

ACOSO PSICOLÓGICO en el TRABAJO

Guía para el trabajador



 **Comunidad de Madrid**

www.madrid.org

Índice



INTRODUCCIÓN..... 5



ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO7



¿QUÉ SIGNIFICA ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO?13



¿QUÉ SITUACIONES TE ESTÁN PASANDO?.....19



¿POR QUÉ TE OCURREN ESTAS SITUACIONES?..... 23



CONCEPTO DE ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO..... 27



**¿TE HAS PREGUNTADO ALGUNA VEZ POR QUÉ NO ERES
CAPAZ DE ACTUAR ANTE LO QUE ESTÁS VIVIENDO?..... 33**

	EVOLUCIÓN DEL ACOSO.....	41
	¿CUÁLES SON LAS CONSECUENCIAS DE LO QUE ESTÁS SOPORTANDO?	47
	¿QUÉ PUEDES HACER EN CASO DE SER ACOSADO EN EL LUGAR DE TRABAJO?	51
	BIBLIOGRAFÍA	61
	ANOTACIONES	63



Esta versión digital forma parte de la Biblioteca Virtual de la Consejería de Empleo, Turismo y Cultura de la Comunidad de Madrid y las condiciones de su distribución y difusión se encuentran amparadas por el marco legal de la misma

www.madrid.org/publicamadrid
culpubli@madrid.org



INTRODUCCIÓN

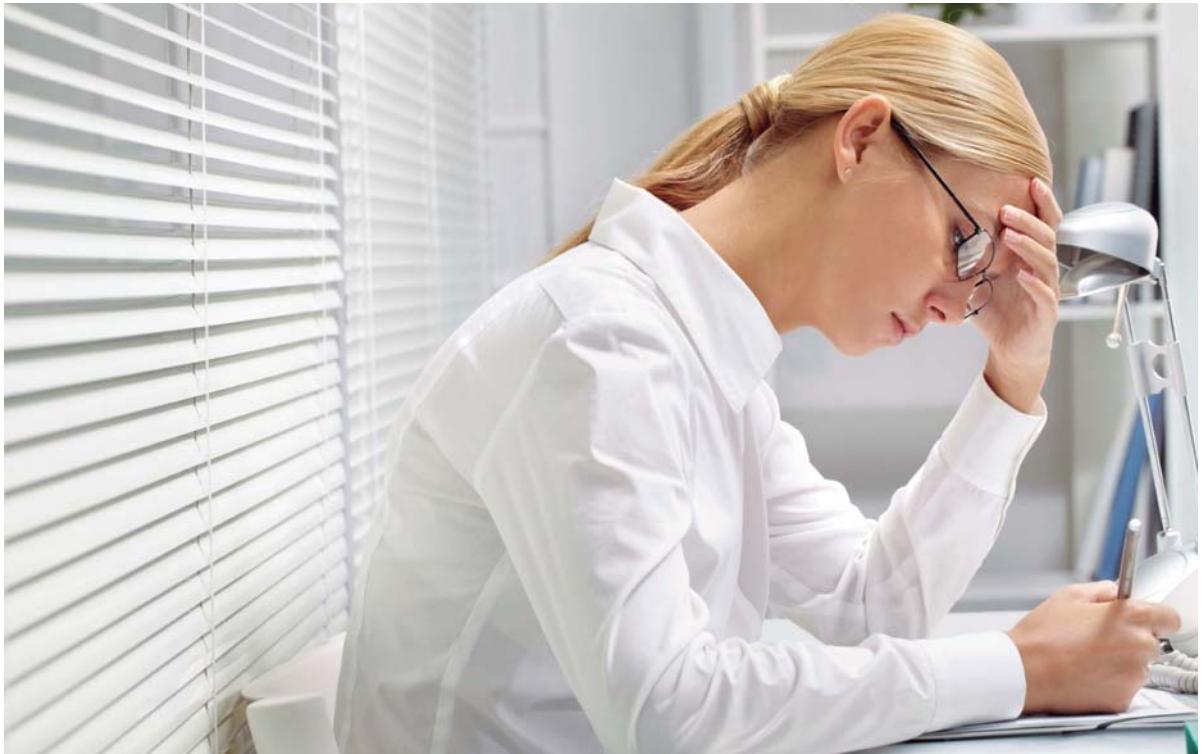


La Comunidad de Madrid creó en 2005 el Servicio de Intermediación en Riesgos Psicosociales en el Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo. Este Servicio se incorpora a los sucesivos II y III Plan Director de Prevención de Riesgos Laborales (2004-2007 y 2008-2011) con el objetivo de analizar y evaluar los riesgos laborales psicosociales, promover evaluaciones de riesgos con las metodologías más adecuadas, promover la participación de los trabajadores y sus representantes e impulsar actuaciones encaminadas a vigilar riesgos de carácter psicosocial, con dedicación especial a las actuaciones frente a riesgo de acoso psicológico en el trabajo, violencia en los centros de trabajo y frente a manifestaciones y comportamientos

de exclusión social en el medio laboral.

La presente publicación pretende responder a la necesidad de contar con una información que proporcione una guía a los trabajadores que sea de utilidad para poner en marcha su respuesta frente al acoso psicológico en el trabajo y puedan diferenciar el sufrimiento originado por la exposición a situaciones de acoso en el trabajo de otros posibles conflictos en el trabajo.

ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO



A través del trabajo las personas encuentran una parte de su desarrollo social. El mundo laboral brinda la oportunidad de conocer a otras personas, contribuyendo a la satisfacción de ciertas necesidades sociales.



Si las relaciones sociales son algo cotidiano, también lo son los conflictos generados de tales relaciones. Los conflictos pueden adoptar formas variadas; el ser humano a veces manifiesta comportamientos agresivos, que hieren a otros humanos, para conseguir fines personales, sin considerar el espacio del «otro». Estas conductas no tienen por qué incluir la violencia física o la amenaza, pueden ser silenciosas y claramente evidentes. Actualmente, el acoso psicológico en el trabajo, mobbing, se contempla como una cuestión que viola derechos constitucionales, civiles y normas penales, y como un problema de salud y seguridad en el trabajo. La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Trabajo, en la Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo, contempla los siguientes tres aspectos

de violencia: hostigamiento psicológico, violencia física y acoso sexual.

Existe una asociación entre los factores psicosociales y los aspectos estructurales del trabajo, entre la cultura de organización que se vive en una empresa y la posibilidad de ocurrencia de hostigamiento psicológico, violencia física y acoso sexual. Parece que los factores psicosociales y de organización del trabajo son un factor relacionado con estos sucesos.

La violencia en el trabajo se ha convertido en un problema grave de salud ocupacional y requiere los esfuerzos combinados de trabajadores, empresarios, sindicatos, gobierno y parlamento, investigadores y profesionales de la salud y seguridad en el trabajo.



Según la «Sexta Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo» publicada por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo en el año 2007, respecto a la exposición a conductas de acoso en función del tamaño de la plantilla de la empresa, es en las más grandes donde se ha obtenido un mayor porcentaje de trabajadores que dicen



estar expuestos a tales conductas, alcanzándose un 2,4% de personas, utilizando un criterio restrictivo, en las empresas con más de 250 trabajadores, y un 5,1% de los trabajadores en estas mismas empresas cuando se considera un criterio menos restrictivo. En las empresas de menos de 250 trabajadores, el porcentaje de expuestos a acoso según el criterio restrictivo es el 1,3%. Este porcentaje asciende al 2,8% cuando se considera el criterio ampliado. La relación entre la exposición a conductas de acoso psicológico y la manifestación de sintomatología de corte psicosomático es significativamente mayor en los expuestos a acoso que en quienes no son objeto de tales comportamientos. La sintomatología que se manifiesta es compatible con los resultados de los estudios existentes sobre los efectos que en la salud produce



la exposición a comportamientos de acoso psicológico en el trabajo.

Por fortuna, los factores psicosociales comienzan a ser considerados significativos en el ámbito de la prevención de riesgos laborales. El acoso psicológico (como riesgo psicosocial) genera unas consecuencias negativas

en la salud de los trabajadores (a nivel físico y psicológico) e importantes costes (tanto sociales como económicos) a las empresas. En algunos países de la Unión Europea ya constituye un delito y se ha desarrollado legislación al respecto (en España todavía no está regulado legalmente).

¿QUÉ SIGNIFICA ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO?



El acoso psicológico en el lugar de trabajo es un comportamiento irracional y repetido que recibe un trabajador o un grupo de trabajadores y que constituye un riesgo para su salud y su seguridad. Estos comportamientos pueden ser ejercidos por superiores, compañeros o subordinados.

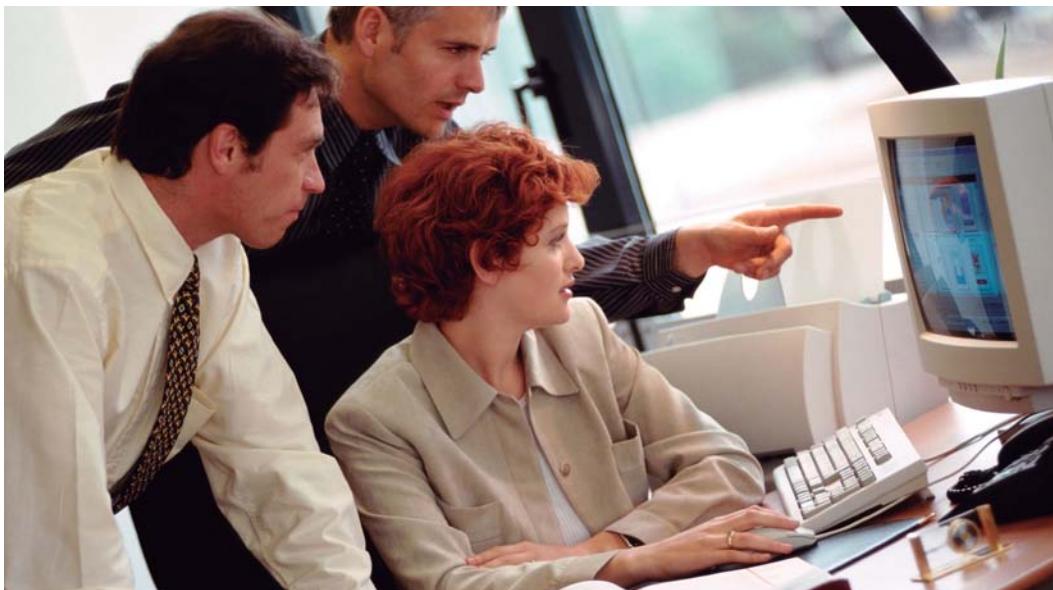
Son comportamientos de acoso aquellos que discriminan, humillan, debilitan, ofenden, ridiculizan o amenazan la integridad del trabajador. Se caracterizan por ser muy sutiles (en la mayoría de los casos no se demuestra abiertamente la agresividad), se producen a lo largo del tiempo y persiguen que el trabajador abandone su puesto de trabajo. Si esto llega a suceder, el daño psicológico es inmenso.

¿Cuáles son algunos de los elementos característicos que ocurren frecuentemente en las situaciones de acoso psicológico en el lugar de trabajo?

- El desgaste psicológico-emocional que puede sufrir un trabajador por la continuidad en el tiempo de estas situaciones.
- La propia autoexclusión o incapacidad para trabajar en las tareas que venía desarrollando o en otras relacionadas con su capacidad profesional.
- La existencia de una situación de asimetría, de dos partes, donde el trabajador no puede defenderse debido a diferentes motivos: sociales, económicos, físicos y/o psíquicos.

- Intencionalidad destinada a hacer daño al trabajador y con clara determinación.
- El ser una práctica que se apoya en el silencio y/o complicidad de los compañeros de trabajo ya





que éstos no quieren ser víctimas de las agresiones ni quieren ver peligrar su propio puesto de trabajo.

- La dificultad en la gestión de los conflictos que se produzcan en la empresa. La presencia de liderazgos con una marcada forma autoritaria

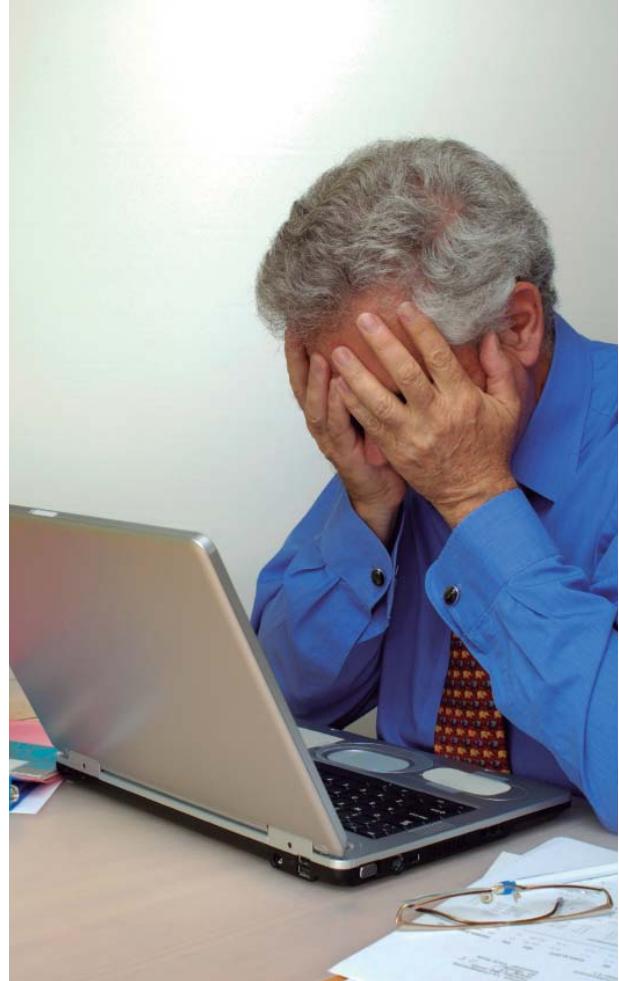
o bien direcciones en la que se imponen un excesivo control a los trabajadores.

- El exceso de trabajo, la falta de autonomía y la monotonía son más frecuentes entre las personas que sufren acoso laboral.
- Contextos de inestabilidad laboral; el empleo precario así como la

presencia de un alto grado de competitividad en la empresa.

- Deficiencias en la organización del trabajo, con problemas no resueltos a lo largo del tiempo.

En las relaciones laborales es frecuente que ocurran desavenencias o desacuerdos entre los trabajadores, ya sean éstos superiores, compañeros o subordinados; forma parte de las relaciones humanas y, por lo tanto, el conflicto es inevitable por las siguientes condiciones: la propia organización del trabajo, las relaciones interpersonales y las características individuales de las personas. Si estos conflictos no son resueltos se cronifican y pueden dar lugar al desarrollo de una situación de acoso que, con frecuencia, surge como un incidente crítico o acontecimiento precipitante.



¿QUÉ SITUACIONES TE ESTÁN PASANDO?





El acoso en el lugar de trabajo puede aparecer de forma muy diversa; con frecuencia se presenta como un conjunto de comportamientos nocivos de diferente índole, siendo frecuente entre otros comportamientos que te:

- **Falten al respeto:** interrumpiendo, no escuchando, no respondiendo, manipulando la interpretación de las palabras, criticando o no respetando los derechos y las opiniones de cada uno.
- **Aíslen socialmente:** impidiendo los contactos sociales, la participación con el resto del grupo u ocultando información relevante para la persona y su trabajo.

- **Intimiden:** manipulando, amenazando verbalmente o por escrito, gritando y faltando al respeto.
- **Desacrediten:** mermando la reputación de alguien, ridiculizando, imitando, menospreciando la opinión, injurias y rumores, propagando comentarios negativos acerca de su persona o la formulación repetida de críticas en su contra.
- **Perjudiquen en tu empleabilidad:** asignación inadecuada de tareas, bien por exceso o por defecto, monótonas y repetitivas, asignación de trabajos humillantes, realización de tareas inútiles y/o absurdas, evaluación del desempeño de forma ofensiva, realización de trabajos que estén por encima o por debajo de tu nivel de cualificación.
- **Traten con desigualdad.**
- **Traten incluso con violencia física y/o verbal:** chillando, palabras y gestos groseros desdeñosos o amenazantes, tirando objetos, ataques físicos agarrando empujando y a veces golpeando.

¿POR QUÉ TE OCURREN ESTAS SITUACIONES?



Normalmente suceden dos situaciones:

- Has tenido un conflicto personal que ha ido a más.



- Estás siendo el «chivo expiatorio» de un compañero o superior que ejerce su agresión.

Estas situaciones ocurren por deficiencias en la organización y deficiencias individuales relacionadas con:

- Cultura organizativa que aprueba este tipo de prácticas o, al menos, no las desapueba.
- La falta de información adecuada y ambigua para realizar convenientemente el trabajo.
- Falta de recursos empresariales, ya sean humanos y/o económicos que impidan a los trabajadores cumplir con sus objetivos. Ello puede suponer cargas excesivas

de trabajo por una mala distribución del trabajo o por poco personal en la empresa.

- Deficiente diseño de los puestos de trabajo, lo que genera la inexistencia de definiciones de tareas y funciones, la imprecisión de los objetivos a lograr y de autonomía en su realización.
- La falta de ética en las relaciones interpersonales.
- Malas relaciones entre los trabajadores y la dirección.
- El abuso de poder.
- La competitividad y las relaciones pobres entre compañeros.
- La precariedad laboral y condiciones de trabajo inadecuadas.
- Trabajos sin contenido o monótonos que empobrezcan las capacidades de trabajo de las personas.
- El estilo de mando autoritario y políticas de recursos humanos basadas en la dominancia.

- Exigencia profesional excesiva.
- La inexistencia de procedimientos para resolver los conflictos.
- La inexistencia de códigos de conducta basados en conductas de colaboración, participación, tolerancia, apoyo mutuo, enriquecimiento, etc., en un



marco de prevención y mejora de la salud en el trabajo.

- La falta de normas laborales claras, así como la no persecución de las conductas de acoso.

- Ausencia de políticas equitativas de promoción profesional y ascensos.
- Injustas políticas retributivas.
- La envidia, los celos, las rivalidades.



Si clasificamos el acoso según las circunstancias que ocurren, podemos distinguir los siguientes tipos:

- Una conducta manifiesta irracional de acoso.
- Un conflicto interpersonal determinado por la tensión existente, originado por el antagonismo y el enfrentamiento y por el empleo de poder.
- El grupo de trabajo margina al trabajador.
- Acciones que atentan contra la dignidad y/o seguridad del trabajador.
- Conductas abusivas.

CONCEPTO DE ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO



¿QUÉ DEFINICIÓN PROPONEMOS DE ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO?

Se viene considerando la autoexclusión de la víctima de su puesto de trabajo como el objetivo de los ataques del agresor. Actualmente, otros autores insisten en la maldad de las conductas, independientemente de si tales conductas tienen también la



intencionalidad de conseguir la dimisión del trabajador. Los comportamientos de acoso manifiestan desprecio hacia la persona, las manifestaciones y expresiones de la persona acosada son siempre cuestionadas y respondidas.

El espacio moral del sujeto se va reduciendo. No solo afecta a su capacidad de expresión, sino también a la capacidad y derecho de manifestar desacuerdo, tanto para asuntos relativos al trabajo como en aspectos relacionados con la vida común de las personas. Cada vez más la expresión personal está dominada por la relación con los demás, haciéndose evidente con el paso del tiempo la dominación que ejerce el acosador sobre los trabajadores a través de la estructura de poder del ámbito de trabajo.

En principio no serán «ataques» a la persona, pero comienza una escalada persistente, reiterada y luego sistemática en la que se perfila el enfrentamiento entre las personas: acosador y acosado.

Son definitorias de la acción de acoso las siguientes:

- Patrón de conducta de acoso. Similares a los que hasta aquí venimos comentando.
- Intencionalidad malévola de las acciones de acoso. No es casual lo que te está ocurriendo, es CAUSAL.
- Continuidad en el tiempo: Son acciones que ocurren de forma repentina, reiterada y persistentemente. Son sin duda con un patrón y suceden de forma SISTEMÁTICA.
- Cada vez tienen más efectos sobre tu bienestar y salud.
- Disminuyen tu capacidad de trabajo y tiene efectos sobre tu EMPLEABILIDAD.

ACOSO MORAL

M-F IRIGOYEN

Toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, actitud, ...) que atenta, por su repetición o sistematización, contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo.

ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO

IÑAKI PIÑUEL

Intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización o a satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar y destruir que suele presentar el hostigador.

MOBBING

H. LEYMANN

Situaciones en las que una persona o un grupo de personas ejercen un conjunto de comportamientos caracterizados por una violencia psicológica extrema (psicoterror) de forma sistemática (al menos más de seis meses) sobre otra persona en el lugar de trabajo.

Venimos observando las siguientes **CARACTERÍSTICAS** que presentan los casos **DE ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO**:

- Intencionalidad malévola.
- Sutileza.
- Riesgo para la salud.
- Continuidad en el tiempo: Reiterada. Persistente. En escalada. Sistemática.
- Desestabilizador: Con resultados de autoexclusión (de la organización o de un puesto de trabajo).
- Irracional.
- Relación asimétrica.

FORMAS ACOSO PSICOLÓGICO

- **Horizontal** entre compañeros.
- **Vertical descendente** de superior a subordinado.
- **Vertical ascendente** de subordinados a superior.
- **Mixto**.

Algunos de los objetivos que persigue el acosador, según señalan los investigadores en temas de acoso, y que son recogidos en las definiciones propuestas de acoso psicológico, son:

- Conseguir que la relación de trabajo se torne negativa, desarrollando sentimientos de culpabilidad.
- Deteriorar de la confianza de la víctima. Desestabilización física y emocional.
- Disminuir el desempeño del trabajo, con la organización y con las relaciones interpersonales.

El acoso psicológico en el trabajo se manifiesta como una consulta frecuente en el IRSST, considerándolo como un daño grave/ muy grave para la salud de los trabajadores.

Las medidas a tomar varían según el objetivo de actuación frente al acoso:

- Preventivas, saneando la cultura de la organización de la empresa.

- Intervención temprana, cuando se detectan los conflictos.
- Apoyo a las víctimas que sufren o han sufrido de acoso.

La actuación preventiva debe ir encaminada hacia una planificación

y diseño de las relaciones sociales que se dan en la empresa, buscando organizaciones en las que su eficiencia se base en la calidad de su organización estructural, personal y humana de todos e individual. Si bien el ámbito





de la relación social para la empresa puede ser de una generalización y naturaleza indeterminada.

Frente al acoso en psicológico en el trabajo se requiere una mayor sensibilización de todas las partes, de todos los niveles de la empresa, de toda la estructura de la empresa y una responsabilidad y compromiso de todas las personas que trabajan en una empresa.

CONCEPTO DE ACOSO

«El acoso psicológico en el lugar de trabajo es un comportamiento



IRRACIONAL REPETIDO con respecto a un empleado o a un grupo de empleados, que constituye un RIESGO PARA LA SALUD y la SEGURIDAD».

SON CONDUCTAS DE ACOSO AQUELLAS QUE DISCRIMINAN, HUMILLAN, DEBILITAN O AMENAZAN LA INTEGRIDAD DE UN TRABAJADOR.

¿TE HAS PREGUNTADO ALGUNA VEZ POR QUÉ NO ERES CAPAZ DE ACTUAR ANTE LO QUE ESTÁS VIVIENDO?



Cuando el proceso está muy avanzado la posibilidad de negociación se aleja. El acosador puede haber alcanzado su intención inicial de someter a su víctima y da por concluido su interés en dicho sometimiento y alcanzado su provecho en la ruptura de la relación. Mantener la relación en el trabajo si bien asegura de momento el puesto de trabajo no significa que el acosador, satisfecha aparentemente su sed de dominio, esté totalmente complacido. La víctima no deja de ser un testigo incómodo y espejo de su vil comportamiento, tanto de la propia imagen que tiene de sí mismo el acosador como la que quiere proyectar en el ambiente de trabajo.

Esta situación crea desconcierto y una gran confusión en la persona víctima del acoso. Resulta increíble haber llegado a una situación en la que el enfrentamiento se transforme en una realidad que se caracteriza por la falta de simpatía, por la falta de comprensión, estima y respeto hacia la integridad personal. El conjunto resulta increíble. El entorno laboral por el que tantas veces se ha luchado y en el que se ha confiado se vuelve inseguro e incierto; un ambiente del que se esperaba que beneficiase el desarrollo y las relaciones personales se vuelve generador de angustia y vacío. El trabajador acosado asiste impotente a las conductas hostiles, sin poder responder y sin que superiores

jerárquicos u otros trabajadores testigos de la situación muestren ningún interés hacia lo que ocurre. Y así, va minándose la fortaleza del trabajador y avanzando día a día su discriminación y daño psicológico.

Es en este momento cuando el acosado se pregunta: ¿Por qué a

mí? ¿Por qué me pasa esto? Estas preguntas tienen detrás de sí la necesidad de la búsqueda de la causa no solo de lo ocurrido sino también de la «sinrazón» del comportamiento tan negativo del otro y la ausencia de apoyo en el entorno. Pero no vamos a encontrar la razón. Hay que



CONDUCTAS CONSIDERADAS DE ACOSO LABORAL

Conductas recogidas por Leymann:

- Conductas que atentan contra la comunicación.
- Conductas para eliminar los contactos sociales de la víctima.
- Conductas que atentan contra la reputación personal o laboral.
- Conductas para desacreditar profesionalmente a la víctima.
- Conductas que atentan contra la salud física o psíquica de la víctima.



recordar la irracionalidad del proceso de acoso psicológico.

El acoso supone desprestigiar y anular la personalidad e identidad del acosado, sin preocupación por el bienestar y sentimientos del mismo.

Intentar responder a estas preguntas puede plantear la duda sobre la capacidad de trabajo, de comprensión, de respuesta, convirtiéndose en un reproche interno repetido sobre cómo podíamos haber hecho mejor las cosas. Este punto es muy desfavorable para la experiencia vital del acosado porque quiere hacer mejor las cosas para seguir enfrentándose al acosador, intentando demostrarle que es mejor que la imagen que quiere difundir de él. Es absolutamente inútil querer cambiar esa idea del acosador, que tiene decidido no hacer ningún aprecio por su víctima.

¿Qué hacer? Es el momento de identificar lo que esta ocurriendo

y enfrentarse a los hechos. ¿Identificar el qué? Identificar que somos actores secundarios en un guión redactado para poner en peligro nuestra capacidad de trabajo y cuyo argumento en definitiva es hacer daño y poner en peligro tu capacidad de trabajo y el empleo para el que estás contratado.

Hay que identificar los hechos y dejar por un momento de buscar las explicaciones que habitualmente encontramos para dar sentido y razón a lo que ocurre en ese ambiente confuso y vago. Esto significa describir aquellas situaciones que por su continuidad en la irracionalidad y el sinsentido y su absurda repetición solo pueden significar que alguien nos hace daño sin compasión.

También es importante detectar si nuestro comportamiento y sentimientos manifiestan que nos

CONDUCTAS CONSIDERADAS DE ACOSO LABORAL

Conductas clasificadas por factores de Zapf, Knorz y Kulla:

- Ataques a la víctima con medidas organizacionales.
- Ataques a las relaciones sociales con aislamiento social.
- Ataques a la vida privada.
- Violencia física.
- Ataques a las actitudes de las víctimas.
- Agresiones verbales.
- Rumores.



encontramos envueltos en emociones negativas como son la angustia, ira u odio, que se añade a la confusión explicada en párrafos anteriores. Si es así, es el momento de pedir ayuda.

Además, es difícil de controlar nuestra reacción porque te conviertes en un sujeto pasivo a consecuencia de:

- Desgaste psicológico que provoca la continua exposición a estas conductas de acoso.



- Negación del problema. No puedes creerte lo que te está sucediendo y piensas que algo has debido hacer mal o has cometido un error infortunado. Te culpabilizas e infravaloras por la situación que estás viviendo. Tienes miedo al fracaso.
- Carecer de ayudas y recursos tanto propios como de tu entorno: familia, amigos, compañeros de trabajo, dirección empresarial, agentes sociales...
- No tener una estrategia de actuación a desarrollar. Normalmente sabemos que algo debe cambiar pero no sabemos cómo hacerlo y esto puede llevarnos a estar en un estado de confusión o avergonzarnos. Debemos plantearnos tres preguntas: ¿qué queremos? ¿qué necesitamos? y ¿cómo nos sentimos?

El acoso hay que identificarlo. Veamos cómo...

IDENTIFICAR EL ACOSO PSICOLÓGICO

Identificar el acoso psicológico es determinar aquellos comportamientos que expresan la intencionalidad. Conocer estos comportamientos, y explicar su intencionalidad y las consecuencias que se derivan de los mismos, es fundamental para poder caracterizar y valorar los resultados del

acoso, tanto desde el punto de vista preventivo como disciplinario y legal.

Diversos autores señalan en sus estudios, conductas que, de acuerdo a su periodicidad y frecuencia y a la intencionalidad excluyente de los mismos, son conductas verificadas de acoso psicológico. Por ejemplo, se consideran como





comportamientos de acoso psicológico los resultados de las investigaciones de **Leymann** y de **Zapf, Knorz y Kulla**.

El acoso psicológico en el trabajo se caracteriza por ser una experiencia oculta, intencionadamente oculta, progresiva, que obedece a estrategias insanas que los acosadores comienzan a elaborar olvidando cualquier mínima ética en su comportamiento, e incluso que tratarán de imponer una estrategia de silencio en el propio entorno y compañeros de trabajo. Es un proceso dinámico, progresivo con interrupciones y flujos en función del dinamismo de la situación e interacción de trabajo.

Observar este carácter progresivo y reiterado ayuda a comprender el origen de la insana experiencia que vive un trabajador y explicar y valorar el futuro que tiene que enfrentar. Ya en los trabajos de Leymann se reconocen cuatro etapas (otros autores proponen cinco etapas).

EVOLUCIÓN DEL ACOSO



ETAPAS DEL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO

La evolución de estas etapas no tiene un patrón fijo, como explicábamos anteriormente; dado



su carácter dinámico pueden quedar detenidas en una fase en función de los mecanismos y factores que obren sobre la interacción entre las personas en un ambiente laboral.

Debemos saber que conforme se avanza en ellas la posibilidad de daño a la salud y la seguridad es mayor, el resultado excluyente es más predecible, las posibilidades de solución son más dificultosas y se afirma más la voluntad y deseo del acosador y, desgraciadamente, su capacidad de acción.

Es importante saber que pasada la etapa de conflicto es más difícil la solución y reparación de lo que esta ocurriendo. Brevemente damos unos datos de estas etapas:

ETAPA DE CONFLICTO

El conflicto es inevitable en las organizaciones. Un conflicto no tiene por qué derivar en un antagonismo irracional entre las personas.

El acoso puede caer sobre personas que ya llevan muchos años en la empresa. El conflicto nace en la propia relación habitual entre las personas.

El comienzo del acoso puede ser cualquier situación o suceso trivial (real o inventada).

Pero en el fondo, y es cuando estamos ante un conflicto insano e irracional, se manifiestan conductas motivadas en intereses ajenos a los objetivos de «tarea común», los objetivos de empresa, sustituyéndose por intereses excesivamente personales. Se abre paso a una perversión de la relación laboral.

La normal comunicación y resolución de conflictos de la empresa no funciona; cualquier queja que manifieste

el acosado no es considerada y es atribuida a roces personales o es trivializada. En este momento: la víctima todavía no sabe que lo es. En estos momentos el trabajador afectado se mantiene en un estadio de AUTOAFIRMACIÓN que le permite enfrentarse con algún éxito a la situación. Comienza un cuadro de ansiedad y una actitud tensa moderada. Es éste un momento de peligro.





El trabajador intenta dar una respuesta cabal y responsable a una problemática relacionada con su trabajo, pero si no percibe la intencionalidad y los objetivos de fondo que van naciendo en la parte antagónica, las repuestas y actitudes que manifieste pueden enmascarar el ambiente de acoso que se está creando.

ETAPA DE ESTIGMATIZACIÓN

Comienza el acoso.

Se manifiesta en conductas que perturban a la víctima. La víctima puede seguir ignorando su verdadera posición.

La característica principal es la repetición de esas conductas.

Se incorporan al acoso otros miembros de la organización, al menos como testigos. En esta etapa, es frecuente la insidia y la tergiversación interesada o malevolente.

La víctima comienza a estar desconcertada, no se puede creer lo que le está pasando.

Su habilidad para manejar conflictos y mantener relaciones está superada. Se intensifica la ansiedad y aparece un estado de abatimiento y pesar. Comienza un ESTADIO DE DESCONCIERTO.

Existe el peligro de que su respuesta sean reacciones desacertadas.

ETAPA DE INTERVENCIÓN

La situación afecta psicológicamente al acosado.

La labilidad de su estado emocional se manifiesta en público. Pierde la orientación y el manejo de la capacidad relacional. Comienza a cometer errores. Todo o casi todo lo que hace es tergiversado.

Es posible que todavía no se de cuenta de su situación.



La situación de amenaza y estrés que vive para el resto de la plantilla de trabajadores e incluso superiores es manifiesta, y éstos deciden no intervenir.

En un paso más, el acosado comienza un CUADRO FRANCAMENTE DEPRESIVO. Sentimientos de inadecuación personal. Disminuye su concentración y cada vez está más aislado. El grupo le califica de «culpable» y de «problema».

Intervienen los poderes de la organización para dar solución al conflicto (en realidad se ocupan del trabajador que han calificado como *conflictivo*).

ETAPA DE ELIMINACIÓN

Comienza las bajas por enfermedad.
Se le aparta de toda relación afectiva.
Marginación del trabajador y de su persona.

La persecución no tiene cuartel.

Comienza un CUADRO CLÍNICO TRAUMÁTICO.

Son frecuentes las complicaciones en otras esferas de su vida.

Posteriormente, puede pasar a un ESTADIO DE ESTABILIZACIÓN CRÓNICA (con síntomas depresivos, psicosomáticos y de estrés postraumático).

¿CUÁLES SON LAS CONSECUENCIAS DE LO QUE ESTÁS SOPORTANDO?



Las consecuencias del acoso son de distinta naturaleza, a saber:

- **Daños a la salud.** Proceden principalmente de la tensión nerviosa que sufre el trabajador y que generan diversos tipos de manifestaciones somáticas.



Algunos de ellos son: trastornos digestivos, cardíacos, problemas respiratorios, musculares, dolores de cabeza, dificultad para conciliar el sueño, pesadillas, sueño interrumpido, etc.

- **Problemas psicológicos.** Algunos de ellos son: ansiedad, miedo acentuado y persistente, sentimientos de inseguridad y amenaza, baja autoestima, sentimientos de incapacidad e inutilidad, de frustración, fracaso e impotencia, distorsiones cognitivas, problemas de concentración y memoria, reacciones paranoicas, depresión, diferentes tipos de adicciones, etc.
- **Barreras en las relaciones sociales.** Algunos de ellos son: actitudes de desconfianza,

susceptibilidad, conductas de aislamiento o evitación, agresividad, sensibilidad a la crítica,

etc. Si la persona cuenta con apoyos afectivos su salud se verá menos resentida.





- **Dificultades en las relaciones familiares.**

Agresividad e irritabilidad, pérdida de interés en los proyectos comunes, abandono de los compromisos familiares, afectación en la afectividad y relación de pareja, separación matrimonial, trastornos médicos y/o psicológicos de otros miembros de la familia, etc.

- **Problemas en el ámbito laboral.**

La cantidad y la calidad del trabajo se ven afectadas, descenso en la capacidad creativa, aumento de las bajas laborales y accidentes de trabajo, mal clima en el trabajo. Está en juego: El desempeño de las tareas que realiza el trabajador y su capacidad de trabajo, el puesto de trabajo, su empleo en la empresa y el posible empleo en otras empresas y la empleabilidad de la persona.

¿QUÉ PUEDES HACER EN CASO DE SER ACOSADO EN EL LUGAR DE TRABAJO?



TOMAR CONCIENCIA Y RECONOCER EL PROBLEMA

Explorar y analizar los hechos ocurridos, llevando un diario y anotando los problemas de acoso que estás sufriendo en el lugar de trabajo. Es fundamental contar con la información completa sobre el origen del problema a resolver, comprender las causas y trabajarlas.

SER PROACTIVO

Toma responsabilidad de tus propios actos, incluso cuando son automáticos o espontáneos. Aprende a ser capaz de dar una respuesta.

CUIDAR TU SALUD TANTO FÍSICA COMO EMOCIONAL

Aprende maneras saludables para afrontar estas situaciones y mejorar tu salud emocional.

Solicitar apoyo médico para valorar el origen del daño físico y mental que estás sufriendo.

ENFRENTAR EL PROBLEMA

Mostrar una visión positiva, prestando más atención a las soluciones y menos a las limitaciones propias, enfatizando en las potencialidades, los logros y los avances.

Contemplar todas las facetas de la vida, tanto la laboral, familiar y social, de forma integral, para determinar el concepto que tenemos de nosotros mismos.

Lucha por los derechos y los recursos y evita una visión que despierte compasión.

Algunas veces la solución es enfrentar al causante de la situación dirigiéndose directamente al mismo y expresar el deseo de acabar con los comportamientos de acoso.

Otra posibilidad es dirigirse al responsable de la prevención en la empresa exigiendo protección frente al acoso y defensa de la salud.

Si la empresa dispone de un procedimiento antiacoso no dudar en utilizarlo. Si se dispone de algún protocolo/ código de conducta que defienda el respeto o conductas adecuadas solicitar su aplicación.



BUSCAR APOYOS

Es necesario reaccionar rápidamente, buscando personas de confianza o de apoyo dentro de la empresa (Servicio de Prevención de la empresa, Comité

de Seguridad y Salud, compañero de trabajo, Recursos Humanos, médico de empresa) y empezar a recoger pruebas por escrito y de testigos.

Buscar apoyo psicológico y aprender técnicas de afrontamiento a fin de



poder afrontar el problema sin sufrir problemas importantes de salud.

Demandar apoyo legal para informarse de cuáles son tus derechos recogidos en el Estatuto de los Trabajadores, la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, los Convenios Colectivos y poder realizar las actuaciones legales oportunas.

Acudir al Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Comunidad de Madrid, donde se realiza una actividad de intermediación cuyo objetivo es corregir, desarrollar o hallar alternativas, identificando y detectando la presencia de riesgos laborales que están en la causa del acoso.



DENUNCIAR

Acude al Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo para protegerte de los abusos, vulneraciones o disconformidades que sufres durante tu relación laboral, o denuncia ante la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, la autoridad laboral o los Tribunales.

¿EN QUÉ PUEDE ASESORAR E INTERVENIR EL PROFESIONAL EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES A UNA VÍCTIMA DE ACOSO EN EL LUGAR DE TRABAJO? ¿QUÉ PEDIR AL SERVICIO DE PREVENCIÓN DE LA EMPRESA?

- A comprender y salir del aislamiento en que se encuentra la persona.
- DETECTAR e IDENTIFICAR la situación de conflicto laboral que esta viviendo el trabajador.
- Evaluar el riesgo laboral del contexto y ambiente del puesto de trabajo.

- Valorar las consecuencias y efectos del proceso de acoso.
- Caracterizar el deterioro de salud.
- Poner en marcha los recursos en vigilancia de salud laboral.
- Información en materia de prevención y protección de la salud laboral.

¿QUÉ PROPORCIONA EL SERVICIO DE INTERMEDIACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES DEL INSTITUTO REGIONAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO EN MATERIA DE ACOSO PSICOLÓGICO?

El IRSST, a través del Servicio de Intermediación en Riesgos Psicosociales, viene proporcionando una actuación concreta en respuesta a solicitudes de investigación sobre el acoso psicológico que padecen los trabajadores de la Comunidad de Madrid que así lo solicitan.

- ASESORAMIENTO. CONSULTA.
- INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL.

- INTERMEDIACIÓN.
- APOYO INFORMATIVO, EVALUATIVO E INSTRUMENTAL.
- PROMOCIÓN DE LA SALUD LABORAL EN LA EMPRESA.

La intermediación permite una actuación técnica, activa, contractual y formalizada centrada en el proceso y desarrollo de la acción preventiva, ayuda y orienta el conflicto desde una perspectiva psicosocial, facilitando un proceso comunicativo y educativo que va a exigir una actuación responsable en materia de prevención de riesgos psicosociales y proporciona una mejora del cuidado de la salud psicosocial.

Desde el abordaje conceptual de prevención de riesgos laborales y utilizando las herramientas propias de la psicología aplicada en prevención de riesgos laborales, el Servicio atiende las solicitudes de trabajadores y/o organización preventiva de las empresas para aportar, a través de





las recomendaciones propuestas tras la intervención realizada, la adopción de medidas preventivas en seguridad y salud laboral que eviten y eliminen las situaciones y comportamientos de acoso laboral y aquellas correcciones que eviten un entorno de trabajo destructivo de la salud y con el objetivo de mejorar el entorno psicosocial.

Características de la intermediación

- Posibilita un marco de relación laboral desde la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.
- Defiende la salud laboral.
- Propone mejoras y cambios.
- Abre un proceso de reflexión.
- Permite a las partes construir alternativas y tomar una decisión responsable.
- Define el espacio moral.
- La comunicación es una de las principales herramientas.

- Es un proceso de aprendizaje.
- Potencia la expresión de emociones.



El procedimiento se aplica de acuerdo a un procedimiento previo que caracteriza los contextos y conductas estresantes. Además, está concebido como un procedimiento que en sucesivas etapas identifica la situación y proporciona el marco para dar respuestas que promuevan el cambio. Considera que cada relación persona-ambiente es singular y que por consiguiente cada intervención requiere una actuación y unas recomendaciones específicas.

La intervención del SIRP consta de 3 etapas:

1. Tras la solicitud de asesoramiento, se detecta la demanda y la queja presentada, se realiza el diagnóstico de caso (identificación y naturaleza del problema) y se define la actuación a emprender, para lo que es necesario la solicitud escrita de intervención.
2. Presentación del caso en la empresa e identificación de su gestión preventiva. Investigación psicosocial sobre la situación planteada e informe final en que se recogen las conclusiones obtenidas y las recomendaciones de actuaciones empresariales para la mejora de la prevención de riesgos de carácter psicosocial.
3. Seguimiento de la intervención.

BIBLIOGRAFÍA

- Ley de Prevención de Riesgos Laborales. Ley 31/1995, de 8 de noviembre.
- Reglamento de los Servicios de Prevención. Real Decreto 39/1997, de 17 de enero.
- NTP 476. *El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing*. MARTÍN DAZA, F; PÉREZ BILBAO, J; LÓPEZ GARCÍA SILVA, J. A. INSHT 1998.
- NTP 507: *Acoso sexual en el trabajo*. PÉREZ BILBAO, J.; SANCHO FIGUEROA, T. INSHT 2006.



- GONZÁLEZ DE RIVERA, J. L. *El maltrato psicológico. Como defenderse del mobbing y otras formas de acoso*. Ed. Espasa Calpe 2002.
- PAVÓN, Y. *Más allá del mobbing*. Éride ediciones 2009.
- PIÑUEL, I 2005. *Mobbing: Manual de autoayuda*.
- ROMERA ROMERO, J. 2003. *Acoso psicológico en el trabajo*. IRSST Comunidad de Madrid.
- VELÁZQUEZ FERNÁNDEZ M. 2005. *Mobbing, violencia física y estrés en el trabajo*. Ed Gestión 2000. Planeta de Agostini.



INSTITUTO REGIONAL DE SEGURIDAD
Y SALUD EN EL TRABAJO (IRSST)

Ventura Rodríguez, 7 28008 Madrid
Tel.: 900 713 123 Fax: 91 420 58 08
www.madrid.org

