	2	3	4
12	La gente ha dejado o está dejando de dirigirse o de hablar con usted . . .	0	1	2	3	4
13	No consigue hablar con nadie, todos le evitan	0	1	2	3	4
14	Le asignan un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus compañeros	0	1	2	3	4
15	Prohíben a sus compañeros que hablen con usted	0	1	2	3	4
16	En general, se le ignora y se le trata como si fuera invisible	0	1	2	3	4
17	Le calumnian y murmuran a sus espaldas	0	1	2	3	4
18	Hacen circular rumores falsos o infundados sobre usted	0	1	2	3	4
19	Le ponen en ridículo, se burlan de usted	0	1	2	3	4
20	Le tratan como si fuera un enfermo mental o lo dan a entender	0	1	2	3	4
21	Intentan obligarle a que se haga un examen psiquiátrico o una evaluación psicológica	0	1	2	3	4

22	Se burlan de alguna deformidad o defecto físico que pueda tener	0	1	2	3	4
23	Imitan su forma de andar, su voz, sus gestos para ponerle en ridículo . . .	0	1	2	3	4
24	Atancan o se burlan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas	0	1	2	3	4
25	Ridiculizan o se burlan de su vida privada	0	1	2	3	4
26	Se burlan de su nacionalidad, procedencia o lugar de origen	0	1	2	3	4
27	Le asignan un trabajo humillante	0	1	2	3	4
28	Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y malintencionada	0	1	2	3	4
29	Sus decisiones son siempre cuestionadas o contrariadas	0	1	2	3	4
30	Le dirigen insultos o comentarios obscenos o degradantes	0	1	2	3	4
31	Le hacen avances, insinuaciones o gestos sexuales	0	1	2	3	4
32	No se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer	0	1	2	3	4
33	Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas	0	1	2	3	4
34	Le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles	0	1	2	3	4
35	Le asignan tareas muy por debajo de su competencia	0	1	2	3	4
36	Le sobrecargan sin cesar con tareas nuevas y diferentes	0	1	2	3	4
37	Le obligan a realizar tareas humillantes	0	1	2	3	4
38	Le asignan tareas muy difíciles o muy por encima de su preparación, en las que es muy probable que fracase	0	1	2	3	4
39	Le obligan a realizar trabajos nocivos o peligrosos	0	1	2	3	4
40	Le amenazan con violencia física	0	1	2	3	4
41	Recibe ataques físicos leves, como advertencia	0	1	2	3	4
42	Le atacan físicamente sin ninguna consideración	0	1	2	3	4
43	Le ocasionan a propósito gastos para perjudicarle	0	1	2	3	4
44	Le ocasionan daños en su domicilio o en su puesto de trabajo	0	1	2	3	4
45	Recibe agresiones sexuales físicas directas	0	1	2	3	4
46	Ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo	0	1	2	3	4
47	Manipulan sus herramientas de trabajo (por ejemplo, borran archivos de su ordenador)	0	1	2	3	4
48	Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo	0	1	2	3	4
49	Se someten informes confidenciales y negativos sobre usted, sin notificarle ni darle oportunidad de defenderse	0	1	2	3	4
50	Las personas que le apoyan reciben amenazas, o presiones para que se aparten de usted	0	1	2	3	4
51	Devuelven, abren o interceptan su correspondencia	0	1	2	3	4
52	No le pasan las llamadas, o dicen que no está	0	1	2	3	4
53	Pierden u olvidan sus encargos o encargos para usted	0	1	2	3	4
54	Callan o minimizan sus esfuerzos, logros y aciertos	0	1	2	3	4
55	Ocultan sus habilidades y competencias especiales	0	1	2	3	4
56	Exageran sus fallos y errores	0	1	2	3	4
57	Informan mal sobre su permanencia y dedicación	0	1	2	3	4
58	Controlan de manera muy estricta su horario	0	1	2	3	4
59	Cuando solicita un permiso, curso o actividad a la que tiene derecho se lo niegan o le ponen pegas y dificultades	0	1	2	3	4
60	Se le provoca para obligarle a reaccionar emocionalmente	0	1	2	3	4

ANEXO 2

«TEST DE SALUD TOTAL» DE LANGNER-AMIEL

(Farrer Velázquez, Minaya Lozano, Niño Escalante, Ruiz Ripollés. Manual de Ergonomía. Fundación MAFRE. 1995).

El Test de Salud Total es un cuestionario específico destinado a evaluar sintomatología psicósomática generada por procesos estresantes que nos va a servir como un indicador de salud mental.

A partir de la aplicación del TST se puede conseguir información sobre la autopercepción de pensamientos, sentimientos y comportamientos que podrían definir un problema de salud mental.

A continuación se encontrará una serie de cuestiones que Vd. podría haber experimentado últimamente. Posiciónese en la opción (marcando con una X) que piense que se ajusta más a su situación actual.

1. En estos últimos tiempos, en general, su apetito ¿es bueno, pasable o malo?
 Bueno Pasable Malo
2. ¿Siente ardor de estómago varias veces por semana?
 Sí No
3. ¿Tiene dolor de cabeza: frecuente, a veces o nunca?
 Frecuentemente A veces Nunca
4. En estos últimos tiempos ¿ha tardado en dormirse o en permanecer durmiendo?
 Con frecuencia A veces Jamás
5. En estos últimos tiempos, en su conjunto ¿tiene buena memoria?
 Sí No
6. En estos últimos tiempos, en general, ¿está de buen humor?
 Sí No
7. En estos últimos tiempos ¿no le molesta algún estado de nerviosismo, de irritabilidad o de tensión?
 Con frecuencia A veces Nunca

8. ¿Es de temperamento inquieto?
 Sí No
9. En estos últimos tiempos ¿le ocurre a veces verse invadido por una ola de calor?
 Sí No
10. En estos últimos tiempos ¿le ha ocurrido sentirse molesto, sofocado, una sensación de ahogo sin haber realizado esfuerzos físicos?
 Con frecuencia A veces Nunca
11. En estos últimos tiempos ¿ha tenido a veces pesadez de cabeza o taponamiento de la nariz?
 Sí No
12. En estos últimos tiempos ¿ha tenido momentos de agitación hasta el punto de no poder permanecer quieto algún tiempo?
 Sí No
13. En estos últimos tiempos ¿ha pasado días, semanas o meses sin poder ocuparse de nada porque no llegaba a empezarlo?
 Sí No
14. En estos últimos tiempos ¿con frecuencia se ha sentido muy fatigado?
 Sí No
15. En estos últimos tiempos ¿le han molestado palpitaciones?
 Con frecuencia A veces Nunca
16. En estos últimos tiempos ¿ha llegado a desvanecerse?
 Sí No
17. En estos últimos tiempos ¿se ha sentido invadido por sudores fríos?
 Con frecuencia A veces Nunca
18. En estos últimos tiempos ¿ha tenido temblor en las manos hasta el punto de preocuparle?
 Con frecuencia A veces Nunca
19. En estos últimos tiempos ¿ha estado tan intranquilo que ha llegado a sentirse por ello enfermo?
 Sí No
20. ¿Se siente algo aislado, algo solo, incluso entre amigos?
 Sí No
21. ¿Tiene la sensación de que ahora las cosas le van mal?
 Sí No
22. ¿Tiene la sensación de que nada merece la pena?
 Sí No

En lo referente a las condiciones de aplicación, instrucciones de cumplimentación e interpretación recomendamos remitirse a la NTP 421: «Test de salud total» de Langner-Amiel: su aplicación en el contexto laboral.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acuerdo entre la UPV/EHU y las organizaciones sindicales representativas en la UPV/EHU sobre prevención y solución de quejas en materia de acoso (2003). http://www.stee-eilas.org/lan_osasuna/dok/AcuerdoAcosoUPV.pdf
2. AFS (1993). *Ordenanza sobre el acoso en el lugar de trabajo*. Estocolmo: Agencia Sueca para el Entorno Laboral.
3. AMIEL, R. (1986). *La notion de santé mentale et son évaluation dans les études épidémiologiques à visées préventives en médecine du travail et en santé communautaire*. Archives maladies professionnelles 1986- 47 n.º 1 1-14.
4. ANDERSON, J. (2001a). *Informe sobre el acoso moral en el lugar de trabajo*. Parlamento Europeo, 16 de Julio. A5-0283/ 2001.
5. ANDERSON, J. (2001b). *Proyecto de informe sobre el acoso en la vida laboral*. Parlamento Europeo, 6 de Junio. 2339 / 2001 (INI).
6. BALZER, SMITH y KRAVITZ (1990). *Índice Descriptivo del Trabajo*.
7. BOB. Boletín Oficial de Bizkaia (2003). Acuerdo número 3 del Consejo de Gobierno de la Diputación Foral de Bizkaia de 2 de diciembre de 2003 de acciones preventivas sobre acoso moral en el trabajo (mobbing). BOB n.º 239.
8. CHAPPELL y DI MARTINO (1998). *Violence at Work*. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra.
9. «Código de Conducta sobre las Medidas para combatir el Acoso Sexual» (Comisión Europea, nov. 1991. *Diario Oficial de las Comunidades Europeas*, vol. 35, n.º L.49, 1992).
10. COM (2002). *Cómo adaptarse a los cambios en la sociedad y en el mundo del trabajo: una estrategia comunitaria de salud y seguridad (2002-2006)*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas, 118.
11. Comité Consultivo para la Seguridad, la Higiene y la Protección de la Salud en el Trabajo de la Comisión Europea. (2001) *Opinión sobre la violencia en el lugar de trabajo*.
12. Cortes Generales (1999). Proposición de Ley sobre la inclusión del acoso psicológico como infracción laboral en el Estatuto de los Trabajadores. Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados, Pleno y Diputación Permanente. VI Legislatura. Núm. 224.
13. OIT: Convenio Colectivo sobre prevención y solución de reclamaciones en materia de acoso entre la OIT y el Sindicato de la OIT. (2001) <http://www.ilo.org/public/spanish/staffun/docs/harassment.htm>
14. Cuadernos sindicales. Acoso psicológico en el trabajo (mobbing). *Los efectos de la nueva organización del trabajo sobre la salud. Unión sindical de Madrid región de CCOO*. Enero 2002. <http://www.usmr.ccoo.es/Publicaciones/CuadernosSindicales/Mobbing/mobbing.htm>
15. DI MARTINO, V., HOEL, H., COOPER, C.L. (2003). *Preventing violence and harassment in the workplace*. Fundación Europea para la mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo.
16. EINARSEN, S. (2000). «Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. Agresion and Violent Behavior». *A Review Journal*, 5(4), 371-401.
17. European Week for Safety and Health at Work. (2002). *Working on stress. Prevention of psychosocial risks and stress at work in practice*. Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo.

18. FARRER VELÁZQUEZ, F., MINAYA LOZANO, G., NIÑO ESCALANTE, J., RUIZ RIPOLLÉS, M. (1997). *Manual de Ergonomía*. Madrid: Mapfre.
19. FIDALGO VEGA, M. y PÉREZ BILBAO, J. (1996). «Nota Técnica de Prevención 421 del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo». «*Test de salud total*» de Langner-Amiel: su aplicación en el contexto laboral.
20. GONZÁLEZ DE RIVERA Y REVUELTA, J. L. (2003). *El maltrato psicológico*. 2.ª edición. Madrid: Espasa Calpe.
21. HIRIGOYEN, M. F. (1999). *El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Barcelona: Paidós
22. HIRIGOYEN, M. F. (2001). *El acoso Moral en el trabajo*. Barcelona: Paidós.
23. HIRIGOYEN, M.F. (2003). «Mobbing: definición y límites». En *Respuestas al mobbing en el ámbito laboral*. Vitoria-Gasteiz: Gobierno Vasco.
24. KARASEK, R.; THEORELL, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life*. Harper Collins Publishers.
25. LAHERA MARTÍN, M., GÓNGORA YERRO, J.J., RIVAS BACAICOA, M. L. (2002). *Acoso Psicológico en el Trabajo. «Mobbing»*. Instituto Navarro de Salud Laboral. Gobierno de Navarra.
26. LPRL 31/1995, de 8 de Noviembre de Prevención de Riesgos Laborales. Publicado en el BOE n.º 269, de 10 de Noviembre de 1995.
27. LEYMAN, H. (1993). «Silencing of a skilled technician». *Working Environment*, 28-28.
28. LEYMAN, H. (1996). «The content and development of mobbing at work». *A Special Issue of The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165 - 184.
29. MARTÍN DAZA, F. y PÉREZ BILBAO, J., (1998). «Nota Técnica de Prevención 476 del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo». *El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing*.
30. Parlamento Europeo (2001). *Resolución del Parlamento Europeo sobre el acoso moral en el lugar de trabajo*. 2.001/2339.
31. PÉREZ BILBAO, J; NOGAREDA CUIXART, C; MARTÍN DAZA, F; SANCHO FIGUEROA, T; LÓPEZ GARCÍA-SILVA, J.A. (2001) *Mobbing, Violencia física y acoso sexual*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT).
32. PIÑUEL, I. (2001). *Mobbing. Cómo sobrevivir el acoso psicológico en el trabajo*. Santander: Sal Térrea.
33. Reglamento de los Servicios de Prevención 39/1997, de 17 de Enero. Publicado en el BOE n.º 27, de 31 de Enero de 1.997.
34. SÁEZ NAVARRO, GARCÍA- IZQUIERDO. «Violencia psicológica en el trabajo: el mobbing». Págs. 191-204.
35. BUENDÍA, J. y RAMOS, F. (2001). *Empleo, Estrés y Salud*. Madrid: Psicología Pirámide.
36. VELÁZQUEZ, M. (2003). Las posibilidades de actuación de la Inspección de Trabajo frente al acoso moral o mobbing. *Lan Harremanak - Revista de relaciones laborales. Reflexiones y preguntas sobre el acoso psicológico laboral o mobbing*. Universidad del País Vasco. 2002-II.
36. WEISS, DAWIS, ENGLAND y LOFQUIST (1967). *Cuestionario de Satisfacción de Minnessota*.