

# Las partes implicadas

## **EL AGRESOR**

---

El principal problema que presenta el mobbing es como detectar al agresor ya que la imagen que proyecta hacia el exterior es bastante positiva. Generalmente no es consciente del daño psicológico que puede ejercer y no conoce el significado del término equidad.

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

Muy probablemente lo que subyace en el fondo es el miedo de los hosti-

gadores a perder determinados privilegios, por lo que la ambición desenfrenada empuja a eliminar drásticamente cualquier posible obstáculo que se interponga en el camino<sup>13</sup>.

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

Marie-France Hirigoyen<sup>14</sup>, en su obra *El acoso moral*, nos proporciona una serie de características propias de las personalidades narcisistas<sup>15</sup> que nos pueden ayudar a detectar un perseguidor u hostigador en el lugar de trabajo:

-El sujeto tiene una idea grandiosa de su propia importancia.

---

<sup>13</sup> Variables individuales (cognitivo-emocionales) y grupales en las nuevas patologías: El caso del mobbing o acoso psicológico en las organizaciones. Antonio Sánchez Cábaco.

<sup>14</sup> *El acoso moral*. Marie-France Hirigoyen. Editorial Paidós. Barcelona, 1999.

<sup>15</sup> Los narcisitas son individuos que bajo la influencia de su grandioso yo intentan crear un vínculo con un segundo individuo, atacando muy especialmente su personalidad narcisista con el fin de desarmarlo.

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

Siguiendo a esta misma autora podemos afirmar que los narcisistas tienen algunas características propias de los paranoicos aunque no lo son:

- Los perversos narcisistas pueden presentarse como moralizadores y suelen dar lecciones de rectitud a los demás.
- Tienen una gran rigidez psicológica, obstinación, intolerancia, racionalidad fría, dificultad para mostrar emociones positivas y desprecio al otro.
- Muestran desconfianza, un temor exagerado de la agresividad ajena, sensación de ser la víctima

de la crueldad del otro, celos, suspicacia.

- Suelen hacer juicios equivocados, interpretan acontecimientos neutros como si fueran adversos.

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

El profesor J. L. González de Rivera y Revuelta<sup>16</sup> señala la existencia de individuos que manifiestan una ausencia total de todo tipo de interés, aprecio o aspiración hacia lo excelente, situación esta que puede dar lugar a cierto tipo de patología que engloba bajo el término general “trastorno de mediocridad”. El autor señala tres tipos de mediocridad: simple, inoperante y por último una especialmente peligrosa denominada “mediocridad inoperante activa”.

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

<sup>16</sup> *El trastorno por mediocridad inoperante activa (Síndrome MIA)*. J.L. González de Rivera y Revuelta.

## **LA VÍCTIMA**

---

No se puede afirmar que exista un perfil psicológico que predisponga a una persona a ser víctima de acoso u hostigamiento en su lugar de trabajo. Esto quiere decir que cualquier persona en cualquier momento puede ser víctima. Únicamente debe ser percibida como una amenaza por un agresor en potencia y encontrarse en un entorno favorable para la aparición del fenómeno.

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

Esta percepción del acosador con respecto a su víctima es lo que hace que nazca una necesidad de mentir, desacreditar y enfrentarla al resto del grupo. Para ello el acosador no se encuentra solo, sino que encuentra en los demás –aunque sea en su pasividad-, la fuerza suficiente para destrozar psicológicamente a su víctima.

Nada tiene que ver la imagen que pretende proyectar el acosador de su víctima con la realidad. Mientras que esa imagen pretende reflejar una persona poco inteligente y holgazana,

los acosados a menudo suelen ser inteligentes y trabajadores.

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

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

## **EL ENTORNO**

---

Independientemente de las características de los acosadores y de sus víctimas, el escenario en que se desarrolla el mobbing suele caracterizarse por una mala o nula organización del trabajo y por la inexistencia de métodos eficaces en la resolución de conflictos.

Por ejemplo, la indefinición de funciones da lugar a la aparición de con-

flictos de competencias y/o malos entendidos, generando problemas que si no son resueltos rápida y eficazmente pueden evolucionar a procesos de mobbing.

Como se ha señalado anteriormente, el acoso en el trabajo -lejos de lo que pudiera parecer a primera vista-, no tiene su origen en la persona que lo sufre sino que es un mal que parte de la propia organización y afecta a toda ella a su conjunto, pero generalmente las organizaciones tienden a *escurrir el bullo*, negando la existencia del problema e imputándolo, en el hipotético caso de que lo admitiera, a los “posibles” desequilibrios psicológicos de la víctima, o derivándolo a la esfera de la relación personal de los individuos que participan en el conflicto como si se tratara de problemas personales en los que la empresa no puede intervenir.

Nos encontramos en una sociedad tan competitiva que vale todo y no en todas las ocasiones se ponen límites entre lo correcto y lo incorrecto, de manera que existe una gran permisividad en cuanto a los comportamien-

tos, siempre y cuando se consigan los objetivos económicos previamente establecidos. Esta situación que caracteriza las relaciones sociales en general también tiene su reflejo en el seno de las empresas.

En este caldo de cultivo, el entorno de la víctima suele hacer la vista gorda ante las embestidas del agresor, negando su existencia, y negando también encubiertamente la ayuda a la víctima. Por otro lado, piensan que mientras acosan a otra persona el resto del grupo tiene menos posibilidades de sufrir acoso.

En cualquier asociación humana -más o menos amplia-, los individuos necesitan a menudo un líder que marque el sentido y los objetivos del grupo. Este comportamiento hace que cada uno de los individuos que lo componen se sienta seguro en su seno, siempre y cuando no disientan y se muestren conformes a las directrices y reglas tácita o expresamente aceptadas, por lo que cualquiera que se aparte del camino preestablecido puede llegar a ser víctima.

# Consecuencias

## **PARA EL TRABAJADOR ACOSADO**

---

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

El estrés característico<sup>17</sup> de las situaciones de hostigamiento, se aparece como un trauma para la persona que lo sufre. Este trauma es tanto mayor cuanto menor es el apoyo que recibe de sus compañeros, es decir cuanto más aislada se encuentra la persona. Llegado este momento la víctima suele revivir los acontecimientos de forma sistemática, especialmente durante el sueño en forma de pesadilla.

La víctima del mobbing no se puede creer lo que le está pasando. Esto supone una cortapisa importante a la hora de organizar su defensa, ya que ante esta negación no repara en la existencia del problema y por lo tanto se hace imposible su identificación.

Tras el hostigamiento se disparan los mecanismos de alerta de la víctima. Apareciendo una hipervigilancia permanente, lo que supone que se encuentre en una constante situación de alerta ante cualquier estímulo exterior que pueda generar la más mínima sospecha de agresión. Esto da lugar entre otras cosas a que se altere el sueño y se pierda el apetito. Debido a ello el acosado comienza a disminuir el rendimiento en su trabajo dando, de forma involuntaria, nuevos argumentos al acosador.

Marie-France Hirigoyen opina que entre las consecuencias específicas de los trabajadores y trabajadoras some-

---

<sup>17</sup> Véase pág. 10.

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

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

Si esta situación persiste es fácil que aparezca un estado depresivo severo que produce la *pérdida de ganas de seguir adelante*, y el interés por todo. En este caso el trabajador requiere asistencia médica, si bien también puede presentar resistencia a ella dado que se encuentra inmerso en un proceso de autoinculación motivado

por su sensación de no tener el valor suficiente para hacer frente al acosador.

Pueden darse casos en los que en la víctima aparezcan ideas suicidas, que en situaciones extremas pueden ser puestas en práctica. De hecho no se conocen datos suficientes de en cuántos, del cómputo general de suicidios, han intervenido y en qué grado situaciones de mobbing sufridas por la víctima.

Evidentemente, el suicidio sería la consecuencia más grave de este fenómeno, y el riesgo de que se produzca es especialmente alto en profesionales cualificados que obtienen una importante gratificación de su trabajo. El profesor Leymann señala que en aquellos casos en los que se elige el lugar de trabajo como escena del suicidio puede interpretarse como un último acto de rebeldía o como una acusación póstuma.

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

A nivel social, es posible que estos individuos lleguen a ser muy susceptibles e hipersensibles a la crítica, con

actitudes de desconfianza y con conductas de aislamiento, evitación, retraimiento o, por otra parte, de agresividad u hostilidad y con otras

manifestaciones de inadaptación social. Son comunes sentimientos de ira y rencor, y deseos de venganza sobre el/los agresores.

## CUADROS<sup>18</sup>

### CONSECUENCIAS PERSONALES QUE AFECTAN A LOS TRABAJADORES QUE SUFREN VIOLENCIA Y HOSTIGAMIENTO EN EL LUGAR DE TRABAJO

#### **Afectación muy diversa.**

- Miedo acentuado y continuo.

#### **Ansiedad estado constante.**

- Sentimientos de amenaza.

#### **Generalización de la ansiedad**

- Sentimientos de:

Fracaso

Impotencia

Frustración

Infravaloración

Apatía

#### **Trastornos emocionales**

#### **Distorsiones cognitivas**

- Concentración

- Atención

- Memoria

#### **Comportamientos sustitutorios.**

- Adicciones

- Conductas de evitación

#### **Agravación de problemas previos**

- Enfermedades.

- Trastornos diversos

#### **Trastornos psicossomáticos**

- Somatizaciones múltiples

- Alteraciones del sueño

- Trastornos de la alimentación.

#### **Trastornos de la conducta social**

- Susceptibilidad

- Hipersensibilidad

- Aislamiento

- Evitación

- Irritabilidad

- Agresividad

- Inadaptación

#### **Afectación grave**

- Indefensión

- Depresión grave

- Suicidio

<sup>18</sup> Fuente: Mapfre seguridad nº 78. Ángel Ruano Hernández, doctor en Psicología.

**CONSECUENCIAS LABORALES QUE AFECTAN A LOS TRABAJADORES QUE SUFREN VIOLENCIA  
Y HOSTIGAMIENTO EN EL TRABAJO**

- **Mal clima y ambiente de trabajo**
- **Afectación de la calidad y cantidad del trabajo.**
- **Interferencias en los circuitos de información y comunicación.**
- **Descenso de la creatividad e innovación.**
- **Pérdida de motivación.**
- **Despreocupación por la satisfacción de los clientes.**
- **Mayor absentismo y bajas laborales.**
- **Aumento notable de las consultas al servicio médico.**
- **Aumento de la probabilidad de accidentes.**
  - Por desatención
  - Por negligencia.
  - Por descuidos instantáneos.
  - Voluntarios.

**CONSECUENCIAS SOCIALES Y COMUNITARIAS QUE AFECTAN A LOS TRABAJADORES QUE  
SUFREN VIOLENCIA Y HOSTIGAMIENTO EN EL TRABAJO**

- **Pérdida de fuerza de trabajo y de población activa.**
- **Aumento del gasto económico dedicado a bajas laborales y/o jubilaciones e incapacidades.**
- **Aumento del presupuesto económico y del estrés de los recursos sanitarios.**
- **Aumento en la población general de las atribuciones negativas hacia los efectos del trabajo.**



## CONSECUENCIAS LABORALES QUE AFECTAN A LOS TRABAJADORES QUE SUFREN VIOLENCIA Y HOSTIGAMIENTO EN EL TRABAJO

- **Malestar en las relaciones laborales.**
- **Agresividad e irritabilidad.**
- **Pérdida de ilusión e interés por los proyectos comunes.**
- **Abandono o desplazamiento de las responsabilidades y compromisos familiares.**
- **Trastornos médicos y psicológicos en otros miembros del sistema familiar.**
- **Afectación de la afectividad y del deseo sexual.**
- **Separación matrimonial.**

### **PARA LA EMPRESA**

Pero no sufre únicamente la víctima las consecuencias del mobbing, sino que este fenómeno también afecta negativamente a la empresa en la que se produce. Queda claro que en las empresas en que se desencadenan los procesos de hostigamiento se experimenta una disminución de la eficacia y del nivel de atención a los clientes y por lo tanto del producto final con los consiguientes efectos negativos sobre su imagen y su credibilidad social.

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

Debido a las reclamaciones y denuncias interpuestas por los afectados/as pueden verse incrementados los costes por indemnizaciones a la vez que la imagen de la empresa empeora ante los consumidores.

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

tipo enrarece el clima laboral, los trabajadores y trabajadoras invierten mucho tiempo en la difusión de rumores, lo cual incide también negativamente en la producción.

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

## Estrategias de intervención

Las actividades preventivas deben estar encaminadas a evitar en la medida de lo posible la aparición de conflictos y, lo que es más importante, su estigmatización. Esto se consigue a través de una adecuada organización del trabajo y de la puesta en práctica de los instrumentos necesarios para prevenir, regular y, en su caso, sancionar problemas interpersonales. Puede resultar interesante en este sentido articular mecanismos de presentación, acogida e integración de las personas recién incorporadas a la empresa, sin olvidar la consideración de la cultura de la empresa en la selección de personal.

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

La prevención debe atender a las deficiencias del puesto de trabajo, proporcionando un bajo nivel de estrés, aumentando el control sobre

las tareas, proporcionando una autonomía suficiente y elevando las capacidades de decisión.

Toda empresa requiere un modelo organizativo preestablecido en el que participen activamente los trabajadores, y que no solo se centre en la maximización de beneficios económicos, sino que atienda también al bienestar de los trabajadores y trabajadoras.

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

Para que todo esto se cumpla es necesario un cambio profundo a través de la aplicación de los programas formativos, cambios de la cultura empresarial tradicional que impera en nuestro país, que conlleve la eliminación de determinadas prácticas empresariales basadas en el autoritarismo, en el paternalismo o simplemente en la dejadez de todo aquello cuanto acontece en la empresa y que a priori no genera beneficios económicos.

Pero no sólo debe concienciarse al empresario de que este tipo de situaciones en las empresas son inadmisibles tanto para el trabajador afectado como para el propio desarrollo - incluso económico- de la empresa, sino que los servicios de prevención deben cumplir con el imperativo legal<sup>19</sup> de evaluar todas las características del trabajo, incluidas las relativas a su organización y ordenación que influyan en la magnitud de los riesgos a que esté expuesto el trabajador.

Independientemente de las reformas legislativas necesarias, conviene que las empresas en función del sector de actividad al que pertenezcan, elaboren estrategias propias de lucha contra el mobbing, adaptadas a su propia realidad en relación con las personas que la forman.

La dirección de la empresa, junto con los representantes de los trabajadores, han de elaborar un documento en el que se contemple claramente que en la empresa no se aceptará ningún tipo de comportamiento que suponga o pueda inducir al resto de los trabajadores a cualquier tipo de acoso.

En este acuerdo se recogerán los procedimientos correctores, mediadores y sancionadores adecuados, involucrando en su implantación y control a toda la línea jerárquica de la empresa. Hay que valorar la necesidad, en función de la gravedad del

---

<sup>19</sup> Artículo 4.7.d) del Reglamento de los Servicios de Prevención.

caso, de poner en práctica instrumentos de protección al trabajador/a acosado. También deben recogerse en su caso, las medidas disciplinarias para aquellos que incurran en algún tipo de falta.

Complementariamente hay que establecer los mecanismos necesarios para involucrar a los Servicios de Prevención en la resolución de conflictos, con el objeto de que sus técnicos participen aportando soluciones a los casos planteados a la vez que introducen medidas preventivas en la planificación de la actividad preventiva.

En definitiva estos comportamientos deben ser objeto de prevención por el empresario, al mismo nivel que otros factores de riesgo existentes en la empresa, integrando cuantas medidas sean necesarias en su modelo organizativo, de la misma manera que deben establecerse las medidas correctoras necesarias una vez que ha aparecido el fenómeno.

## **ESTRATEGIAS SINDICALES DE INTERVENCIÓN**

---

Como ya hemos podido apreciar los casos de mobbing no aparecen como un fenómeno de conocimiento público y generalizado por todos los componentes de una organización - a diferencia de los accidentes de trabajo que rápidamente son conocidos por toda la

empresa debido a su espectacularidad y consecuencias inmediatas-, pero no por ello sus efectos físicos y psicológicos dejan de ser devastadores.

Como cualquier otro factor de riesgo en el trabajo, el acoso debe ser objeto de estudio en la evaluación de riesgos que el empresario está legalmente obligado a realizar, y es precisamente éste, el instrumento fundamental que permite enfocar el problema desde un punto de vista preventivo. Los delegados de prevención deben exigir que las evaluaciones de riesgo contemplen los aspectos psicosociales, estudiando las formas de organizar el trabajo y los sistemas de mando utilizados, sin olvidar una valoración de las relaciones sociales entre los sujetos a todos los niveles.

Si bien este tipo de fenómenos probablemente se haya venido produciendo a lo largo de la historia de las relaciones laborales tal y como las entendemos actualmente, no es menos cierto que aún hoy no se les da, incluso por gran parte de los trabajadores y trabajadoras la importancia que merece. Aparte del conocimiento teórico del problema, es *responsabilidad*<sup>20</sup> de los representantes de los trabajadores llevar a cabo una labor de concienciación al conjunto de los miembros de la empresa, ya que esta sensibilización seguramente tenga unos efectos positivos desde el punto de vista preventivo muy importantes.

---

<sup>20</sup> Utilizo este término en el sentido de responsabilidad moral en el ejercicio de sus funciones y en ningún caso como responsabilidad desde el punto de vista legal.

La negociación colectiva en todos sus ámbitos, incluido el acuerdo de empresa, puede constituirse como un elemento fundamental en la resolución de este tipo de conflictos<sup>21</sup>. En ellos pueden articularse elementos de protección de las personas sometidas a acoso, no sólo moral sino también sexual, en los que se adopten medidas que protejan a las personas que denuncian unos hechos que a priori pudieran ser constitutivos de acoso. Así el trabajador quedaría bajo el paraguas de un sistema de protección que al menos transitoriamente le alejaría de la eventual situación de acoso hasta que la investigación llegue a término y el conflicto quede dilucidado. Este procedimiento en sí mismo, constituye una medida preventiva importante debido a que supone un ejercicio de divulgación y sensibilización del problema.

En este sentido, y a través de la negociación colectiva, se configura como una necesidad de primer orden informar y formar a las personas que ostentan responsabilidades de representación sindical, ya que para abordar este tipo de problemas con ciertas garantías de éxito es fundamental tener un conocimiento mínimo del mismo. Por eso es necesario que los delegados y delegadas de prevención conozcan qué es el mobbing, cómo se desarrolla y cuáles son sus consecuencias. No se trata de hacer expertos en psicología a todos y cada uno de los delegados y delegadas de prevención, sino de tener datos y cono-

cimientos suficientes que les permitan en primer lugar detectar los posibles casos y en segundo lugar iniciar una intervención sindical inmediata.

## **1. DETECCIÓN DE POSIBLES CASOS**

El primer paso es saber distinguir -con todas las dificultades que ello conlleva- lo que es acoso de lo que no lo es, determinando en qué momento se produce el paso del mero conflicto puntual entre personas -normal por otro lado-, al proceso sistemático de persecución y acoso, distinguiendo entre los supuestos que ya estuvieran iniciados y que aparentemente se encuentren en fases avanzadas sin que se hubieran detectado en su origen, y entre aquellos que se encuentran en los primeros estadios de evolución. En cualquiera de los dos supuestos es necesario seguir profundizando en el problema a través de la fase de investigación.

Para hacer un diagnóstico adecuado de la situación los delegados y delegadas de prevención tienen que recopilar la mayor cantidad posible de información que les proporcionen determinados compañeros y compañeras de confianza que fueran testigos de alguna situación sospechosa de acoso -aprovechando para ello los recursos que nos ofrece la sección sindical en la empresa-. Ante cualquier actitud comprobada directa o indirectamente que pueda inducirnos a pensar que el problema es, o puede

<sup>21</sup> Sirva como ejemplo el Convenio Colectivo sobre prevención y solución de reclamaciones en materia en materia de acoso entre la OIT y el Sindicato de la OIT.

llegar a ser, importante, es fundamental ponerse a investigar.

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

Los delegados de prevención pueden reconocer casos de mobbing a través de la observación directa, registrando las actitudes que se vayan produciendo en su presencia, si bien esta posibilidad es bastante remota.

## **2. INVESTIGACIÓN**

---

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

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

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

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

En el proceso de investigación de situaciones especialmente graves, se practicarán cuantas pruebas sean necesarias de carácter documental<sup>22</sup> y

testifical con el objeto de aclarar todas las cuestiones que resulten necesarias. Para ello debe haberse recomendado a la persona objeto de acoso que la recogida de información se haga de la forma más ordenada y sistemática posible.

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

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

Este procedimiento puede resultar muy duro para la víctima por lo que es necesario que se encuentre apoyada y arropada en todo momento por los órganos de representación de los trabajadores/as, deben resistir psicológicamente buscando activamente nuevos apoyos dentro de la empresa y no haciendo todo lo posible para que esta nueva situación no repercuta negativamente en su vida extralaboral.

### **3. VALORACIÓN Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

---

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

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

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

En caso de que la investigación concluya determinando que lo sucedido en la empresa no supone un caso de acoso, deberá dilucidarse ante qué tipo de problema nos encontramos (acoso sexual,

---

<sup>22</sup> Es importante recomendar a las personas que sufren acoso que cualquier comunicación al respecto que se realice se haga por escrito.



discriminación sindical <sup>23</sup>, conflicto puntual...) para proceder posteriormente a su solución.

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

En cualquier caso si algo está claro es que el culpable del fenómeno no es la víctima, y que su origen está en defectos organizativos de la empresa. En este sentido la acción de los delegados/as de prevención debe dirigirse a la intervención sindical para la corrección de estas deficiencias, incidiendo fundamentalmente dos grupos de factores que evidentemente deben ser propuestos, discutidos y asumidos por la empresa. Estos grupos de factores son:

*a) Organizacionales:*

- ✓ Promover y permitir la participación de los trabajadores en la organización del trabajo.
- ✓ Articular mecanismos justos participativos y transparentes de selección de personal y de promoción profesional en la empresa.
- ✓ Evitar un sistema jerárquico excesivamente amplio y complejo, y

en cualquier caso autoritario y/o paternalista.

- ✓ Identificar de forma precisa las funciones de los trabajadores/as, y especialmente evaluando los posibles conflictos de competencias.
- ✓ Diseñar canales fluidos de comunicación entre todos los niveles.
- ✓ Incorporar al reglamento disciplinario el mobbing.

*b) Psicosociales:*

- ✓ Elaborar e implementar mecanismos de motivación que garanticen el reconocimiento social de los trabajadores y trabajadoras.
- ✓ Rediseño de tareas, especialmente aquellas especialmente monótonas y/o repetitivas.
- ✓ Implantación de una adecuada política de formación que contenga:
  - Habilidades para el desarrollo del trabajo.
  - Habilidades sociales en comunicación, asertividad, empatía y técnicas de trabajo en equipo.
  - Prevención de riesgos laborales, especialmente psicosociales.

---

<sup>23</sup> En el caso de los representantes de los trabajadores, e incluso de los miembros de la sección sindical sin responsabilidades representativas hay que ser especialmente escrupuloso a la hora de identificar este problema, ya que puede estar fácilmente relacionado con conductas antisindicales.

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

Puede suceder que se produzca una discrepancia entre la opinión de la empresa y la de la representación legal de los trabajadores y trabajadoras en cuanto a la existencia de mobbing, de modo que se haga imposible llegar a acuerdos. En este caso no queda otra solución que someter la solución del problema a instancias externas, bien sea un procedimiento de mediación o arbitraje o directamente al ámbito administrativo o judicial.