

# **LIBRO BLANCO**

## **LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN LA ADMINISTRACIÓN**

**La incidencia del Mobbing y el Burnout en la Agencia Estatal de la  
Administración Tributaria (AEAT) y en la Intervención General de la  
Administración del Estado (IGAE)**

**RESULTADOS DEL BARÓMETRO CISNEROS V ®  
SOBRE VIOLENCIA EN EL ENTORNO LABORAL  
DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS**

Estudio patrocinado por

**SINDICATO GESTHA**

Asociaciones Profesionales de los Cuerpos Técnicos  
del Ministerio de Hacienda

C/ Lérida 32 – 34, 28020 MADRD

Tel: 91583 79 68

Fax: 91 583 13 81

[gesthadifusion@hotmail.com](mailto:gesthadifusion@hotmail.com)

[www.gestha.org](http://www.gestha.org)

Estudio dirigido por el Equipo de Investigación Cisneros

Profesor Iñaki Piñuel y Zabala

[inakipyz@eresmas.net](mailto:inakipyz@eresmas.net)

Profesora Araceli Oñate Cantero

[a.onate@eresmas.net](mailto:a.onate@eresmas.net)

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Pza de la Victoria s/n

Universidad de Alcalá

28340 Alcalá de Henares (Madrid)

Tel 670 77 66 19

91 401 87 56

## *Indice*

### **Agradecimientos**

### **Introducción : La investigación de los riesgos psicosociales en el trabajo**

#### **1 Los Barómetros Cisneros en España**

##### **1.1. La herramienta de la investigación: el barómetro Cisneros ®**

##### **1.2 Los barómetros CISNEROS I, II, III, y IV**

##### **1.3 El barómetro Cisneros V en la Administración Pública**

##### **1.4 Metodología del proyecto de investigación Cisneros V**

#### **2 El mobbing o acoso psicológico en el trabajo**

##### **2.1 Definición de mobbing**

##### **2.2 Diagnóstico diferencial del acoso psicológico en el trabajo.**

##### **2.3 Modalidades y fases del Mobbing**

##### **2.4 Porqué se practica Mobbing en las organizaciones**

##### **2.5 Quienes son los autores del mobbing**

##### **2.6 El Mobbing en España**

##### **2.7 Las víctimas de Mobbing en España**

##### **2.8 El Mobbing institucional**

##### **2.9 Mobbing y Neomanagement**

##### **2.10 Jefes tóxicos y Mobbing**

##### **2.11. El Reconocimiento y la prevención del Mobbing en la organización**

#### **3 El Burnout o síndrome del trabajador quemado**

##### **3.1 Definición del Burnout**

##### **3.2 Los tres síntomas nucleares de un trabajador “carbonizado”**

##### **3.3. La visión tácitamente culpabilizadora del Burnout**

##### **3.4 Cómo se siente el trabajador carbonizado**

##### **3.5 Las 4 fases del Burnout**

##### **3.6 Perfiles de los trabajadores con síndrome de burnout**

##### **3.7 El trabajo tóxico como causa del Burnout**

#### **4 Resultados del Barómetro Cisneros V en la Administración (AEAT e IGAE)**

##### **4.1 La incidencia del Acoso psicológico o Mobbing en AEAT / IGAE**

- 4.2 Modalidades y características del Mobbing en AEAT/ IGAE**
- 4.3 Las causas percibidas del Mobbing en la Administración pública**
- 4.4 Las estrategias de las víctimas frente al acoso.**
- 4.5 Conductas de hostigamiento más frecuentes en la Administración**
- 4.6 Percepciones y atribuciones referentes al acoso**
- 4.7 Daños entre las víctimas de Mobbing**
- 4.8 La incidencia del Burnout en AEAT / IGAE**
- 5 El entorno laboral psicosocial de la AEAT /IGAE**
  - 5.1 Las características psicosociales del entorno laboral de AEAT y de IGAE**
  - 5.2 El reconocimiento profesional y la necesidad técnica del management**
  - 5.3 Capacidad, calidad y estilos de Dirección aplicados en AEAT e IGAE**
  - 5.4 La organización del trabajo, la planificación y los objetivos en AEAT e IGAE**
  - 5.5 El Sistema de Recursos Humanos en AEAT e IGAE**
- 6 La prevención contra los riesgos psicosociales en la Administración: 28 propuestas de mejora en el ámbito de la AEAT y la IGAE**

## **Bibliografía**

*“Para favorecer la violencia colectiva,  
hay que reforzar su inconsciencia.  
y, al contrario,  
para desalentar esa violencia,  
hay que mostrarla a plena luz,  
hay que desenmascararla.”*

**René Girard**

### Abstract

En este LIBRO BLANCO sobre los RIESGOS PSICOSOCIALES que afectan a la ADMINISTRACIÓN se presenta un estudio sin precedentes en Europa en el que se realiza una descripción de la incidencia en la ADMINISTRACION FINANCIERA del Acoso Psicológico en el trabajo o Mobbing y del Síndrome del quemado o Burnout y de cómo afectan significativamente a la eficiencia de los recursos humanos, deteriorando la salud de los trabajadores afectados y generando un ambiente de toxicidad psicosocial que pone en riesgo la salud de los trabajadores.

Se proporcionan las definiciones y las modalidades más comunes del Mobbing y de Burnout y se presentan los datos del Barómetro Cisneros V sobre “violencia en el entorno laboral” desarrollado por el equipo de investigación Cisneros a petición y bajo el patrocinio del sindicato GESTHA y las asociaciones profesionales de los Cuerpos Técnicos del Ministerio de Hacienda.

El Barómetro Cisneros V ha sido realizado en dos organismos fundamentales de la Administración financiera del Estado: la Agencia Tributaria y la Intervención General de la Administración del Estado a lo largo de los meses de Mayo y Junio de 2004.

**Iñaki Piñuel** ([innaki.pinnuel@uah.es](mailto:innaki.pinnuel@uah.es)) es Profesor titular de organización y recursos humanos de la Universidad de Alcalá. Es director de los estudios Cisneros.

Es pionero en la divulgación e investigación sobre el Mobbing en España y autor de las primeras monografías sobre el problema del Acoso psicológico en España: "Mobbing : Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo" Ed Sal Terrae. y "Mobbing: Manual de Autoayuda". Ed Aguilar.

Ha publicado recientemente la obra : Neomanagement. Jefes tóxicos y sus víctimas .Ed Aguilar (Junio 2004)

La profesora **Araceli Oñate** ([a.onate@eresmas.net](mailto:a.onate@eresmas.net)) es codirectora de los estudios Cisneros sobre Violencia en el entorno laboral. En los últimos años ha impulsado los estudios del equipo Cisneros sobre Acoso psicológico en el trabajo, Estrés y Burnout.

## **Agradecimientos**

El equipo de investigación Cisneros agradece especialmente a los funcionarios de la Agencia Tributaria y de la Intervención General de la Administración del Estado que han participado en esta investigación cumplimentando nuestro cuestionario, y compartiendo su tiempo con nosotros.

Asimismo nuestro agradecimiento al sindicato GESTHA y a las Asociaciones Profesionales de los Cuerpos Técnicos del Ministerio de Economía y Hacienda, sin cuyo apoyo económico y logístico, esta investigación no hubiera sido posible.

Finalmente a todos aquellos funcionarios que han colaborado, prestando desinteresadamente su tiempo para asegurar el buen desarrollo de esta investigación.

## **Introducción : La investigación de los riesgos psicosociales en el trabajo**

En el siglo XXI el trabajo es una de las actividades sobre las que se organizan las sociedades y por ello en los Estados modernos se incluye entre las responsabilidades de los poderes públicos el velar por la salud, seguridad e higiene en el trabajo.

El reconocimiento del derecho de los trabajadores, en el ámbito laboral, a la protección de su salud y de su integridad, implica trabajar con seguridad y sin riesgos.

Sin embargo, las estadísticas muestran que, incluso en las sociedades más avanzadas, ese derecho dista de estar garantizado.

Las cifras que reflejan los accidentes laborales, las bajas por enfermedad laboral, y las incapacidades laborales indican que existen situaciones y condiciones en que la seguridad en el trabajo y la promoción de la salud es más una aspiración que una realidad.

La Unión Europea a través de sus Directivas (entre las que cabe destacar la 89/391/CEE relativa a la aplicación de las medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud de los trabajadores) intenta armonizar las políticas de prevención laboral en los Estados miembros, desarrollando una política comunitaria.

En España, la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/1995, de 8 de noviembre) "tiene por objeto la determinación del cuerpo básico de garantías y responsabilidades preciso para establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores frente a los riesgos derivados de las condiciones de trabajo, y ello en el marco de una política coherente, coordinada y eficaz de prevención de los riesgos laborales" (punto 3 de la exposición de motivos).

La publicación de esta Ley supuso un claro avance sobre la situación previa y el desarrollo normativo que la ha seguido ha configurado un marco jurídico y exige el desarrollo de unas prácticas y actuaciones que, sin duda, contribuyen a mejorar la situación. De todos modos, las cifras sobre accidentes laborales muestran que queda un largo camino por recorrer. Además, el análisis de la situación, mediante diversos medios (p.e. las Encuestas Nacionales de Condiciones de Trabajo del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, los barómetros Cisneros I, II, III, y IV de la Universidad de Alcalá de los años 1997, 1999, 2000, 2001, 2002 y 2003) muestran que el cumplimiento de la legislación está todavía lejos de situarse en un nivel óptimo.

## **Los riesgos laborales psicosociales en la práctica de la prevención**

Si tomamos en consideración el concepto de salud, como es definido por los distintos organismos internacionales, es ineludible incluir en él los componentes biológicos, psicológicos y sociales del ser humano y por ello, al plantear las garantías de salud y de integridad personal en el trabajo, hay que tomar en consideración los aspectos relacionados con la salud mental y el bienestar psicosocial de las personas.

La legislación europea y la española reconocen la importancia de los factores psicosociales en la prevención de los riesgos laborales y plantean la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo con el fin de prevenir los riesgos psicosociales nocivos para la salud mental.

Diversos autores han señalado la importancia creciente que los factores psicosociales esta cobrando como determinantes de la salud laboral de los trabajadores (Buendía, 2004; Piñuel, 2001,2002,2003, 2004, Piñuel y Oñate 2002, 2003; Sauter, Murphy y Hurrell, 1990).

De hecho, el absentismo debido a enfermedades con origen psicosocial (sobre todo en ciertas profesiones), es ya según datos procedentes de la Unión de Mutuas la segunda causa de baja laboral.

La creciente intensidad de las relaciones humanas en el ámbito laboral, la presión procedente de las nuevas características económicas propias de la globalización y la creciente competitividad, así como la evidencia de un incremento en la violencia psicológica y física en los ambientes de trabajo generan un amplio uso de prescripciones farmacológicas relacionadas con los desórdenes mentales que desarrollan los trabajadores.

Resulta esclarecedor el peso creciente que estos desórdenes tienen en la incapacidad laboral de los trabajadores que señala el papel significativo de los riesgos psicosociales en la salud laboral en el siglo XXI.

Este problema ha llevado a diversos organismos internacionales (OIT, OMS) a señalar la importancia del problema y a impulsar grupos de trabajo y estudios que permitan un conocimiento más detallado de la situación y de las estrategias de prevención e intervención.

En un estudio llevado a cabo por Koompier et al.(1994) acerca de la situación del análisis y prevención de los riesgos psicosociales en Inglaterra, Francia, Alemania, Holanda y Suecia, estos autores constatan diferencias entre países en cuanto al nivel de



atención que prestan a la prevención del estrés. Señalan además que, ese tipo de actuaciones no tienen una prioridad elevada si se las compara con riesgos químicos o físicos. Por otra parte, las intervenciones que se llevan a cabo se caracterizan predominantemente por 1) centrar su foco de atención en los individuos, más que en la organización, 2) atender, sobre todo, a la reducción de los efectos del estrés en lugar de reducir la presencia de los estresores en el trabajo y 3) orientarse principalmente a la "gestión del estrés".

### **La situación actual en España**

La publicación de la Ley y el desarrollo normativo posterior (en especial en el Decreto por el que se aprueba el "Reglamento de los Servicios de Prevención 39/1997, de 17 de Enero") supone un avance en el reconocimiento de la importancia de los factores ergonómicos y psicosociales como riesgos laborales y en la necesidad de organizar su prevención. En la legislación se contempla el papel de ciertos factores psicosociales para producir que un trabajador resulte especialmente sensible a un determinado riesgo o su carácter de recursos que pueden facilitar la prevención.

La importancia de los factores psicosociales queda también reconocida en la consideración de la "Ergonomía y Psicología Aplicada" como área de especialización para el desempeño de las funciones de nivel superior en la prevención de riesgos laborales. Este hecho, representa un claro avance sobre la situación previa. Sin embargo los planteamientos de formación y cualificación relacionados con las especialidades de la función superior, según se indica en el propio Decreto son planteamientos mínimos y subsidiarios mientras no existan titulaciones académicas o profesionales adecuadas. A este respecto se afirma en el Decreto lo siguiente: *"en relación con las capacidades o aptitudes necesarias para el desarrollo de la actividad preventiva, la presente disposición parte de la necesaria adecuación entre la formación requerida y las funciones a desarrollar, estableciendo la formación mínima necesaria para el desempeño de las funciones propias de la actividad preventiva que se agrupan en tres niveles: básico, intermedio y superior, en el último de los cuales se incluyen las especialidades y disciplinas preventivas de medicina del trabajo, seguridad en el trabajo, higiene industrial y ergonomía y psicología aplicada"*.

La ausencia actual de titulaciones académicas o profesionales correspondientes a los niveles formativos mencionados, salvo en lo relativo a la especialidad de medicina del

trabajo, aparece prevista en el presente Real Decreto, que contempla la posibilidad transitoria de acreditación alternativa de la formación exigida hasta tanto se determinen las titulaciones correspondientes por las autoridades competentes en materia educativa".

Por otra parte, la actuación competente de un profesional requiere la disponibilidad de modelos teóricos, metodologías, tecnologías y herramientas adecuadas para poder llevar a cabo su labor. Requiere también la identificación y diseminación de "buenas prácticas". Los organismos oficiales deberían potenciar con mayor intensidad el desarrollo de investigación aplicada e I+D para mejorar los elementos básicos en el ejercicio de la profesión.

### **La evaluación de los riesgos laborales psicosociales**

Aunque la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones cuenta con una tradición científica e investigadora de más de cien años, las transformaciones que están experimentando el mundo del trabajo y de las empresas requiere una revisión de muchos de los modelos formulados y de las tecnologías de diagnóstico e intervención desarrolladas. Esto es, si cabe, más cierto en el ámbito de la prevención de riesgos laborales, habida cuenta de que la investigación en este campo ha atendido más a los riesgos clásicos de higiene laboral y lo ha hecho desde una perspectiva individual. Sin embargo, las nuevas demandas requieren conocimientos y tecnologías sobre fenómenos y riesgos surgidos recientemente y la adopción de una perspectiva que contemple el nivel organizacional y el individual combinándolos de forma adecuada en cada caso. Además, la relativamente corta tradición de la investigación sobre este tipo de cuestiones demanda mayor intensidad de la actividad investigadora.

La investigación sobre este tipo de riesgos debe manejar entre otros los siguientes objetivos (Peiró et al 2002):

- Desarrollar modelos, comprensivos que inspiren la evaluación/ diagnóstico de los riesgos psicosociales y las actuaciones de prevención
- Elaborar mapas con los riesgos más habituales y comunes por ocupaciones, familias ocupacionales, sectores, etc.
- Facilitar la comprensión de las relaciones causales entre riesgos y consecuencias nocivas, comprendiendo también el papel de los factores de vulnerabilidad y los mecanismos que la producen.

- Desarrollar modelos de intervención, de análisis de la dinámica social del cambio en una organización, y de las estrategias para potenciar el clima de seguridad, los sistemas de seguridad, los cambios culturales, disminuyendo las resistencias al cambio.

## **1.Los Barómetros Cisneros en España**

### **1.1. La herramienta de la investigación: el barómetro Cisneros ®**

En el año 2000 el profesor Iñaki Piñuel, con el objetivo de evaluar no solo el mobbing en el entorno laboral de las organizaciones sino también sus consecuencias, elaboró el barómetro CISNEROS<sup>®1</sup>, primera herramienta de medida que se utilizó para medir la incidencia del fenómeno del acoso psicológico en España.

Este cuestionario consta de una escala específicamente diseñada para evaluar las conductas de acoso psicológico. Dicha escala, denominada escala CISNEROS, siguiendo las mismas pautas que el LIPT<sup>2</sup> de Leymann, objetiva 43 conductas de acoso psicológico solicitando de la persona que responde que valore en una escala de 1 (nunca) a 5 (todos los días) el grado en que es afectado por cada una de las conductas de acoso.

Resulta necesario señalar que el barómetro CISNEROS<sup>®</sup> se aplicó por primera vez en el año 2001 a trabajadores en activo de todos los sectores de actividad en la Comunidad de Madrid en el entorno de Alcalá de Henares y Guadalajara. Fue la primera investigación monográfica con una muestra amplia realizada en España con casi 1.000 encuestas válidas.

Los resultados de la investigación fueron publicados por la Revista AEDIPE en su número de Junio de 2001, obteniendo el accesit al premio al mejor artículo científico en materia de recursos humanos del año 2001(Piñuel 2001b).

A esta primera investigación le han seguido otras, (Piñuel y Oñate, 2002; 2003), (Piñuel y Fidalgo, 2003); Piñuel, Fidalgo, Oñate y Ferreres, 2004).

Además de la escala Cisneros, el barómetro CISNEROS<sup>®</sup> consta de una escala para valorar el Estrés postraumático construida a partir de los criterios diagnósticos del

---

<sup>1</sup> Cuestionario Interpersonal sobre Sicoterror, Ninguneo, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales

<sup>2</sup> Leymann Inventory of Psicoterror

DSM-IV<sup>3</sup> y de una escala de Abandono profesional que mide la intención de la persona de cambiar de trabajo y/o de profesión.

## 1.2 Los barómetros CISNEROS I, II, III, y IV

Los proyectos de investigación **Cisneros I y II** fueron las investigaciones iniciales que buscaban establecer el perfil del problema del Mobbing en España con muestras obtenidas de trabajadores de todos los sectores de la Comunidad de Madrid (Piñuel 2001; Piñuel y Oñate 2002; 2003). El resultado arrojó el dato de que 1 de cada 6 trabajadores están siendo sometidos a Mobbing en los últimos 6 meses. Un **15 % de la población activa ocupada** (más de **2,3 millones de trabajadores** en España)

El proyecto **Cisneros III** fue el primer estudio monográfico sectorial sobre Mobbing desarrollado sobre el sector sanitario en exclusiva (Piñuel et al 2004). Los datos arrojaron una incidencia media del 33 % entre el colectivo estudiado de enfermeras españolas.

El proyecto **Cisneros IV** se desarrolló en el ámbito de la Universidad Pública y continúa desarrollándose en estos momentos. (Piñuel 2003; Buendía 2003)

Las investigaciones Cisneros han permitido refinar el uso de una herramienta, el cuestionario Cisneros ®, que ha resultado validada mediante la aplicación de más de 15 000 cuestionarios en los últimos años.

Dicho cuestionario permite evaluar el grado y la intensidad del Mobbing así como establecer un perfil de los daños sobre la salud laboral de los trabajadores afectados. De su análisis factorial se han destacado aquellos factores que resultan de especial relevancia a la hora de analizar pormenorizadamente este problema.

La validez y la fiabilidad del barómetro Cisneros han quedado acreditadas por la investigación y sus características psicométricas han sido presentadas en varios Congresos Internacionales en los últimos años.

Las características psicométricas así como los resultados de la validación del cuestionario Cisneros que ya se presentaron en los Congresos Internacionales de Metodología de las Ciencias Sociales de Valencia en 2003 y de Evaluación y Tratamiento psicológico de Málaga en Abril de 2004, pueden consultarse en el número de Enero de 2005 de la revista Psicothema (Fidalgo y Piñuel, enviado a Prensa).

---

<sup>3</sup> Clasificación Internacional de Enfermedades Mentales (IV versión)

### 1.3 El barómetro Cisneros V en la Administración Pública

El 1 de Enero de 2004 entró en vigor la Ley 62/ 2003 de 30 de Diciembre de medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social. En sus artículos 27 al 43 y 50.6 y 51 se regulaba la figura del acoso.

En cumplimiento del artículo 42 de dicha Ley, el sindicato de Técnicos del Ministerio de Economía y Hacienda GESTHA se dirigió en fecha de 28 de Enero de 2004 al Excmo Sr Ministro de Hacienda Don Cristóbal Montoro solicitando se iniciaran en el ámbito de dicho Ministerio las mesas de negociación necesarias para el desarrollo y la adopción de todas las medidas dirigidas a combatir el acoso psicológico en el trabajo.

Por otro lado y en el marco de las mismas actuaciones, el sindicato GESTHA y las Asociaciones profesionales se dirigieron al equipo de investigación Cisneros para la realización de un estudio para poder evaluar la incidencia y prevalencia de los Riesgos laborales psicosociales, y en especial el acoso psicológico o mobbing en el colectivo de Técnicos del Ministerio de Economía y Hacienda.

El Objetivo genérico de esta investigación es doble, por un lado establecer el perfil del problema del Mobbing y del Burnout, y por otro la descripción del clima laboral y política de Recursos humanos, todo ello en el Cuerpo Técnico del Ministerio de Economía y Hacienda.

Este objetivo genérico se concreta en 5 objetivos específicos:

1. Establecer de manera cuantitativa y cualitativa el estado del problema de la violencia psicológica en el trabajo en el ámbito del Cuerpo Técnico del Ministerio de Economía y Hacienda.
2. Proporcionar el mapa de las zonas calientes o colectivos en mayor riesgo laboral de Mobbing en los Cuerpos Técnicos del Ministerio de Economía y Hacienda.
3. Proporcionar los datos relevantes para la confección de normas, reglamentos, protocolos de prevención anti-mobbing, o planes de divulgación o de formación dirigidos a la promoción y la mejora de la salud laboral en el seno de dicho colectivo.
4. Proporcionar una herramienta eficaz y concreta de retroalimentación para evaluar y medir la incidencia en el tiempo de las políticas de prevención de riesgos laborales psicosociales.

5. Realizar un diagnóstico del clima laboral, estilo de dirección, problemas de organización y actual política de RRHH en la AEAT y la IGAE, estudiando en su caso, la posible relación entre esta problemática y el Mobbing existente en la Organización.

#### **1.4 Metodología del proyecto de investigación Cisneros V**

El proyecto Cisneros V es el quinto proyecto de investigación monográfica realizado en España sobre la Violencia en el entorno laboral y acoso psicológico en el trabajo o Mobbing. En este caso se ha aprovechado la investigación para evaluar los aspectos relacionados con el clima laboral, los problemas de organización y liderazgo, y políticas de recursos humanos en el ámbito de la AEAT e IGAE.

Se trata del primer estudio europeo de esta envergadura (casi 7000 cuestionarios) que evalúa la incidencia del acoso psicológico en la administración pública.

Por primera vez el barómetro Cisneros se aplica en este proyecto a una muestra representativa de trabajadores de unos cuerpos técnicos de la administración del Estado: la Agencia Tributaria y la Intervención General de la Administración del Estado.

El Universo del estudio es el colectivo de funcionarios de los Cuerpos Técnicos del Ministerio de Economía y Hacienda adscritos a la AEAT y a la IGAE. N= 6800.(Tabla 1.4.2)

La forma de realización del estudio Cisneros V ha consistido en la aplicación del cuestionario Cisneros ® a una muestra representativa de los trabajadores de los cuerpos Técnicos del Ministerio de Economía y Hacienda.

#### **Instrumento**

El barómetro CISNEROS®, es un cuestionario elaborado por el profesor Iñaki Piñuel para sondear de manera periódica el estado y los índices de violencia en el entorno laboral. Está construido de manera que las personas que lo contestan en el orden propuesto no saben, de forma explícita, hasta la pregunta nº 47 que los comportamientos sobre los que se les ha consultado anteriormente en la parte del barómetro denominada “escala Cisneros” tipifican un fenómeno descrito como mobbing o acoso psicológico en el trabajo.

Tras la escala Cisneros, en el cuestionario se explica que los comportamientos sobre los que se ha preguntado describen un fenómeno denominado mobbing o acoso psicológico

en el trabajo. Una vez explicado y aclarado el concepto a la persona que está cumplimentando el cuestionario, se le pregunta por la incidencia del Mobbing ó acoso psicológico en el trabajo en diferentes aspectos de su desempeño laboral. Con este tipo de diseño, CISNEROS® evita el conocido problema en la investigación sobre violencia psicológica en el trabajo de que cada persona conteste acerca de lo que subjetivamente entiende que es Mobbing o acoso psicológico.

En el cuestionario se le solicita asimismo al sujeto si ha sido testigo o ha padecido en persona situaciones de mobbing en diferentes momentos de su experiencia profesional.

Algunas preguntas de CISNEROS ® solicitan su grado de acuerdo con una serie de afirmaciones referentes a la intensidad con la que viven el acoso psicológico o Mobbing en su puesto de trabajo. También se profundiza en las percepciones que tienen los trabajadores afectados de su entorno laboral.

Por primera vez el barómetro CISNEROS® realiza una topografía y una ordenación de las conductas de acoso laboral más frecuentes en el colectivo de funcionarios de una Administración pública en España y en Europa.

*Por otro lado, se presentan por vez primera resultados referentes a los daños sobre la salud física y psicológica estadísticamente más significativos entre las víctimas de Mobbing de ese colectivo.*

Se ha dedicado asimismo una parte del cuestionario al estudio del entorno picosocial : el clima laboral, los problemas de organización y liderazgo, y las políticas de RRHH en la AEAT y la IGAE.

ESCALA CISNEROS (PIÑUEL Y OÑATE 2002)

<i>- Mi superior restringe mis posibilidades de comunicarme, hablar o reunirme con él</i>
<i>- Me ignoran , me excluyen o me hacen el vacío, fingen no verme o me hacen "invisible"</i>
<i>- Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme</i>
<i>- Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios o mi ética</i>
<i>- Evalúan mi trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada</i>
<i>- Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia</i>
<i>- Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido</i>
<i>- Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias</i>
<i>- Me asignan tareas rutinarias o sin valor o interés alguno</i>
<i>- Me abruman con una carga de trabajo insoportable de manera malintencionada</i>
<i>- Me asignan tareas que ponen en peligro mi integridad física o mi salud a propósito</i>
<i>- Me impiden que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo con la debida seguridad</i>
<i>- Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente</i>
<i>- Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo</i>
<i>- Minusvaloran y echan por tierra mi trabajo no importa lo que haga</i>
<i>- Me acusan injustificadamente de incumplimientos, errores, fallos, inconcretos y difusos</i>
<i>- Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo</i>
<i>- Se amplifican y dramatizan de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes</i>

- Me humillan, desprecian o minusvaloran en público ante otros colegas o ante terceros
- Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios (rescisión de contrato, expedientes, despido, traslados)
- Intentan aislar-me de mis compañeros dándome trabajos o tareas que me alejan físicamente de ellos
- Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo
- Se intenta buscarme las cosquillas para "hacerme explotar"
- Me menosprecian personal o profesionalmente
- Hacen burla de mí o bromas intentando ridiculizar mi forma de hablar, de andar
- Recibo feroces e injustas críticas acerca de aspectos de mi vida personal
- Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios
- Recibo amenazas por escrito o por teléfono en mi domicilio
- Me chillan o gritan, o elevan la voz de manera a intimidarme
- Me zarandean, empujan o avasallan físicamente para intimidarme
- Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de mí
- Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mí de manera malintencionada
- Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo
- Limitan malintencionadamente mi acceso a cursos, promociones, ascensos
- Me atribuyen malintencionadamente conductas ilícitas o antiéticas para perjudicar mi imagen y reputación
- Recibo una presión indebida para sacar adelante el trabajo
- Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables
- Modifican mis responsabilidades o las tareas a ejecutar sin decirme nada
- Desvaloran continuamente mi esfuerzo profesional
- Intentan persistentemente desmoralizarme
- Utilizan varias formas de hacerme incurrir en errores profesionales de manera malintencionada
- Controlan aspectos de mi trabajo de forma malintencionada para intentar "pillarme en algún renuncio"
- Me lanzan insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas

### Ficha técnica de la investigación Cisneros V

Encuesta realizada mediante cuestionario presentado en un documento escrito, distribuida internamente entre el personal funcionario de los Cuerpos Técnicos de la Agencia Tributaria y la Intervención General de la Administración del Estado.

Los cuestionarios fueron devueltos de manera anónima a una dirección de correo con un sobre con franqueo abonado en destino que se incluyó junto al cuestionario.

El número de cuestionarios entregado fue de 6800.

La tasa de respuesta fue del 60,6 % , con 4120 cuestionarios válidos devueltos.

Fecha de la realización de la investigación: entre el 1 de Mayo y el 1 de junio de 2004.

Se utilizó como Universo el colectivo de funcionarios de los cuerpos técnicos adscritos a la Agencia Tributaria y a la Intervención General de la Administración del Estado.

Esta encuesta, de naturaleza censal, es la que habitualmente se utiliza para los estudios de opinión de las personas que forman parte de una organización.



Tabla 1.4.1. Ficha Técnica del Estudio

<b>Barómetro Cisneros V</b>	
<b>Universo o población de estudio</b>	<b>Funcionarios de los Cuerpos Técnicos adscritos a la Agencia Tributaria y a la Intervención General de la Administración del Estado. En total 6800 funcionarios.</b>
<b>Ámbito geográfico</b>	<b>Nacional. 19 comunidades autónomas.</b>
<b>Tipo de encuesta</b>	<b>Encuesta Postal</b>
<b>Fecha realización</b>	<b>Mayo-Junio 2004</b>

El tamaño de la muestra no se estableció a priori, ya que las características del tema objeto de la investigación hacen referencia a la intimidad de las personas, y no lo aconsejan. De acuerdo con los objetivos y las hipótesis de esta investigación, se decidió que los elementos de la muestra que se analizarían serán aquellos cuestionarios válidos, recibidos por el equipo investigador. En este caso el tamaño de la muestra es de  $n=4120$ .

Se considera un Universo formado por todos los funcionarios de los Cuerpos Técnicos en la Agencia Tributaria (AEAT) y en la Intervención General de la Administración del Estado (IGAE) en la fecha de 1 de Mayo de 2004. Esto es  $N=6800$ . (Tabla 1.4.2)

El muestreo realizado se corresponde con un muestreo de tipo aleatorio, ya que la aplicación del cuestionario garantiza el anonimato de la respuesta y reduce así cualquier factor que determine una respuesta no aleatoria al mismo. Es decir, todos los funcionarios de la AEAT y la IGAE que han recibido el cuestionario y han querido, han podido contestar.

El error de muestreo obtenido es de  $\pm 1\%$  con un intervalo de confianza de  $95,5\%$ , para el caso más desfavorable  $p = q = 0,5$ .

### **Características sociodemográficas de la muestra**

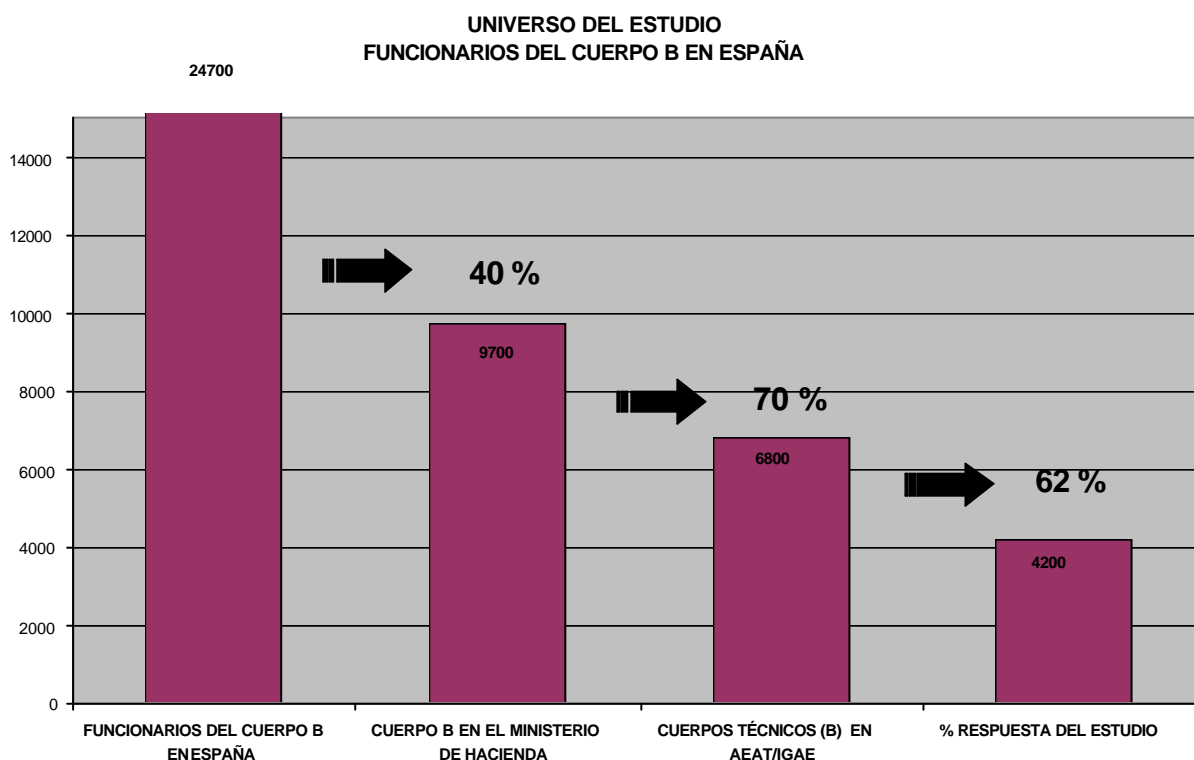
Para ilustrar la composición de la muestra, se ofrece a continuación un esquema del grado de representatividad del colectivo objeto del estudio.

Según datos del Diagnóstico de Situación de Recursos Humanos de la Administración General del Estado de 2003, existen en toda la Administración 148 258 funcionarios.

De ellos el Grupo B asciende a 24 700, de los que 6 800 (el  $40\%$ ) corresponden a los cuerpos técnicos que desempeñan su trabajo en la Agencia Tributaria y en la Intervención General del Estado (IGAE).

Tabla 1.4.2 Universo del Estudio

Funcionarios del Grupo B en España	Grupo B en el Ministerio de Hacienda	Grupo B en AEAT/IGAE	% respuesta del estudio
24 700	9 700	6 800	4 200
100,00%	39,27%	70,10%	61,76%



Las características sociodemográficas de los Cuerpos Técnicos del Ministerio de Economía y Hacienda adscritos a la AEAT y la IGAE hacen de este colectivo, compuesto mayoritariamente por personas de formación superior, especializados en la gestión económica y tributaria en la Administración pública una muestra ideal para investigar y profundizar sobre la incidencia y prevalencia de los riesgos laborales psicosociales como son el Mobbing y el Burnout dentro del colectivo más amplio de funcionarios de la Administración General del Estado.

La muestra del estudio está compuesta por más mujeres que hombres tal y como se aprecia en la Tabla 1.4.3

**Tabla 1.4.3. Características demográficas de la muestra: sexo**

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Varón	1.849	47,24
2	Mujer	2.062	52,68
Total frecuencias		3.914	100,00

La distribución por grupos de edad aparece reflejada en la Tabla 1.2. Casi el 40 % de la muestra se encuentra entre 31 y 40 años de edad. La mayoría (70 %) están casados.

**Tabla 1.4.4. Características demográficas de la muestra: edad**

**GRUPOS DE EDAD**

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Menos de 23 años	4	0,10
2	Entre 24 y 30 años	181	4,62
3	Entre 31 y 40 años	1.559	39,79
4	Entre 41 y 50 años	1.469	37,49
5	Entre 51 y 60 años	608	15,52
6	Más de 61 años	97	2,48
Total frecuencias		3.918	100,00

**Tabla 1.4.5. Características demográficas de la muestra: Estado Civil**

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Soltero	959	24,51
2	Separado/divorciado/viudo	226	5,78
3	Casado	2.727	69,71
Total frecuencias		3.912	100,00

Es necesario destacar el elevado índice de respuestas, si se compara con los resultados de otras investigaciones semejantes. En ese sentido Cisneros V es el primer estudio europeo en su género que obtiene datos de una muestra de funcionarios públicos amplia y significativa.

El reparto por CC AA aparece en la Tabla 1.4.6

**Tabla 1.4.6 Características demográficas de la muestra: Distribución geográfica de la respuesta al estudio**

COMUNIDAD AUTONOMA		Frecuencia	%
1	MADRID	1.182	29,24
2	CATALUÑA	528	13,06
3	ANDALUCIA	543	13,43
4	COMUNIDAD VALENCIANA	363	8,98
5	GALICIA	206	5,10
6	PAIS VASCO	83	2,05
7	ISLAS BALEARES	142	3,51
8	ASTURIAS	129	3,19
9	CASTILLA-LEON	235	5,81
10	MURCIA	94	2,33
11	CASTILLA LA MANCHA	150	3,71
12	CANTABRIA	42	1,04
13	NAVARRA	4	0,10
14	ARAGON	103	2,55
15	EXTREMADURA	89	2,20
16	CANARIAS	109	2,70
17	LA RIOJA	40	0,99
Total frecuencias		4.042	100,00

En la Tabla 1.4.7. que se presenta a continuación aparece el porcentaje de respuesta en relación al total de funcionarios de cada Comunidad autónoma según la adscripción a cada uno de los organismos AEAT e IGAE.

**Tabla 1.4.7. Características demográficas de la muestra: ORGANISMOS POR CC AA**

COMUNIDAD AUTONOMA	ORGANISMO						
	TOTAL MUESTRA		AEAT		IGAE		
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	
1	MADRID	1101	29,23	841	25,62	260	53,72
2	CATALUÑA	489	12,98	472	14,38	17	3,51
3	ANDALUCIA	507	13,46	472	14,38	35	7,23
4	COMUNIDAD VALE	329	8,73	304	9,26	25	5,17
5	GALICIA	189	5,02	181	5,51	8	1,65
6	PAIS VASCO	78	2,07	63	1,92	15	3,10
7	ISLAS BALEARES	128	3,40	123	3,75	5	1,03
8	ASTURIAS	118	3,13	106	3,23	12	2,48
9	CASTILLA Y LEON	227	6,03	192	5,85	35	7,23
10	MURCIA	87	2,31	77	2,35	10	2,07
11	CASTILLA-LA MA	146	3,88	129	3,93	17	3,51
12	CANTABRIA	42	1,11	32	0,97	10	2,07
13	NAVARRA	4	0,11	4	0,12	0	0,00
14	ARAGON	96	2,55	90	2,74	6	1,24
15	EXTREMADURA	86	2,28	71	2,16	15	3,10
16	CANARIAS	102	2,71	91	2,77	11	2,27
17	LA RIOJA	38	1,01	35	1,07	3	0,62
TOTAL		3767	(3767)	3283	(3283)	484	(484)

Tabla 1.4.8. Índice de respuesta

Universo de Estudio		Índice de respuesta en términos relativos (%)	
AEAT	IGAE	AEAT	IGAE
6095	750	54,4 % (3316)	65,6% (492)

El cuestionario aplicado en esta investigación ha ido mejorándose de modo continuado en anteriores investigaciones. En especial se ha modificado la estructura y la redacción de algunas preguntas. Prueba de ello es la mejora incuestionable del índice de confiabilidad de las escalas empleadas (0,96).

El equipo de investigación está dirigido por el profesor Iñaki Piñuel y Zabala, profesor titular de Organización y Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Alcalá.

## 2 El mobbing o acoso psicológico en el trabajo

### 2.1 Definición de mobbing

El concepto de mobbing, traducido de manera correcta al castellano como acoso psicológico y no “acoso moral” (deberíamos decir inmoral en todo caso), posee un sustrato ético esencial que se refiere a la falta de respeto y de consideración del derecho a la dignidad del trabajador como un elemento relevante o sustancial de la relación laboral.

En el año 2001, y con ocasión de la publicación en España por nuestra parte del primer libro monográfico sobre Mobbing o Acoso psicológico en el trabajo : “Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo” y la presencia en la sesión del Senado de 19 de Junio de 2001 que aprobó por unanimidad una resolución sobre acoso psicológico, definíamos el mobbing como:

*“el continuado y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros, que se comportan con él cruelmente con el objeto de lograr su aniquilación o destrucción psicológica y obtener su salida de la organización o su sometimiento a través de diferentes procedimientos ilegales, ilícitos, o ajenos a un trato respetuoso o humanitario y que atentan contra la dignidad del trabajador”.*

El objetivo de la práctica del mobbing es “intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir, emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización y a satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar, y destruir que suele presentar el hostigador, que aprovecha la ocasión que le brinda la situación organizativa particular (reorganización, caos, desorganización, urgencia, reducción de costes, burocratización, cambios vertiginosos, etc-...) para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas” (Piñuel 2001)

Los **tres criterios diagnósticos** más comúnmente aceptados por los investigadores europeos, que sirven para dilucidar si estamos o no ante casos de Mobbing son:

- la existencia de una o más de las conductas de hostigamiento internacionalmente reconocidas por la Investigación como tales .
- la duración del hostigamiento como algo que se presenta a lo largo de un período y por lo tanto que no responde a una acción puntual o esporádica. Se entiende que como mínimo a lo largo de más de 6 meses.
- La repetición de las conductas de hostigamiento o frecuencia de los comportamientos de hostigamiento por lo menos semanal. (una vez o más a la semana)

La concurrencia de estas tres características acreditan la existencia de un trabajador sometido a un cuadro de Acoso Psicológico en el trabajo o Mobbing.

La adscripción de un trabajador al grupo de víctimas de acoso debe después matizarse en relación al número de conductas de Mobbing que padece y a la duración (antigüedad) de las agresiones. Ello proporciona diferentes índices de gravedad en el pronóstico de cada uno de los casos.

## **2.2 Diagnóstico diferencial del acoso psicológico en el trabajo.**

La enorme divulgación mediática del problema del acoso psicológico en el trabajo puede llevar al error de trivializar o banalizar este problema pasándose de una situación en la que el mobbing era clandestino, a otra en la que cualquier desencuentro o conflicto pudiera ser entendido como un caso de Mobbing. Para evitar esto es necesario proceder con el mayor rigor a establecer las diferencias entre diferentes situaciones y casos en la vida de las organizaciones.

El acoso psicológico no debe ser evaluado sin más como un simple conflicto.

Tampoco es un comportamiento casual o accidental sino que busca obtener un efecto perverso: la destrucción, el sometimiento o la exclusión de un trabajador

Los conflictos puntuales o los desencuentros son parte de las relaciones humanas y no son situaciones de acoso psicológico. Sin embargo suele ser el escalamiento de un conflicto en el tiempo sin una gestión proactiva la que puede llevar a casos de mobbing.

El mobbing no debe confundirse con fenómenos comunes y frecuentes en el trabajo entre personas como pueden ser los siguientes:

- tener un mal día en la oficina
- tener un jefe o compañero un poco "quisquilloso"
- tener una "bronca" puntual con algún compañero o jefe
- tener una temporada de mucho trabajo
- estar estresado
- trabajar en un ambiente enrarecido o conflictivo
- tener un conflicto, una discusión, un desencuentro puntual

El mobbing por el contrario se manifiesta por un comportamiento de persecución continuado y persistente que se materializa en:

- intentar someter o eliminar a una persona de su puesto de trabajo usando maquinaciones contra ella
- desestabilizar emocionalmente a una persona mediante todo tipo de estrategias buscando que esta "explote"
- atacar sistemáticamente a una persona criticando destructivamente cuanto realiza en su trabajo
- maltratar verbalmente a una persona mediante amenazas o gritos o insultos para minarla psicológicamente atacando su dignidad
- deteriorar deliberadamente el rendimiento laboral de una persona
- hostigar sistemáticamente a una persona mediante acusaciones falsas acerca de su trabajo
- inducir intencionalmente a una persona a cometer errores
- destruir la reputación personal o profesional de una persona mediante calumnias
- forzar a una persona a un abandono prematuro o ilícito de su puesto de trabajo mediante coacciones o amenazas
- destruir la salud física o psicológica minando la autoestima y la confianza en sí misma de una persona
- aislar a una persona y reducir sus posibilidades de expresarse o de comunicarse con jefes o compañeros de trabajo
- sobrecargar de trabajo a una persona de manera sistemática o reducir los plazos de ejecución de las tareas para forzarla al fracaso en los objetivos
- dejar a una persona sin nada que hacer, a pesar de haber trabajo para ella, para desestabilizarla y acusarle después de falta de rendimiento o pereza



- alterar el entorno laboral de la persona, envenenando a sus compañeros de trabajo contra ella

El diagnóstico de mobbing no queda establecido por la mera “sensación” de la víctima de estar siendo acosada sino por la existencia de comportamientos reales de hostigamiento que se repiten y se prolongan en el tiempo contra ella. La verificación de la existencia de estos comportamientos de acoso suele corroborar la versión de lo que la víctima refiere.

### 2.3 Modalidades y fases del Mobbing

La palabra acoso, presenta la misma raíz que acuso. El termino “acusatio”, del latin “ad causam” nos remite a las “acusaciones” cuyo papel es central en los comportamientos de mobbing.

No importa lo que haga el trabajador víctima de este proceso, siempre todo está mal, su desempeño es siempre deficitario. Todo termina dramatizándose y globalizándose a un supuesto mal desempeño laboral.

Para conseguirlo, se van a tomar pequeños errores, nimiedades que no importan realmente para la valoración y el desempeño del trabajo como argumentos para hostigar y fustigar a la persona. A este trabajador se le va a atribuir no solo un desempeño negativo, sino una mala actitud, una mala intención e incluso una perversidad intrínseca de todos sus comportamientos en la organización.

Poco a poco, la persona va a tener también evidencia de que las acusaciones que están profiriendo contra ella tienen alguna base objetiva; el desempeño de la propia víctima va a estar alterado a la baja por el *mobbing*, y esto le devuelve un feedback negativo que efectivamente muestra que tienen razón aquellos que la acusan.

La víctima de mobbing suele terminar creyendo que efectivamente es una mala trabajadora, e incluso que es una mala persona desarrollando sentimientos de culpa y baja autoestima.

El *mobbing* no se termina en el mero desempeño. Los ataques avanzan y se desarrollan incluso en la esfera personal, atacando sobre todo al autoconcepto que tiene la persona de sí misma.

Así es como un trabajador inicialmente válido o incluso brillante, pasa a ser una sombra de lo que fue. Se transforma en un trabajador que piensa que todo lo hace mal, que

piensa que verdaderamente es un desastre, y que tienen razón aquellos que lo acusan de que todo cuanto hace en su trabajo está mal. Por tanto, comienza a tener un pésimo concepto de sí mismo que le produce ante las nuevas acusaciones la paralización y que le genera un daño psicológico a medio o largo plazo.

El objetivo habitual de este proceso es destruir su desempeño para inducir o facilitar su salida, abandono o exclusión de la organización. Pero también a veces el mobbing se dirige a crear un ambiente de terror o miedo que paraliza a los trabajadores a la hora de reivindicar sus derechos sometiéndolos a un entorno laboral psicosocialmente tóxico de características feudales.

El curso de los casos de acoso psicológico en el trabajo suele revestir un carácter repetitivo con pocas variaciones en cuanto a sus fases. Siendo como es una manifestación emergente de un tipo de sistema organizativo tóxico, el mobbing presenta un patrón de evolución bastante fijo que sigue sorprendiendo a víctimas y terapeutas.

El mobbing sigue habitualmente una secuencia típica de **cinco fases** cuya duración puede ser variable en función de la idiosincrasia propia de cada uno de los casos:

Fase 1 Incidentes críticos

Fase 2 Acoso y estigmatización

Fase 3 Intervención de la Dirección

Fase 4 Solicitud de ayuda y diagnóstico incorrecto

Fase 5 Salida o expulsión

### **1. Fase de Incidentes críticos**

El mobbing suele venir precedido de situaciones y relaciones personales altamente positivas entre víctima y hostigador. Esto lleva a una gran confusión a la víctima. La situación desencadenante del acoso suele verse como un conflicto, una diferencia de opiniones, un malentendido, un desencuentro que en un momento determinado adquiere mayor proporción, escalando rápidamente. Esta primera fase no constituye propiamente acoso psicológico y suele durar muy poco tiempo.

### **2. Fase de acoso y estigmatización**

En esta fase la persona que ha sido “elegida” es objeto de una focalización. Se trata de señalarla a ella y solo a ella como alguien que merece los ataques de que va a ser objeto. No suele resultar extraño que comience aquí un periodo de “satanización” que intenta proponer a la persona como malvada, pérfida, malintencionada, torpe, etc... En esta fase, el acoso se desarrolla mediante comportamientos de hostilidad repetidos que en otro contexto distinto no revestirían mayor importancia ni implicarían agresión ni intentos de excluir o de deshacerse de alguien. Se señala al trabajador objetivo como una persona “especialmente” torpe, incapaz o malintencionada. A veces se decretan contra ella medidas que la estigmatizan o señalan frente a los demás trabajadores:

- Prohibiciones de acceder a determinados lugares o de usar herramientas o equipamientos que no afectan nada más que a ellos.
- Emisión de mensajes, órdenes o instrucciones de no hablar o no relacionarse con el trabajador.
- Difusión de chismes, leyendas negras o calumnias.
- Maltrato o humillación hacia la persona con vistas a hacerla aparecer como indigna de respeto o de consideración humana,
- Instigación a que otros trabajadores emulen al hostigador-instigador en el maltrato.

Una vez que se hace perder el respeto a la dignidad del trabajador, todo es más fácil, sobre todo si éste no hace nada por defenderse o hacer frente. La trivialización de un maltrato focalizado en ese trabajador va a ir animando a otros trabajadores a sumarse al linchamiento hábilmente organizado e incentivado por el instigador.

Estos comportamientos no pueden considerarse como casuales, a la vista de la continuidad, la frecuencia, y la focalización con que se ejercitan contra la víctima. A pesar de ello, los intentos de los hostigadores por hacerlos pasar como insignificantes o incluso anodinos suelen ser casi siempre exitosos.

Se trata de comportamientos que presentan una intencionalidad perversa y nacen de un proceso de intención persistente y recurrente contra una persona que se materializa en la decisión de “ir a por ella”. El comportamiento se dirige a perjudicar, castigar, minar psicológicamente y aterrorizar al trabajador usando contra él un tipo de manipulación agresiva que pretende su exclusión.

En esta fase comienzan a aparecer una serie de secuelas psíquicas que interfieren con el desempeño laboral afectándolo y modificándolo a la baja.

El trabajador entra en confusión, encontrando por primera vez una evidencia de que los acusaciones y las críticas destructivas de que es objeto tiene una verificación en un

pobre desempeño laboral. La inseguridad genera lentitud, e incrementa los errores y fallos.

Los fallos de memoria así como los problemas de concentración le dan a la víctima una percepción equivocada y “ad hoc” de que efectivamente tienen razón quienes la critican y hostigan. De ahí a la aceptación de la culpabilidad no media un paso.

El envenenamiento de las relaciones con los demás, hábilmente orquestado por el hostigador-instigador, así como los incidentes críticos en forma de “broncas”, malentendidos, “encontronazos” y choques con compañeros, clientes, jefes, etc... tienen origen en la irritabilidad de la víctima que es a su vez el efecto de la frustración por las agresiones sutiles que recibe. Sin embargo se van a presentar estas secuelas del hostigamiento como una evidencia de que existe una mala actitud o incluso un problema psicológico previo en la víctima.

Con ello, los agresores suelen presentar el efecto del mobbing que han generado ellos mismos como la causa del mismo, aduciendo que lo único que le ocurre a la víctima es que está resultando víctima de su propio mal desempeño laboral, de su mala relación humana con los demás, de su mala disposición al trabajo o de sus problemas psicológicos previos.

Este proceso de estigmatización termina consiguiendo su propósito de presentar a la víctima ante la opinión pública como torpe, incapaz, malintencionada, o desequilibrada psicológicamente. Con ello se le hace aparecer como merecedora del castigo que recibe.

Se consigue además que las víctimas entren en una fase de confusión y de inculpación que es el antecedente de la indefensión con que viven el mobbing y que explica la paralización ante el acoso que padecen.

### **3. Fase de Intervención de la dirección**

Es muy frecuente que las víctimas de mobbing cumplan un papel muy “saludable” para algunas organizaciones “tóxicas” como chivos expiatorios. Con ello, las situaciones de caos, desorganización, crisis, antagonismos personales, competitividad, luchas o guerras internas, ofrecen un lapso de paz o tregua en el que todos pueden unirse “contra” la víctima de mobbing.

Se explica entonces el fenómeno conocido como cadáveres en el armario que consiste en que allí dónde hay una víctima de mobbing, encontramos anteriormente otras, que en

otras épocas han cumplido el mismo papel como chivos expiatorios, acreditándose así un funcionamiento histórico verdaderamente patológico de la organización en cuestión.

Cuando los casos de acoso psicológico llegan al paroxismo, el entorno de la víctima suele reclamar casi unánimemente la búsqueda de una solución traumática para la víctima que resuelva, cortando por lo sano, el problema.

Se produce entonces la intervención de la línea jerárquica, que hace que se convierta el caso de mobbing en el caso de la víctima acosada, y no en el caso del acosador o acosadores. Ello se explica gracias al proceso de estigmatización de la víctima, anterior a la intervención de la dirección. Con la satanización de la víctima, la percepción común es que es ella misma, y no el acosador, la culpable de toda la situación que se ha generado.

La línea jerárquica suele cerrar filas y tiende a aceptar y a hacer propios los prejuicios y estereotipos proyectados malévolamente por el acosador desde las primeras fases.

En el sector privado es muy frecuente intentar terminar rápidamente con el “problema”, “dando carpetazo” lo que suele significar dar por terminada la relación laboral con la persona acosada. En el sector público la dirección intenta la apertura de expediente, la sanción o el traslado forzoso de la víctima.

En muy pocas ocasiones las medidas contempladas afectan a los agresores, frecuentemente instalados en un determinado statu quo que los protege o los hace “intocables”.

En ambos casos, el resultado práctico suele consistir en el atropello de los derechos de quien es la víctima del acoso y en la consolidación, perversa para el futuro de la organización, de quienes acosan a otros y hacen de ello una herramienta de management o de promoción personal.

La investigación del caso por parte de la dirección suele completar la estigmatización como «oveja negra» del trabajador afectado debido a que los canales que utiliza la propia dirección para informarse del caso suelen estar afectados e “infectados” por la propia acción en que la estigmatización consiste.

El mecanismo psicológico conocido como «error básico en la atribución», es la causa de porqué compañeros, jefes y directivos tienden a buscar la explicación de la situación de hostigamiento en supuestas características individuales de las víctimas, en lugar de buscar intervenir sobre los factores de un entorno organizativo tóxico (ausencia de gestión del conflicto, mala organización del trabajo, competitividad interna, ausencia de

valores, inadecuación del tipo de tarea, pobreza de liderazgo, cargas laborales inadecuadas, caos, etc.).

Los departamentos de recursos humanos de las empresas, habitualmente poco informados y menos aún formados sobre la incidencia del mobbing y sobre cómo operan de forma concreta, estos mecanismos perversos, incurren en el mismo error atribucional, facilitándose de este modo la adopción de la solución limpia, barata y rápida de «cortar por lo sano» excluyendo al trabajador que resulta doblemente víctima.

#### **4. Fase de solicitud de ayuda especializada externa y diagnóstico incorrecto**

Es muy infrecuente que en las primeras fases de acoso la víctima solicite ayuda psicológica por desconocer lo que le ocurre o atribuirlo a otras causas.

Cuando esta solicitud se produce, el daño suele estar ya instalado y la persona suele estar de baja debido a las diferentes enfermedades que puede ocasionar el mobbing.

Hasta hace poco la intervención especializada con las víctimas de psicólogos y psiquiatras, tenía muchas posibilidades de ofrecer un diagnóstico incorrecto debido a que son aún muy pocos los especialistas formados en el tratamiento de un problema que tiene su origen en la propia organización en la que trabaja el paciente, y no en su personalidad o en factores psicológicos constitucionales previos.

La víctima de acoso suele recibir de su médico de empresa, médico de cabecera, o del propio servicio de salud mental una serie de diagnósticos erróneos, o sólo parcialmente correctos que incrementan su confusión y sufrimiento al hacerle sentirse responsable de su propio acoso psicológico, victimizándolo. Los diagnósticos habitualmente realizados sobre los casos de mobbing suelen ser los siguientes:

- estrés laboral (debido al estrés postraumático- ver punto 4.7 -que suelen presentar);
- depresión (debido a la indefensión generada por el acoso continuado y la consiguiente distimia (alteración a la baja del estado de ánimo));
- burnout (debido al estrés, la distimia producida y a los sectores de actividad laboral en que el burnout se presenta);
- personalidad paranoide (debido a la hipervigilancia);
- maníaco-depresión o ciclotimia (debido a los altibajos en el estado de ánimo);

- desajustes de personalidad (debido a las alteraciones y cambios en la personalidad que suele provocar el acoso);
- neurosis ( debido a la falta de ajuste general );
- trastornos por ansiedad generalizada;
- ataques de pánico.
- déficits en habilidades sociales

Estos diagnósticos son incorrectos en la medida en que olvidan o restan importancia explicativa a los aspectos situacionales laborales tóxicos que los están causando y que tienen su origen en una agresión externa, continuada y mantenida, y no en una fragilidad psicológica de la víctima. Estos diagnósticos clínicos no suelen verificar la existencia de comportamientos de hostigamiento en el ámbito del trabajo del paciente.

A esto puede añadirse el efecto perverso sobre la salud psíquica de la víctima de ciertas “terapias positivas” de corte “culpabilizador” que no hacen sino cargar las tintas sobre el papel “protagonista” que la víctima tiene en la “fabricación de su propio mal”.

Si la información de que la víctima recibe algún tipo de tratamiento psicológico llega a la organización, ello puede servir para estigmatizarla aún más, reforzando en la opinión pública la idea de que se trata de una “personalidad patológica”. A ello coopera el “error básico de atribución”. Se refuerza así el proceso de estigmatización iniciado contra la víctima, a la que se atribuye la responsabilidad de causarlo todo debido a sus «problemas psicológicos». Todos quedan tranquilos puesto que “la víctima tiene la culpa de lo que le ocurre”.

La imagen pública, la reputación, así como la carrera profesional de la persona puede verse dinamitada o destruida de manera irremediable.

## **5. Fase de salida o expulsión de la organización**

Al llegar este punto todo está dispuesto para que la víctima sea lanzada, excluida, o expulsada de su lugar del trabajo.

La salida de la organización del trabajador afectado por el acoso psicológico se ha ido facilitando cuando previamente no existían ni se daban causas por las que prescindir de él.

En determinados grupos de edad, la situación de salida de la organización aboca al trabajador a una situación de paro prolongado o definitivo casi seguro.

Muchas víctimas, al no poder resistir la situación límite del acoso psicológico sobre ellas, mal diagnosticadas y desasistidas por los especialistas, aisladas y estigmatizadas por su entorno profesional y social, y viéndose sin otra opción profesional interna, deciden terminar con la relación laboral por sí mismas y abandonan su trabajo, con tal de escapar del campo de concentración en el que viven.

Si la víctima pertenece a la administración pública, suele pedir un traslado que le perjudica, o bien suele solicitar directamente una excedencia voluntaria. Algunos casos extremos de mobbing abandonan para siempre la función pública.

Las víctimas que deciden resistir sin abandonar su lugar de trabajo y sin hacer frente al acoso que padecen, entran en la indefensión y generan una espiral de bajas laborales crecientes, incrementándose de forma significativa la probabilidad de ser despedidas por una baja productividad o por sus reiteradas ausencias del trabajo.

Resulta preocupante y doloroso observar que para la mayoría de las personas que atraviesan un problema de acoso psicológico en el trabajo, la situación desemboca a medio plazo en una salida de la organización o en un desplazamiento que se opera de manera más o menos traumática para la víctima.

## **2.4 Porqué se practica Mobbing en las organizaciones**

Las razones de los agresores para desencadenar el mobbing son variadas. La explicación común a la mayoría de los casos reside en que el trabajador que resulta objeto de mobbing es o se ha convertido en alguien que, por alguna razón, resulta amenazante para la persona o grupo que le hostiga.

El origen del término “mobbing” en la etología describe la reacción defensiva de hostigamiento de un grupo de animales más débiles que atacan en grupo a un animal de mayor envergadura por el que se sienten amenazados.

El factor más frecuentemente aducido en los estudios Cisneros por quienes padecen acoso psicológico en el trabajo son los celos por una competencia o capacidad profesional extraordinaria.

La víctima suele ser envidiada por la aceptación o el aprecio que despierta entre sus compañeros, subordinados, jefes, pacientes o clientes, por su don de gentes, por evaluaciones positivas o felicitaciones recibidas por su trabajo.



El mobbing puede desencadenarse también por no haberse dejado el trabajador manipular por otros, o por no ser “de la cuerda de” quienes manejan el statu quo en esa organización o sencillamente por no haber incurrido en el servilismo o la ciega sumisión.

En ambientes laborales penetrados por facciones, grupos de interés, camarillas de poder, “mandarinatos”, etc.. el mobbing suele consistir en exterminar laboralmente a aquel o aquellos adversarios irreductibles que no se dejan comprometer o comprar y que resultan amenazantes para los manejos de aquellos.

En ocasiones el trabajador puede llegar a ser objeto de hostigamiento por disfrutar de situaciones personales, o familiares positivas que son envidiables por otros que pueden carecer de ellas.

Otra causa que desencadena un proceso de mobbing, especialmente cuando la víctima es una mujer, es que la víctima no haya aceptado solicitaciones de tipo sexual en casos de acoso sexual.

También se presenta frecuentemente el hecho diferencial como causa de mobbing. Los trabajadores que presentan algunas características que les hacen distintos de la mayor parte de los demás trabajadores. Así ser diferentes en edad, cualificación, nivel de idiomas, experiencia laboral, sexo, costumbres, etc... suele significar la persecución del desviante del grupo mayoritario.

Estas diferencias suelen utilizarse para culpabilizar y satanizar al trabajador que en un momento dado está listo para cargar con la culpa de todo lo que sale mal en un determinado entorno laboral. Se trata del conocido fenómeno de chivo expiatorio. Con ello se consigue distraer la atención de otros problemas o situaciones de la organización, camuflándolas.

Otra explicación muy frecuente es la de dar un escarmiento y hacer que otros trabajadores queden impresionados por el poder discrecional de hostigar y dañar que tienen algunos en la organización. Se trata de hacer cundir el terror laboral entre otros trabajadores que habrán de cerrar filas presas del miedo de lo que les podría ocurrir de no someterse a los dictados de la persona o grupo que hostiga.

## **2.5 Quienes son los autores del mobbing**

El acoso psicológico requiere uno o varios agresores, que trabajan al abrigo de algunas características organizativas que les permiten cierta impunidad o margen de actuación.

Existen, eso sí, numerosas características organizativas que facilitan e incrementan la probabilidad de que suceda el mobbing. Se trata de características organizativas psicosocialmente tóxicas.

Es cierto que en muchas ocasiones se proporcionan instrucciones específicas por parte de personas de elevado nivel jerárquico para proceder al hostigamiento contra un trabajador. En este caso quien practica el mobbing como instigador y último responsable es la persona que decreta esta persecución (independientemente de su nivel o puesto) y no la organización en la que estos hechos se producen.

Así es como a veces se pretende destruir la resistencia de la víctima para forzarla o coaccionarla a abandonar su trabajo ahorrándose así la organización una indemnización por un despido improcedente que resulta onerosa. Para ello hay que deteriorar su desempeño o rendimiento mediante trampas y la desestabilización psicológica, creándose así argumentos, inexistentes anteriormente, para utilizarse en el posterior despido como es la falta de rendimiento, baja productividad, comisión de errores, absentismo, o incluso los propios comportamientos erráticos de la víctima producto de la desestabilización a la que se le ha llevado.

En algunos casos se trata de coaccionar a la víctima para que acepte renunciar a derechos reconocidos y tutelados. Entre las situaciones habituales por esta causa figuran:

- forzarle a un cambio de turno de trabajo o de puesto de trabajo
- forzarle a aceptar unas condiciones determinadas para jubilarse anticipadamente
- forzarle a aceptar una reducción de su salario o de sus condiciones retributivas contractuales
- coaccionarle para que renuncie al ejercicio o a la defensa jurídica de un derecho que le corresponde
- forzarle a que solicite una excedencia o un traslado a otro centro de trabajo

Las técnicas para minar y destruir psicológicamente al trabajador son variadas y desgraciadamente a veces muy creativas. Tienen en común que con ellas se intenta agobiar, calumniar, atacar el trabajo, las convicciones, la vida privada, de la víctima, ninguneando, aislando, maltratando, estigmatizando, amenazando, etc...

En una palabra, quien hostiga trata de destruir la confianza en sí mismo, y la autoestima, y afectar así al desempeño laboral, hasta entonces aceptable, o incluso positivo, reduciéndolo. Con ello se consigue eliminar la empleabilidad del trabajador, o su capacidad de ser útil y empleable para la organización.

Debido a que esta destrucción se produce a pesar de la obligación legalmente asignada a la organización de velar por la salud del trabajador, resulta lógico derivar una responsabilidad por hechos que se han cometido en su seno.

**Tabla 2.5.1 Descripción del acosador por parte de las víctimas**  
(Piñuel 2001)

Capacidad de simulación	Autoritarismo	Arrogancia
Falsa seducción	Ausencia de sentido de culpa o remordimientos	Imposición
Mentira compulsiva	Trivialización	Hechos consumados
Capacidad de manipulación y distorsión	Egoísmo	Paternalismo
Envidia y celos profesionales	Falta de juicio o de ecuanimidad	Necesidad de quedar por encima
Ausencia de modales o educación	Ausencia de la capacidad de escucha	Actitud “sabelotodo”
Doble personalidad (Jekyll y Hyde)	Rigidez	Incapacidad de cooperar
Dificultad para tolerar la ambigüedad	Indecisión	Paranoia
Ausencia total de empatía	Mediocridad profesional	Incapacidad para comunicar
Incapacidad para afrontar el fracaso	Personalidad controladora	Lenguaje rudo e insultante
Oportunismo y conveniencia	Inconsistencia	Evasividad
Falta de criterio personal	Falta de transparencia	Incapacidad para el trabajo en equipo
Ausencia de dinamismo	Interferencia en el trabajo de otros	Ausencia de sentido del humor

Señalar a la institución como responsable del mobbing evita la asignación de responsabilidad individual en los hechos y es fuente de impunidad para los verdaderos agresores, frecuentemente personalidades violentas o alteradas, camufladas bajo el aparente velo del servicio a la institución o de la obediencia debida.

## 2.6 El Mobbing en España

Los estudios Cisneros establecen una cifra de más del 15 % de los trabajadores españoles en activo como víctimas de un cuadro de Mobbing en los últimos 6 meses. La cifra de trabajadores afectados es de más de 2 millones (en concreto 2,3 millones de trabajadores)

A continuación se presentan los comportamientos propios de Mobbing que más frecuentemente refieren los trabajadores encuestados. El porcentaje que se presenta es el

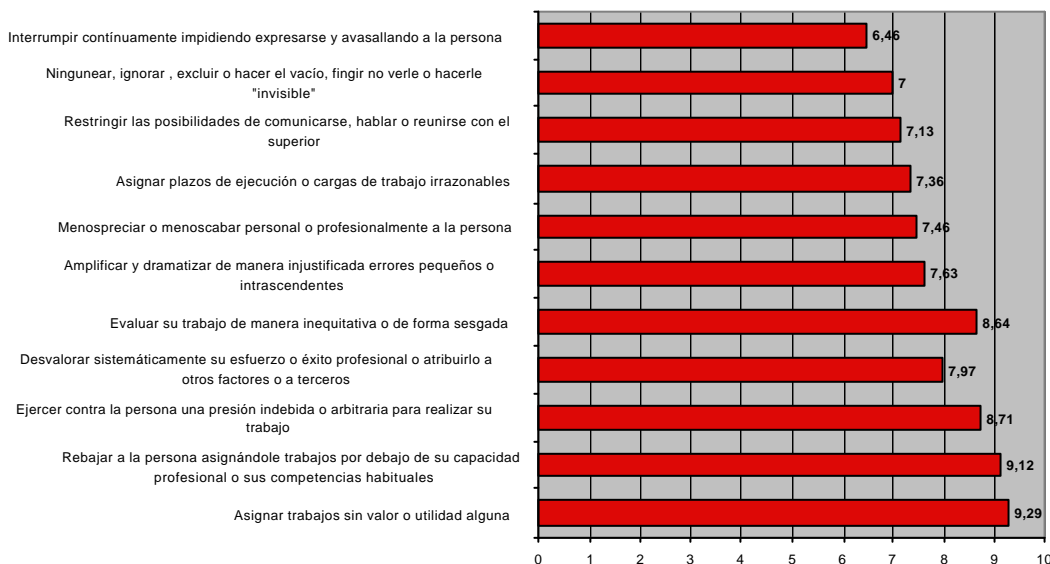
número de trabajadores que refiere ese tipo de hostigamiento con una frecuencia superior a una vez en semana en el estudio Cisneros II (Piñuel y Oñate 2002).

10 COMPORTAMIENTOS DE <i>MOBBING</i> MÁS FRECUENTES(*)	% SOBRE POBLACIÓN ACTIVA
1. Asignar trabajos sin valor o utilidad alguna	9,29
2. Rebajar a la persona asignándole trabajos por debajo de su capacidad profesional o sus competencias habituales	9,12
3. Ejercer contra la persona una presión indebida o arbitraria para realizar su trabajo	8,71
4. Evaluar su trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada	8,64
5. Desvalorar sistemáticamente su esfuerzo o éxito profesional o atribuirlo a otros factores o a terceros	7,97
6. Amplificar y dramatizar de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes	7,63
7. Menospreciar o menoscabar personal o profesionalmente a la persona	7,46
8. Asignar plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables	7,36
9. Restringir las posibilidades de comunicarse, hablar o reunirse con el superior	7,13
10. Ningunear, ignorar, excluir o hacer el vacío, fingir no verle o hacerle “invisible”	7,00

(\*) Datos extraídos del *Barómetro Cisneros II (Piñuel y Oñate 2002)*

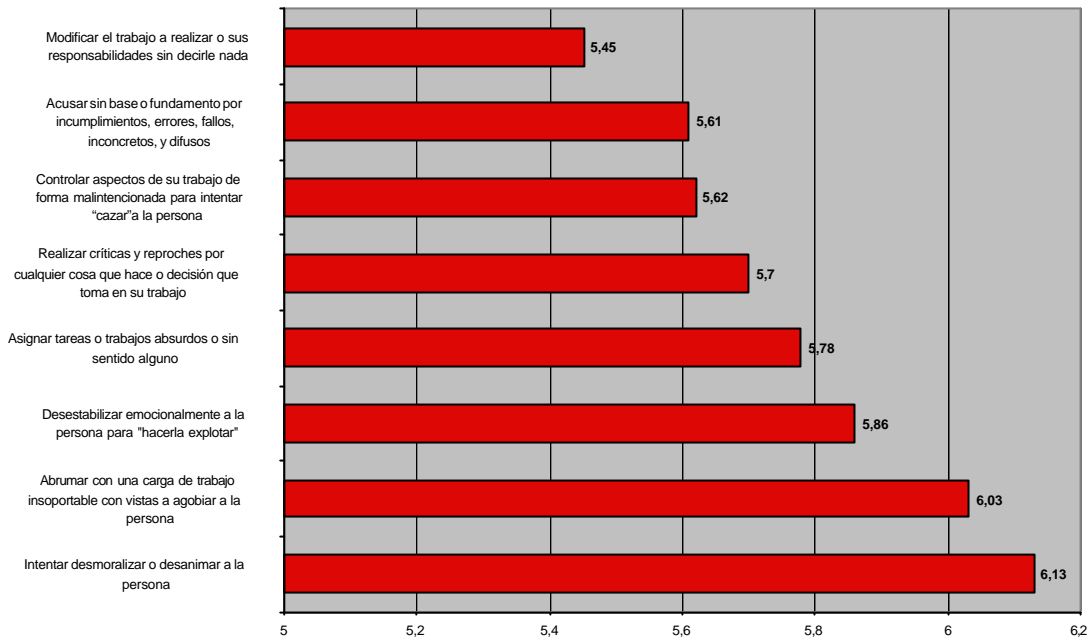
Las víctimas refieren mayoritariamente ser hostigadas por jefes o compañeros de trabajo

**EL MOBBING EN ESPAÑA DATOS 2003 BAROMETRO CISNEROS II (1 de 3)**  
Comportamientos más frecuentes en % de trabajadores que lo señalan



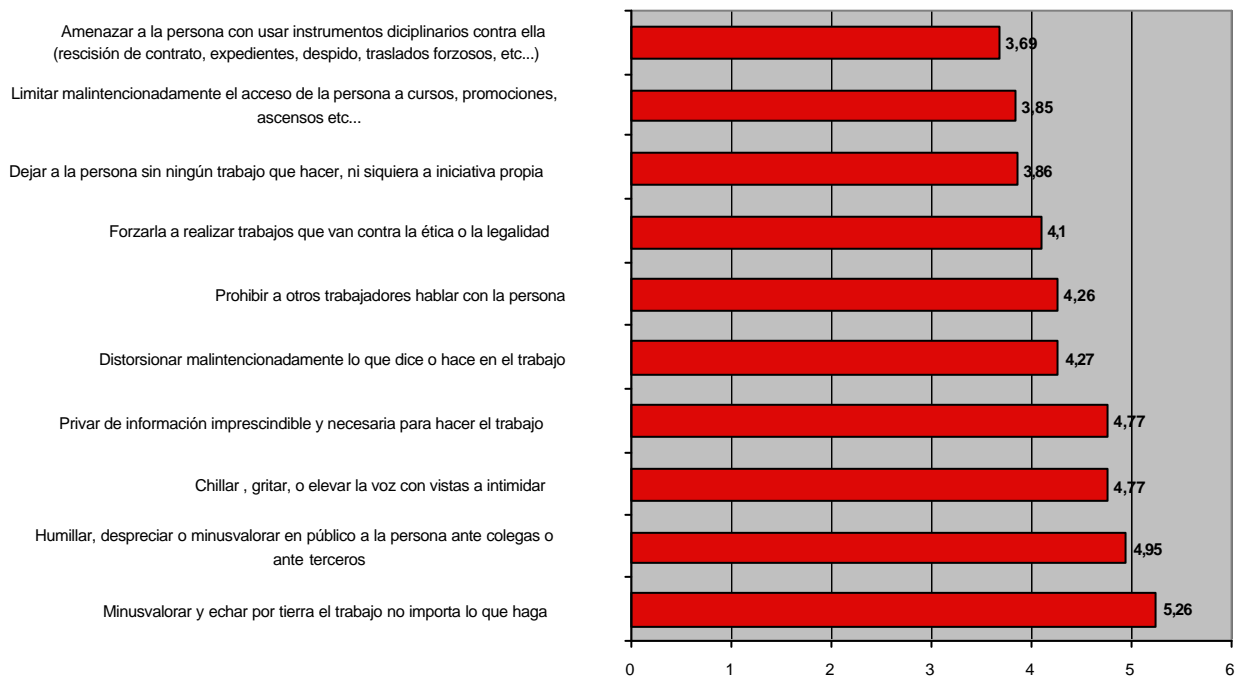
### EL MOBBING EN ESPAÑA DATOS 2003 BAROMETRO CISNEROS II (2 de 3)

#### Comportamientos más frecuentes en % de trabajadores que lo señalan



### EL MOBBING EN ESPAÑA DATOS 2003 BAROMETRO CISNEROS II (3 de 3)

#### Comportamientos más frecuentes en % de trabajadores que lo señalan



## 2.7 Las víctimas de Mobbing en España

Se suele acusar falsamente a las víctimas de mobbing por parte de los hostigadores de todo tipo de graves incumplimientos, maldades, defectos, vicios, inmoralidades, faltas de ética y problemas de personalidad, para hacerlas merecedoras del hostigamiento y encubrir así comportamientos agresores, y tendencias psicopáticas.

En todos los casos las perversas acusaciones que se dirigen a las víctimas referidas a su mala actitud, su desempeño deficitario, e incluso su mala intención, se enmarcan en un proceso de “caza de brujas” que pretende ocultar la verdadera intención violenta del acosador, camuflando sus características psicológicas patológicas y distrayéndose así la atención de otros problemas organizativos que interesa hacer pasar desapercibidos.

La víctima de mobbing, cuando cae en la cuenta de lo que le ocurre sabe bien en qué consiste este tipo de juego perverso. Cuanto más se defiende de esas acusaciones, más confirma la versión del acosador.

A pesar de ello son pocas las personas afectadas que han podido sustraerse a formularse la "pregunta del Millón" que se suelen hacer tarde o temprano todas las víctimas de estas agresiones. La pregunta es :

¿Qué he hecho yo para merecer esto? ¿Porqué me hacen esto a mí?

La persona que recibe este bombardeo psicológico padece una enorme confusión que procede del hecho de que el autoanálisis repetido de su comportamiento y de sus actitudes no le da cuenta cabal de porqué se la hostiga. No encuentra base suficiente para que se la acose de ese modo.

La persistencia de este estado de confusión explica porqué los trabajadores afectados tardan entre 15 y 18 meses de media en caer en la cuenta de lo que les ocurre, y porqué se producen la paralización y la indefensión inicialmente.

En los anteriores barómetros Cisneros preguntamos a las víctimas acerca de cómo se explican que fueran elegidas como objetivos del hostigamiento suelen proporcionarnos las siguientes causas:

- porque se resistieron a ser manipuladas por el acosador, a diferencia de otros compañeros que no ofrecieron resistencia;
- porque no cayeron en el servilismo o la sumisión (ser un «sí señor»);
- porque despertaron los celos del acosador, debido a una competencia laboral extraordinaria;

- por la envidia suscitada debido a sus habilidades sociales (simpatía, don de gentes, actitud positiva, aprecio y reconocimiento por parte de los demás);
- por “tirar de la manta” en temas mantenidos ocultos de manera irregular o ilegal, o bien por no haber aceptado participar en «enjuagues», y ello desencadenó las represalias del acosador;
- por la personalidad «enfermiza», (psicopática, narcisista o paranoica) y del acosador;
- por haber despertado los celos en otros debido a su situación personal o familiar feliz, que el acosador no tenía o había perdido, o a la que se había visto forzado a renunciar supuestamente por el trabajo.
- por no haber transigido a chantajes o demandas sexuales
- por ser diferentes en alguna característica significativa a la mayoría de los demás trabajadores

La "respuesta a la pregunta del Millón" es que no se trata de algo que la persona haya hecho, sino más bien de “algo que **no** ha hecho”: no ser sumiso, no ser servil, no dejarse manipular, no transigir con la mentira o los enjuagues, no mirar hacia otro lado ante la corrupción o los desmanes, no dejarse avasallar sexualmente, no ser un mediocre profesional, no ser igual que los demás, etc...

La víctima de mobbing no ha hecho nada que justifique que se le hostigue. El acoso psicológico es por sí mismo un comportamiento injustificable.

La pregunta que se hacen las víctimas, ¿Qué he hecho yo para merecer el mobbing?, busca la responsabilidad del mobbing allí donde no se puede encontrar: en la víctima en lugar de en el agresor.

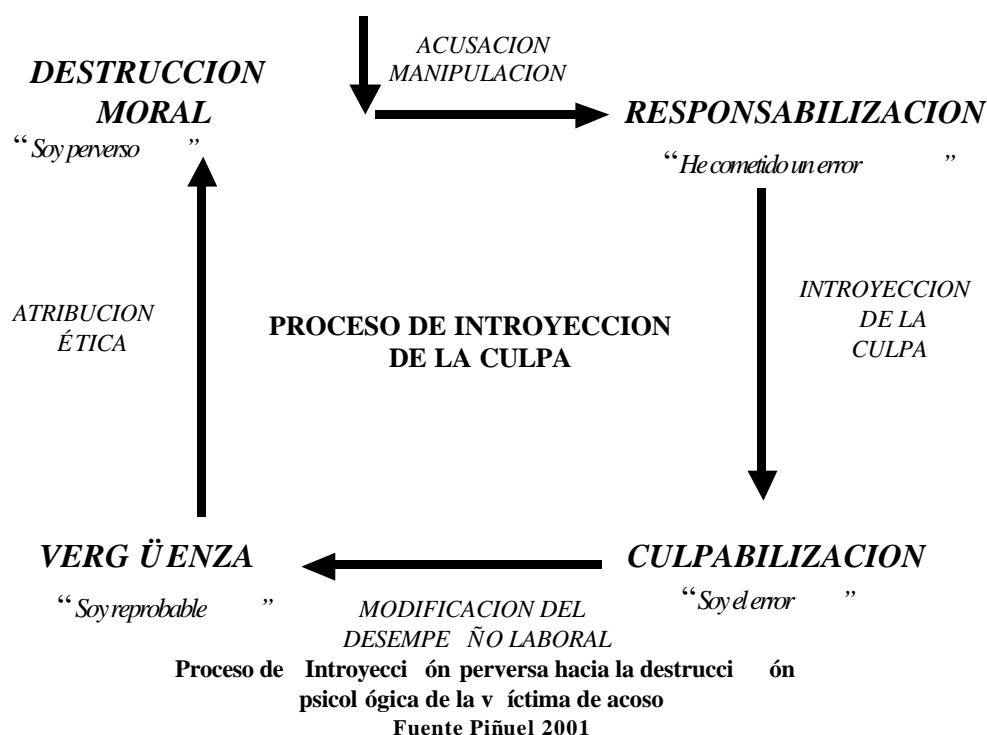
Siendo el mobbing un comportamiento injustificado e injustificable, la víctima resulta ser siempre inocente.

El daño inferido a la víctima es enorme. Más de la mitad de las personas acosadas psicológicamente manifiestan secuelas psicológicas y o físicas que les ha producido el mobbing. La víctima de las agresiones va perdiendo gradualmente la fe y la confianza en sí misma, como consecuencia de lo cual se ven afectados diferentes aspectos de su vida.

Entra en un tipo de estrés creciente que va minándola físicamente y que termina haciéndose crónico e inespecífico, dando lugar a multitud de afecciones o enfermedades

somáticas crónicas, que suelen conducir a baja laboral, incapacidad temporal o incluso incapacidad permanente.

La calidad del trabajo y la eficacia de la víctima se ven alteradas a la baja, proporcionándose de este modo nuevos argumentos al acosador para seguir justificando su agresión a la víctima e incrementando perversamente la percepción pública de que se trata de un castigo merecido por parte de ésta por su falta de productividad o los comportamientos erráticos que el daño psicológico y físico le produce.



Los problemas de salud de la víctima tienen origen en la situación de estrés crónico, ansiedad y angustia. Ello explica que el organismo se vaya deteriorando y que vayan apareciendo enfermedades que suelen llevar a la baja laboral del acosado.

A partir de ahí el absentismo, las interferencias de una mala salud, la falta de concentración, las alteraciones de la personalidad por el daño generado, son razones que se aducirán añadiéndose a la natural maledicencia contra la víctima.

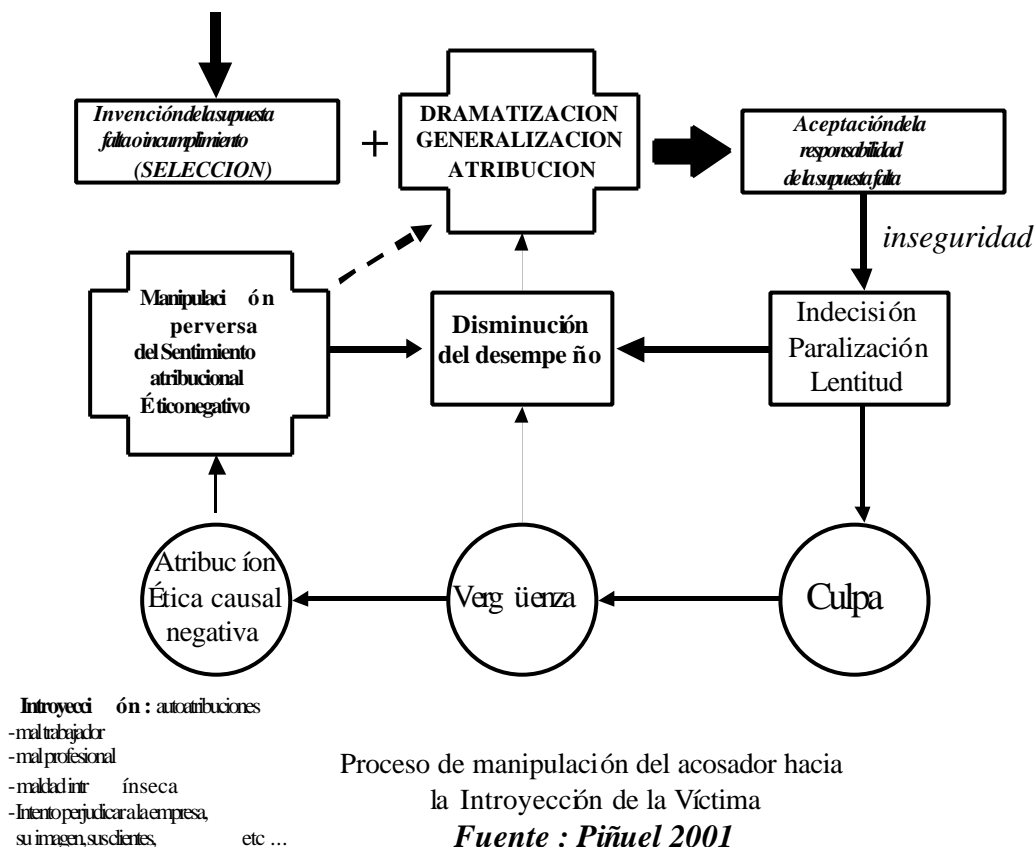
Así es como la persona víctima de mobbing recibe la evidencia de que los mensajes acusatorios de los hostigadores tienen alguna entidad real. Se desarrollan sentimientos de culpa, indefensión y la persona queda paralizada ante el hostigamiento que recibe.

El miedo de la víctima a perder su puesto de trabajo por despido o a tener que abandonarlo por problemas de salud o por baja laboral continuada no hace sino



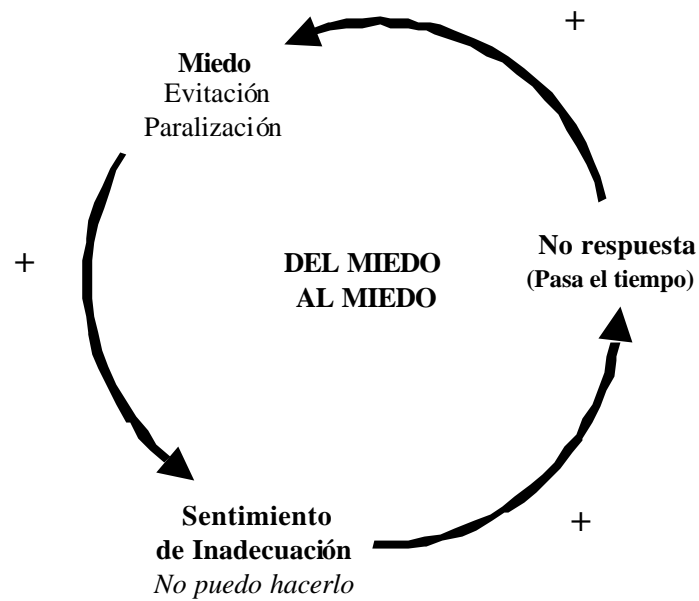
incrementar su ansiedad y realimentar el cuadro de estrés postraumático y sus reacciones somáticas.

La víctima sufre una desestabilización grave y alteraciones emocionales y de la personalidad que afectan a su esfera de relaciones sociales y familiares, generando problemas de relación social y de pareja que no existían anteriormente. También estos nuevos problemas que ha generado el acoso se utilizarán para establecer “ad hoc” la causa de lo que le ocurre a la persona.



La frustración e indefensión en su núcleo familiar y social cercano se manifiesta en la agresividad con la propia familia (a veces puede traducirse en violencia doméstica con los hijos o el cónyuge). Se produce asimismo un aumento de la conflictividad en el ambiente familiar con tensión, incidentes, y discusiones continuados. Algunos investigadores han relacionado con el mobbing un incremento en las enfermedades de los hijos de las víctimas.

En el ámbito social, se produce el retraimiento de la víctima hacia sus familiares y amigos, debido a la dificultad para la víctima de contener el malestar o el sufrimiento en las situaciones sociales.



**MECANISMO DE REALIMENTACION DEL  
MIEDO POR LA NO ELABORACION DE LA RESPUESTA  
Fuente Piñuel 2001**

También se produce un efecto de rebote produciéndose el abandono de los amigos y la huida de las personas de su entorno, cansados de los síntomas de estrés postraumático y de la «obsesión» de la víctima por su acoso;

La estigmatización social en los sectores de actividad laboral más próximos reduce la capacidad de empleabilidad de la víctima y por lo tanto empeora la evolución del cuadro de mobbing.

**Tabla 2.7.1 Efectos del acoso sobre la salud del trabajador afectado (Piñuel 2001)**

EFFECTOS COGNITIVOS E HIPERREACCIÓN PSÍQUICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Olvido y pérdidas de memoria</li> <li>▪ Dificultades para concentrarse</li> <li>▪ Decaimiento/depresión</li> <li>▪ Apatía . falta de iniciativa</li> <li>▪ Irritabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inquietud / nerviosismo / agitación</li> <li>▪ Agresividad / ataques de ira</li> <li>▪ Sentimientos de inseguridad</li> <li>▪ Hipersensibilidad a los retrasos</li> </ul>
SÍNTOMAS PSICOSOMÁTICOS DE ESTRÉS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pesadillas / sueños vívidos</li> <li>▪ Dolores de estómago y abdominales</li> <li>▪ Diarreas / colon irritable</li> <li>▪ Vómitos</li> <li>▪ Náuseas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de apetito</li> <li>▪ Sensación de nudo en la garganta</li> <li>▪ Llanto</li> <li>▪ Aislamiento</li> </ul>
SÍNTOMAS DE DESAJUSTE DEL SISTEMA NERVIOSO AUTÓNOMO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dolores en el pecho</li> <li>▪ Sudoración</li> <li>▪ Sequedad en la boca</li> <li>▪ Palpitaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sofocos</li> <li>▪ Sensación de falta de aire</li> <li>▪ Hipertensión / hipotensión arterial neuralmente inducida</li> </ul>
SÍNTOMAS DE DESGASTE FÍSICO PRODUCIDO POR UN ESTRÉS MANTENIDO DURANTE MUCHO TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dolores de espalda dorsales y lumbares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dolores musculares</li> <li>▪ Dolores cervicales</li> </ul>
TRASTORNOS DEL SUEÑO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dificultad para conciliar el sueño</li> <li>▪ Sueño interrumpido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Despertar Temprano</li> </ul>
CANSANCIO Y DEBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fatiga crónica</li> <li>▪ Flojedad en las piernas</li> <li>▪ Debilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desmayos</li> <li>▪ Temblores</li> </ul>

**Tabla 2.7.2. Daños más frecuentes que manifiestan las víctimas de mobbing (Piñuel y Oñate 2002)**

PROBLEMAS DE SALUD	% DE VÍCTIMAS ENCUESTADAS QUE PRESENTAN EL PROBLEMA	PROBLEMAS DE SALUD	% DE VÍCTIMAS ENCUESTADAS QUE PRESENTAN EL PROBLEMA
Dolores de espalda	63	Fatiga crónica	26
Dolores musculares / articulares	55	Palpitaciones / taquicardia	24
Irritabilidad	54	Irritación de la garganta	23
Bajo estado de ánimo, depresividad	48	Pesadillas	21
Dolores de cabeza	48	Sequedad en la boca	20
Dolores en la nuca	48	Sofocos	19
Dificultad para dormirse	47	Diarrea	17
Sueño ligero, interrumpido	44	Aislamiento, retirada social	17
Despertar temprano	44	Mareos	16
Dificultades de concentración	43	Jadeos/dificultad respiratoria	14
Apatía, falta de iniciativa	37	Hipotensión	12
Sentimiento de inseguridad	35	Vértigo, pérdida del equilibrio	11
Llanto, ganas de llorar	35	Temblores	10
Agresividad	33	Dolores en el pecho	10
Problemas de memoria	32	Hipertensión	9
Debilidad general	31	Otros	9
Falta de apetito	31	Vómitos	6
Sensibilidad a los retrasos	30	Fiebre moderada	5
Debilidad en las piernas	30	Ideas suicidas	5
Dolores de estómago	28	Desvanecimiento /desmayos	4

**Tabla 2.7.3 Cambios de personalidad tras una situación de acoso (Piñuel 2001)**

NUEVA PERSONALIDAD PREDOMINANTEMENTE OBSESIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actitud hostil y suspicaz hacia el entorno</li> <li>▪ Sentimiento crónico de nerviosismo o de encontrarse en peligro</li> <li>▪ Fijación compulsiva en el propio destino en un grado que excede la tolerancia de los que le rodean, provocando su aislamiento y soledad</li> <li>▪ Hipersensibilidad respecto a las injusticias cometidas con otras personas, en una forma casi compulsiva</li> </ul>
NUEVA PERSONALIDAD PREDOMINANTEMENTE DEPRESIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sentimiento de vacío y desesperanza (distimia)</li> <li>▪ Incapacidad crónica para disfrutar o sentir placer con nada</li> <li>▪ Elevado riesgo de presentar conductas adictivas</li> </ul>
NUEVA PERSONALIDAD PREDOMINANTEMENTE RESIGNANDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aislamiento social voluntario</li> <li>▪ La víctima no se siente parte de la sociedad</li> <li>▪ La víctima muestra una actitud cínica hacia el mundo</li> </ul>

El perfil de las víctimas de acoso no es en absoluto el de personas cuyas características personales o profesionales puedan explicar y menos aun justificar el acoso que padecen. Sin embargo una serie de rasgos aparecen una y otra vez en numerosas monografías. En Piñuel (2001, pp. 116 y ss) se señalan algunas de estas características:

- Personas con elevada ética, honradez y rectitud, así como un alto sentido de la justicia. Son personas que, con su actitud noble, denuncian casi de forma permanente que en la organización las cosas no funcionan con la suficiente ética y dignidad para todas las personas.
- Personas autónomas, independientes y con iniciativa. Personas con la madurez psicológica suficiente como para tener independencia de criterio, autonomía de actuación y capacidad para tomar la iniciativa.
- Personas altamente capacitadas por su inteligencia y aptitudes, que destacan por su brillantez profesional. Poseen grandes conocimientos y se conducen con una elevada calidad profesional, rigor, rapidez y eficacia en el desempeño de su trabajo.
- Personas populares, líderes informales entre sus compañeros o con carisma para liderar grupos. Poseen habilidades sociales que confieren a la persona una especial destreza a la hora de aglutinar a otros en torno a las ideas o proyectos que propone o defiende.
- Personas con un alto sentido cooperativo y de trabajo en equipo. Personas con una gran capacidad de relación que no dudan ni un instante en colaborar con el resto de compañeros, facilitándoles cuantos instrumentos y medios estén a su alcance en pro de la consecución de los objetivos colectivos.
- Personas con elevada capacidad empática, sensibilidad, comprensión del sufrimiento ajeno e interés por el desarrollo y el bienestar de los demás. Se trata de personas atentas a las necesidades de los demás y con capacidad para comprender y acoger el sufrimiento ajeno. Suelen comprometerse en el desarrollo humano y el incremento del bienestar de los demás.
- Personas con situaciones personales o familiares altamente satisfactorias y positivas. Personas contentas, integradas y satisfechas con una vida familiar satisfactoria o con una relación de pareja que funciona.

**Tabla 2.7.4. Características y tendencias de las víctimas de Mobbing (Piñuel 2001)**

<i>características</i>		<i>tendencias</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empático</li> <li>• Afectivo</li> <li>• Sensible</li> <li>• Honrado</li> <li>• Digno de confianza</li> <li>• Conciencioso, fiable</li> <li>• Pendiente de las necesidades ajenas</li> <li>• Benévolo, dispuesto a ayudar</li> <li>• Orientado a las personas</li> <li>• Orientado al cliente</li> <li>• Buen relaciones públicas</li> <li>• Constructivo</li> <li>• Popular</li> <li>• Buen organizador</li> <li>• Comprometido en el servicio</li> <li>• Generoso</li> <li>• Deseoso de complacer</li> <li>• Perdona fácilmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabaja a largo plazo</li> <li>• Multitarea (disperso)</li> <li>• Deseo de ser valorado y considerado</li> <li>• Gusto por el trabajo bien hecho</li> <li>• Sociable, conversa fácilmente</li> <li>• Buen humor</li> <li>• Humilde, modesto</li> <li>• Tolerante</li> <li>• Artístico</li> <li>• Creativo, imaginativo</li> <li>• Innovador, lleno de ideas</li> <li>• Intuitivo</li> <li>• Alto sentido de la justicia</li> <li>• Alta conciencia moral, ética</li> <li>• Caritativo</li> <li>• Conciliador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja asertividad</li> <li>• Indecisión, dubitación</li> <li>• Decide lentamente</li> <li>• Necesidad y búsqueda de aprobación</li> <li>• Necesita sentirse valorado</li> <li>• Inclinación a sentirse culpable</li> <li>• Ingenuo</li> <li>• Dependiente</li> <li>• Deferente</li> <li>• Elusivo</li> <li>• Percibido como falto de autoconfianza</li> <li>• Manso</li> <li>• Lloro cuando es injuriado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil de persuadir</li> <li>• Tendencia a la desvalorización propia</li> <li>• Considerado</li> <li>• Da respuestas largas a preguntas cortas</li> <li>• Antepone las necesidades de los demás a las propias demasiado frecuentemente</li> <li>• Tendencia a dar demasiadas explicaciones y autojustificarse</li> <li>• Tendencia a compartir y a revelar</li> <li>• Credulidad</li> </ul>

## 2.8 El Mobbing institucional

Ya hemos indicado como el acoso psicológico requiere uno o varios agresores, que trabajan al abrigo de algunas características organizativas que les permiten cierta impunidad o margen de actuación. Debido a ello es necesario insistir que salvo en las ocasiones en que la organización existe para fines perversos (cosa que sería más propia de organizaciones destructivas o sectas que de empresas), no suele haber organizaciones sino individuos que practican mobbing.

El término “mobbing institucional”, o “acoso institucional”, resulta ser un término poco riguroso y nada consolidado por la investigación que da lugar a equívoco. Con ello se puede pretender diluir la responsabilidad del mobbing, que siempre es personal, bajo la pantalla difuminadora de una institución u organización, eludiéndose así la búsqueda de responsabilidad de quien finalmente es el autor o inductor de una serie de comportamientos lesivos.

Lo mismo que una institución no mata físicamente, tampoco mata psicológicamente ni le hace mobbing a las personas. Existen organizaciones tóxicas y se han descrito las características organizativas que incrementan la probabilidad de que se produzca tanto el mobbing como otros riesgos laborales de tipo psicosocial como son el Burnout, o el Estrés (Piñuel, 2004).

La organización tiene la responsabilidad de velar por que trabajar no signifique la destrucción psicológica o la pérdida de la salud psicológica. Los autores del acoso psicológico en el trabajo son siempre personas: jefes, compañeros o subordinados de la víctima. Otras personas que forman parte del denominado *Gang de Acoso* pueden ser coautores, cooperadores necesarios, encubridores, o tácitos consentidores (Piñuel, 2001).

Los hostigadores se apoyan para operar en características tóxicas de las organizaciones y frecuentemente se camuflan tras ellas. Por ello resulta esencial elaborar protocolos de prevención antimobbing evitando que la organización sea el caldo de cultivo idóneo para la impunidad de estas prácticas.

Las nuevas políticas de Recursos Humanos basadas en la empleabilidad han hecho desaparecer descripciones de puestos, escalas salariales y regulaciones legales que protegen derechos, dejando a los trabajadores en una situación de desamparo legal, precariedad jurídica e incertidumbre

Los hostigadores suelen disponer de facto de una situación de poder formal o informal sobre la víctima, lo que se denomina una asimetría de poderes. Por ello puede dar la sensación de que toda la organización en la medida que es garante del poder formal del mando o directivo, suscribe por ello todas sus actuaciones sean cuales sean estas. Es por ello frecuente la utilización de los recursos organizativos al servicio del hostigamiento de la víctima, como son traslados forzosos, aperturas de expedientes, sanciones, etc...Esto proyecta la falsa idea de que son las organizaciones las que practican el acoso.

Por otro lado está claro que el acoso psicológico no es un mero problema tan sólo del individuo que lo padece o del perverso acosador que lo desencadena, sino todo un signo o síntoma de que las cosas no marchan bien en la manera de organizar el trabajo, de asignar las cargas del mismo, de seleccionar o promocionar a los directivos clave, o bien en lo que respecta a los valores, la cultura y el estilo de management de la organización.

## **2.9 Mobbing y Neomanagement**

Resulta cada vez más evidente para los investigadores que quien practica el acoso se apoya en toda una filosofía acerca de cómo se deben dirigir los recursos humanos de una organización que hemos denominado con el término Neomanagement (Piñuel 2004).

Se entiende por parte del Neomanagement que en el moderno sistema laboral la parte más versátil sobre la que se puede intervenir a voluntad no es tanto el entorno, sino el elemento humano. Se propone así un tipo de reingeniería humana que entiende al ser humano como una máquina trivial ajustable, en relación con otras máquinas triviales, también ajustables.

Las formas de organizar, planificar y asignar el trabajo, las formas de dirigir e integrar a las personas (el management), y el clima laboral se entienden así como constantes, y no como variables del entorno laboral sobre las que se puede y se debe intervenir para atajar el estrés y cualquier otro riesgo laboral psicosocial.

Para justificar la pasividad y el abandono a su suerte a las víctimas de estos entornos el Neomanagement pretende presentar un entorno económico con pocas opciones, “que no deja margen a otra manera de operar”. “El mercado es así”, se postula. La competitividad, la presión de los costes, la globalización...etc, obligaría a que los trabajadores tengan que aclimatarse a entornos laborales tóxicos de forma sistemática.

El problema surge cuando observamos una y otra vez que el pretextado ajuste del trabajador no se produce y el sistema psicofisiológico humano resulta dañado irremisiblemente.

Es así como millones de trabajadores resultan victimizados por esta forma de dirección tóxica de la organización y los recursos humanos con la justificación de que “no se puede hacer de otro modo” con los mimbres del entorno macroeconómico en el que estamos inmersos.

Obviando como posibilidad de actuación el rediseño del trabajo, queda solamente la opción de apuntalar la aclimatación del trabajador a un ambiente laboral tóxico en el que se encuentra mediante un tratamiento de síntomas meramente farmacológico. Algunos trabajadores se adelantan a la terapia farmacológica basada en la administración de ansiolíticos o antidepresivos, incurriendo en problemas de alcoholismo, tabaquismo u otras adicciones.

El tratamiento farmacológico en el estrés, en el burnout, o en el mobbing generan una aclimatación tóxica y terminan cronificando el daño que padecen los trabajadores.

El objetivo de maximizar el rendimiento de manera cortoplacista es típico en el Neomanagement, que busca obtener márgenes cada vez mayores a base de reducir cada vez más efectivos -y no tanto a base de realizar una gestión y un aprovechamiento inteligente del capital humano.

Se generan así cargas mentales de trabajo cada vez más insoportables para un trabajador crecientemente desbordado y sobrepasado.

El daño psicofísico produce un tipo de trabajador a la postre exhausto, con poca fuerza para hacer frente a abusos, o establecer reivindicaciones.

El miedo que el reinado del terror del Neomanagement impone fuerza a la persona a doblegarse y a “tragarse” abusos o situaciones ofensivas para la dignidad humana y lesivas para la salud mental, que explican la prevalencia de problemas como el acoso psicológico en el trabajo, el estrés, el Burnout etc...

Prisioneras del cierre de la representación propio del Neomanagement, las organizaciones difícilmente reconocen la existencia de este tipo de problemas en su seno y tienden a mirar hacia otro lado en una defensiva actitud de no querer ver un problema que resulta incómodo y disonante con la buena opinión que los neomanagers mantienen de sí mismos y de la gestión en las organizaciones que dirigen.

Resulta mucho más operativo aclimatar al estrés al trabajador dañado y, llegado el caso cuando no pueda ya más, y caiga víctima de la enfermedad, sustituirlo por otro que



venga de refresco, generando un sistema laboral permanentemente tóxico además de precarizante.

Es así como la política de recursos humanos de muchas organizaciones no pasa más allá de renovar continuamente al personal que termina quemándose. En las administraciones públicas la imposibilidad de recambiar a las personas como en la empresa privada explica la incidencia de riesgos psicosociales que causa un número creciente de enfermedades, absentismo, baja productividad y rotación.

En las organizaciones donde no existe la precarización por no ser posible o resultar dificultosa (es el caso de las administraciones públicas, la educación, o la sanidad), se termina conviviendo con tasas escandalosas de burnout, estrés y mobbing, aceptándolas como un mal necesario, y atribuyendo a los que son sus víctimas el ser la causa de sus propios males.

## **2.10 Jefes tóxicos y Mobbing**

Los agentes tóxicos del acoso psicológico o mobbing suelen ser mayoritariamente jefes, aunque también existen acosadores entre los mismos compañeros e incluso entre los propios subordinados. Los datos del estudio CISNEROS II señalan al jefe en dos de cada tres casos y a los compañeros en el 30% de los casos como agentes del hostigamiento. Un 3 % son casos de mobbing de tipo ascendente (Piñuel y Oñate 2002).

Es frecuente la actuación de los acosadores en grupos, bandas o gangs de acoso. Los actos de hostigamiento suelen producirse de manera activa o por comisión, consistiendo en este caso en gritos, insultos, reprensiones, humillaciones en público o en privado, falsas acusaciones, intromisiones y obstaculizaciones en el trabajo que reducen su eficacia y calidad (Piñuel 2001).

Sin embargo, también se da el hostigamiento psicológico por omisión o de manera pasiva. Se desarrolla en forma de restricciones en el uso de material o equipos, prohibiciones u obstaculizaciones en el acceso a datos o información necesaria para el trabajo, eliminación del apoyo necesario para el trabajador, disminución o eliminación de la formación o el adiestramiento imprescindible para el empleado, negación de la comunicación con él, etc.

Los sistemas de promoción en las empresas y administraciones públicas producen muy frecuentemente el ascenso de personas que, a pesar de poseer cualificaciones profesionales técnicas, carecen de las habilidades de gestión social necesarias para

llevar adelante equipos humanos. En las administraciones públicas el problema viene agravado por no existir en los sistemas concursales y de oposición una evaluación psicológica de las capacidades y habilidades emocionales de los candidatos a dirigir unidades compuestas por personas.

Esto explica que numerosos directivos y mandos a falta de haber aprendido a hacer su trabajo con profesionalidad, (lo cual significa dirigir personas, integrar a sus equipos, desarrollar la comunicación integral y el trabajo en equipo y generar un ambiente de movilización y eficiencia), mantienen a lo largo de los años unidades tensionadas bajo un estrés permanente.

Para justificar su falta de organización y de profesionalidad acuden a los consabidos y peregrinos argumentos de la turbulencia del entorno, los cambios vertiginosos en el sector, la presión de los costes, las demandas de los clientes, o la reducción de los tiempos de respuesta al mercado.

Todo un management no profesional prolifera en las administraciones públicas haciendo dejación de la elemental obligación ética, profesional y legal de desarrollar ambientes de trabajo eficaces y no tóxicos.

La profesión de dirigir personas también se aprende. Contrariamente a lo que la mayoría de directivos cree profundamente, el management o la habilidad para dirigir personas no es algo con lo que se nace, sino que forma una destreza laboral que ha de estudiarse, aprenderse, y entrenarse de forma específica.

El nombramiento en el BOE como jefe de una unidad, departamento o negociado al mando de un grupo de funcionarios, no produce de manera milagrosa una repentina capacitación del recién nombrado como conductor de personas.

La falta de capacitación de muchos mandos torpes e inexpertos genera una continuada actitud de defensividad que repercute en una ambiente psicosocialmente tóxico.

Un mando a la defensiva termina siendo un mando a la ofensiva, que genera enormes dosis de sufrimiento a su alrededor simplemente como forma de mantenerse o salvaguardar su posición en la organización.

Es así como muchos acosadores no son sino directivos que, adoptando actitudes defensivas las materializan en forma de prácticas de acoso, que profundizan en la incomunicación entre personas, en la generación de facciones y bandos y que explican el crónico conflicto humano que viven las unidades, departamentos o servicios que dirigen.

Se defiende de su propia incompetencia mediante un continuado y deliberado maltrato verbal o modal que denominamos Mobbing.

El trabajador humillado y vejado por un manager tóxico, ve atropellado su derecho fundamental a la dignidad y siente que en su trabajo no rigen los patrones de conducta cívica que caracterizan a la sociedad democrática en la que vive. Vive con la extraña sensación de que al fichar a la entrada al trabajo cada mañana, junto a su abrigo y su paraguas, también deja colgados sus derechos fundamentales, que tan solo podrá recuperar a la salida en el momento de retornar a casa.

Muchas de los jefes con actitudes y comportamientos tóxicos no son sino trabajadores ya dañados anteriormente por la actuación continuada contra ellos de otros mandos tóxicos, de los que han aprendido a lo largo de años mediante la observación y la exposición a un modelo social tóxico de comportamiento, moldeándose toda una forma de relación tóxica basada en la falta de respeto, el abuso, el maltrato y el hostigamiento.

El management tóxico se perpetua a si mismo con la conversión de los trabajadores dañados en nuevos jefes tóxicos, que a su vez garantizarán la renovación a futuro, generando nuevos daños y nuevos directivos tóxicos.

Por ello se ha señalado ya que el management tóxico es al mismo tiempo la causa y el resultado de una organización tóxica, un auténtico vivero de toxicidad social.

### **2.11. El Reconocimiento y la prevención del Mobbing en la organización**

Las organizaciones en las que se produce el mobbing suelen ser auténticas organizaciones «tóxicas», en las que el hecho de trabajar en ellas resulta nocivo para la salud de algunos de sus trabajadores.

Ante la existencia de casos de mobbing en su seno, la mayoría de las organizaciones desarrollan un tipo de síndrome que denominamos “síndrome de negación organizacional”.

Dicho síndrome consiste en el desarrollo de teorías pseudoexplicativas del caso que tienden a errar en el diagnóstico real, atribuyendo de manera frecuente el problema a causas que poco o nada tienen que ver con el caso.

Es importante señalar que la existencia de un solo caso de acoso psicológico revela y señala un fallo en la obligación de la organización de proteger la salud laboral de sus trabajadores.

En este sentido resulta necesario insistir en que la dirección de la organización debe comprender cuanto antes que el acoso psicológico supone un problema de la organización y no un mero problema particular entre individuos ante el cual deba inhibirse.

El mobbing es un fenómeno que señala un más que probable problema en la forma de organizar el trabajo, de asignar los recursos humanos, de seleccionar o promocionar a los directivos clave, o en lo que se refiere a los valores, la cultura y el estilo de management de la organización en la que se produce.

Asumir que en una organización es normal o hasta deseable que se produzca el mobbing es un razonamiento patológico que va en sentido contrario de cuanto establece el moderno management científico.

En muchas administraciones públicas, en las que el acoso psicológico es especialmente prevalente hay quien justifica las elevadas tasas de mobbing en su seno con afirmaciones complacientes que justifican el mobbing en que “siempre ha sido así”, en que “no se puede cambiar”, o en que “no es posible funcionar de otro modo”.

Estas justificaciones, son el fruto de una resignación que además de poco ética, resulta inaceptable a la luz de b que establece el moderno management o dirección de personas y la existencia de derechos fundamentales de los funcionarios.

Los intentos persistentes de intimidar a la víctima y de satanizarla haciéndola aparecer cada vez más malvada y estúpida y menos profesional no suelen ser evidentes dentro de la organización, por lo que son difíciles de identificar por ésta.

El proceso de satanización de la víctima, convertida en verdadero chivo expiatorio de la organización en la que trabaja, va a hacer aparecer a ésta ante la opinión pública como portadora de todas las perversiones profesionales que imaginarse pueda.

Se contribuye así de manera decisiva a que el acoso psicológico permanezca oculto o camuflado bajo otros supuestos problemas que son formulados incorrectamente en términos borrosos como:

- incompatibilidad de caracteres;
- estrés laboral;
- problemas de liderazgo;
- falta de habilidades sociales;
- estilos de mando inapropiados;
- estilos de liderazgo de tipo impositivo o autoritario;

- falta de experiencia en la dirección;
- situación de tensión transitoria o coyuntural por la urgencia de un trabajo o proyecto;
- situaciones o problemas familiares de la víctima.

A la administración le resulta habitualmente muy difícil reconocer la existencia del mobbing en su seno y tiende a mirar hacia otro lado, negándose a ver un problema que le resulta incómodo y disonante con la complaciente opinión que muchos mandos tienen de sí mismos y de la gestión de las organizaciones que dirigen.

Nunca es buena noticia para estos dirigentes constatar que en su administración se producen situaciones tan perversas como las que genera el mobbing. Se desarrolla un conocido fenómeno tendente a reducir la disonancia cognitiva. El efecto es la racionalización de los casos de mobbing.

Por otro lado, al no aperebirse de las habilidades de manipulación y de las maniobras de seducción del acosador, quienes tienen la responsabilidad de evaluar y prevenir el acoso resultan víctimas de ellas.

### 3 El Burnout o síndrome del trabajador quemado

#### 3.1 Definición del Burnout

Según Maslach, el Burnout o es el indicador de una dislocación entre lo que la persona es y lo que tiene que hacer en su trabajo. Representa toda una erosión en los valores, en la dignidad, en el espíritu y en la voluntad, una verdadera erosión del alma de los trabajadores (Maslach 1985).

El síndrome de Burnout lleva siendo estudiado con gran interés por innumerables autores desde principios de la década de los ochenta. En estos 25 años se ha ido perfilando una visión clásica del fenómeno que vamos a intentar describir, para criticarla posteriormente por tácitamente culpabilizadora para el trabajador y por significar un factor decisivo en el mantenimiento y la cronificación del problema..

El término *Burnout* o *Síndrome del trabajador “carbonizado”* hace referencia a un tipo de estrés laboral que padecen de manera especial algunos profesionales que mantienen una relación constante y directa con otras personas, mediando habitualmente con ellas un tipo de relación de ayuda como puede ser la de médicos, enfermeras o docentes.

Para explicar la naturaleza de este síndrome se aduce muy comúnmente que la mayoría de este tipo de profesionales inician sus carreras profesionales, no sólo pensando en los beneficios económicos que obtendrán de un salario, sino proyectando determinadas expectativas de desarrollo personal y de éxito en su trabajo.

Estas expectativas, un tanto idealizadas, serían más patentes en aquellos profesionales más comprometidos en ayudar a otras personas como son los casos de médicos, enfermeras, asistentes sociales, psicólogos, profesores, abogados, miembros de organizaciones asistenciales, ONG´s y similares.

Las expectativas, muy comunes entre estos colectivos, suelen consistir en pretender contribuir positivamente mediante su dedicación profesional a la mejora de las condiciones de aquellos a quienes sirven o ayudan.

Parece ser que en numerosas ocasiones estas expectativas pudieran constituirse en el origen de sus fracasos como profesionales.

Este tipo de trabajadores serían más propensos a caer en un estado de fatiga o frustración respecto a su vocación inicial que ha fracasado en producir los resultados esperados por ellos.

Este cuadro supone para el trabajador que lo padece un tipo de estrés avanzado y un tipo de desgaste que le hace sentirse exhausto de forma continuada ante unas demandas de energía, fuerza o dedicación en su trabajo, que percibe como excesivas y a las que siente que no puede hacer frente eficazmente mediante su desempeño.

La paradoja inexplicada del Burnout es que suele sucederle a trabajadores que previamente eran profesionales con elevado (o incluso excesivo) entusiasmo, ideas y despliegue de energía en su trabajo.

El mecanismo que se desencadenaría en el burnout se basaría en la frustración del trabajador por no poder satisfacer o alcanzar determinadas expectativas, excesivamente elevadas que había proyectado hacia un trabajo de tipo asistencial.

### **Tabla 3.1 Síntomatología de los trabajadores carbonizados (Burnout)**

**(Piñuel 2004)**

Sensación de inutilidad o de no valer para la propia profesión  
Sentimiento de “estar acabado” profesionalmente  
Sensación de “no poder enfrentarse” emocionalmente a nada  
Culpabilidad por no hacer bien su trabajo  
Agotamiento emocional o sensación de “no poder más”  
Agotamiento físico al final de la jornada de trabajo  
Fatiga al levantarse por la mañana  
Dificultades para enfrentarse a la nueva jornada laboral  
Pasotismo o apatía hacia las necesidades de los demás  
Sensación de no poder con los problemas humanos del propio trabajo o de que “todo le supera”  
Sensación de “estar quemado” por el propio trabajo  
Sensación de baja influencia o de no poder hacer nada por ayudar a la gente  
Endurecimiento emocional con compañeros, familiares o amigos  
Pasividad o paralización ante los problemas en el trabajo  
Sensación de frustración continua en el trabajo  
Sensación de estar abrumado por una cantidad de trabajo insoportable  
Sensación de desapego afectivo hacia la gente con la que trabaja  
Agobio por tener que trabajar con personas  
Sensación de contacto abrasivo o relaciones conflictivas con los demás

Así, la persona abraza expectativas muy altas respecto al logro de ciertos objetivos. Con el transcurso del tiempo sin que se produzcan los resultados esperados, en vez de revisar sus objetivos de forma realista y reevaluar la realidad de su carrera, se va a ir frustrando al insistir en alcanzar resultados u objetivos que escapan a las posibilidades reales.

El burnout se desarrolla a partir de la tensión que genera para el trabajador ir asumiendo los problemas de otros, en una palabra ir “tragándoselos” o ir haciéndolos propios, sin

poder efectivamente resolverlos, y sin alcanzar aquello que se había propuesto inicialmente en su trabajo o carrera profesional.

### 3.2 Los tres síntomas nucleares de un trabajador “carbonizado”

El término *burnout* es un constructo tridimensional constituido por una sensación de *agotamiento emocional*, una actitud de *desinterés hacia las personas* en el trato profesional y un *sentimiento de improductividad* o falta de logros en el desempeño profesional.

Algunos autores definen este síndrome como una pérdida progresiva del idealismo, energía y motivos vividos por la gente en las profesiones de ayuda, y como resultado de determinadas condiciones de trabajo negativas.

Se puede determinar que existe Burnout en un trabajador por los tres tipos de efectos que se presentan como más característicos del síndrome (Piñuel 2004):

1. El **cansancio o agotamiento emocional** que manifiestan las personas aquejadas por este síndrome, caracterizado por la pérdida progresiva de energía, el desgaste, el agotamiento, y la fatiga.
2. La **despersonalización** que se traduce por un cambio negativo de las actitudes y las respuestas hacia los demás con irritabilidad y la pérdida de motivación hacia el trabajo;
3. El **sentimiento de falta de realización profesional o disminución de la autocompetencia profesional percibida** con respuestas y evaluaciones negativas hacia sí mismo y su capacidad para el trabajo

Otras consecuencias habituales del síndrome son las alteraciones emocionales, conductuales, psicosomáticas, sociales, la pérdida de la eficacia laboral y los problemas en el ámbito familiar.

El burnout, presenta un elevado nivel de absentismo laboral y abandono de la profesión entre los profesionales afectados. Estos suelen estar aquejados por problemas de salud física y psicológica, que cursan con cuadros depresivos, ingesta de psicofármacos y aumento del consumo de tóxicos como el alcohol y otras drogas que producen adicciones.



El origen del daño del síndrome es la “indefensión aprendida” del trabajador, que literalmente se encuentra indefenso en su trabajo y no sabe lo que puede hacer para remediar la frustración y el malestar creciente que padece.

### 3.3. La visión tácitamente culpabilizadora del Burnout

Lo normal es que la mayoría de los que se aproximan a los trabajadores *carbonizados* o *quemados* tienda a pensar que se trata de personas cuyos problemas radican en ellos mismos, en sus habilidades, sus actitudes hacia el trabajo, sus deformadas e irracionales expectativas, etc...

Algunos autores se hacen eco sobre cómo los casos de burnout obedecerían a un desgaste basado en la distancia existente entre expectativas a veces excesivamente elevadas o irreales del trabajador y la realidad de un trabajo que no le proporciona satisfacción debido a deficiencias organizativas manifiestas. Se trataría de personas con expectativas irreales e irrealizables acerca de sus trabajos.

El mecanismo ya comentado del error atributivo vuelve a funcionar aquí percibiéndose a aquellos que padecen burnout como:

1. Trabajadores débiles
2. Trabajadores con ausencia de fortaleza o resistencia física o psíquica para hacer su trabajo.
3. Trabajadores que no han sabido sobrevivir a las demandas de la “selva laboral” y han sucumbido a la ley de la selección natural, que elimina a los menos dotados o capacitados.
4. Trabajadores con expectativas irrazonables o planteamientos utópicos de cómo hacer el trabajo y qué esperar del trabajo.
5. Trabajadores *plañideros* y *quejicas* por sistema que se “apuntan” ahora a la moda del burnout.
6. Trabajadores con problemas de personalidad, o “depresivos desde el útero materno”, que manifiestan sus problemas clínicos en el ámbito laboral.
7. Trabajadores con problemas familiares importantes que repercuten en el ámbito laboral y que explicarían la sintomatología clínica que presentan.

Todos estas atribuciones al trabajador *carbonizado* tienen un carácter culpabilizador. Esta visión culpabilizadora la contribuyen a crear asimismo numerosos psicólogos, técnicos en recursos humanos, expertos en salud laboral y asistentes sociales, etc..., que, percibiendo las secuelas que generan las víctimas de burnout, toman estos síntomas como propios de enfermedades psicológicas, actitudes derrotistas, o disposiciones internas equivocadas o patológicas de los trabajadores afectados. Toman una vez más el efecto como causa, dificultando a las víctimas la comprensión real de lo que les ocurre.

De este modo se señala que en la medida en que la persona tiene un problema individual de salud mental, debe arreglárselas para solucionarlo a nivel individual.

El aislamiento, la introversión social, los sentimientos de desvalor, la despersonalización, o la depresión que padece el trabajador no dejan de ser contemplados erróneamente como problemas a nivel individual y no síntomas de que algo no va bien en la forma de organizar y llevar adelante el trabajo en la organización.

### **3.4. Cómo se siente el trabajador carbonizado**

La forma en que los trabajadores carbonizados experimentan el burnout obedece a una serie típica de comentarios sobre sí mismos y sobre su trabajo que realizan en la clínica.

De manera recurrente:

- Sienten que han perdido su entusiasmo por un trabajo que antes amaban
- Sienten que están frustrados y que su situación laboral no les permite realizar un buen trabajo.
- Se sienten frustrados por no poder obtener la gratificación personal que anteriormente recibían por la realización de sus trabajos.
- Son víctimas de brotes de cólera y accesos de irritabilidad
- Sienten miedo y sensación de ver acabadas sus carreras profesionales
- Se sienten crecientemente infelices y deprimidos
- Se sienten sobrecargados, abrumados, desbordados por las demandas que se les realiza en sus trabajos.

Todas estas quejas pueden resumirse en tres temas recurrentes en los trabajadores que padecen burnout:

- La desaparición de la **involucración en el trabajo**: Un trabajo que anteriormente resultaba gratificante se ha convertido en algo absurdo, displacentero y sin significado para el trabajador.
- El **desgaste emocional en el trabajo**. Los sentimientos iniciales de optimismo, entusiasmo, dedicación, y disfrute laboral pasan a ser de angustia, irritabilidad, ansiedad y depresión.
- El **desajuste creciente del trabajador** ante las demandas del puesto y la erosión de la empleabilidad o de la capacidad del trabajador de realizar su trabajo.

### 3.5. Las 4 fases del Burnout

El trabajador que padece burnout atraviesa por cuatro fases (Piñuel 2004) :

- 1ª fase : **Entusiasmo**, caracterizado por elevadas aspiraciones, energía desbordante y carencia de la noción de límite.
- 2ª fase : **Estancamiento**, que surge tras no cumplirse las expectativas originales, empezando a aparecer la frustración.
- 3ª fase : **Frustración**, en la que comienzan a surgir problemas emocionales, físicos y conductuales. Esta fase es el núcleo central del síndrome de quemado.
- 4ª fase : **Apatía**, que sufre el individuo y que constituye el mecanismo de defensa ante la frustración.

En esta última fase se producen una serie de efectos propios del burnout. Entre las consecuencias del síndrome figuran:

- alteraciones emocionales
- alteraciones conductuales
- desarrollo de enfermedades psicosomáticas
- problemas sociales
- deterioro del desempeño y pérdida de la eficacia laboral
- alteraciones de la vida familiar
- adicciones

Los trabajadores afectados presentan en esta fase un alto nivel de absentismo laboral, tanto por los problemas de salud física como de salud psicológica, siendo frecuente la aparición de situaciones depresivas, la automedicación, la ingesta de psicofármacos y el aumento del consumo de tóxicos, alcohol y otras drogas.

### **3.6. Perfiles de los trabajadores con síndrome de burnout**

Entre los aspectos epidemiológicos del síndrome de burnout, la edad parece no influir en la aparición del síndrome. Se considera sin embargo que puede existir una época de mayor sensibilización en los períodos iniciales de la carrera profesional en los que el trabajador sería especialmente vulnerable al síndrome de quemado, debido a que es un período en el que se produce la transición desde sus expectativas idealistas hasta la realidad cotidiana de lo que el trabajo puede en verdad proporcionarle.

En este período inicial aprende que las recompensas personales, profesionales y económicas difieren de las prometidas o esperadas.

Las mujeres son el grupo más vulnerable, aduciéndose como factor explicativo la doble carga de trabajo que conlleva la práctica profesional y la tarea familiar, así como la elección de determinadas especialidades profesionales que prolongarían el rol de mujer.

Respecto al estado civil, se conoce por la investigación que aquellas personas sin parejas estables, y las personas solteras presentan mayores índices de cansancio emocional, menor realización personal y mayor despersonalización, que las que están casadas o conviven con parejas estables.

En este mismo orden de cosas se ha señalado que la existencia de hijos hace que estas personas puedan ser más resistentes al síndrome, debido a la tendencia generalmente encontrada en los padres, a ser personas más maduras y estables, y a que la implicación con la familia y los hijos hace que tengan mayor capacidad para afrontar problemas personales y conflictos emocionales, siendo más realistas y beneficiándose de la ayuda que supone el apoyo familiar.

La existencia de turnos laborales rotatorios y los cambios continuados en los horarios de algunas profesiones pueden conllevar para algunos trabajadores padecer el síndrome de burnout. Son los médicos, las enfermeras y los trabajadores asistenciales las profesiones en que esta influencia se produce en mayor medida.

También es conocida la relación de la sobrecarga laboral con el burnout en las profesiones asistenciales, de manera que este factor produce una disminución de la

calidad de las prestaciones ofrecidas por estos trabajadores, tanto cualitativa como cuantitativamente.

### **3.7. El trabajo tóxico como causa del Burnout**

Veremos a continuación como son primordialmente las características de las organizaciones tóxicas y de los managers tóxicos las que configuran a un tipo de trabajo su vez tóxico que es la causa directa de la mayoría de los casos de trabajadores carbonizados o con Burnout.

En ese sentido puede decirse sin lugar a duda de que el Neomanagement es el primordial factor de riesgo para padecer el síndrome del trabajador “carbonizado”.

#### **1) La sobrecarga laboral**

El hacer cada vez más con menos es algo característico de la tendencia del Neomanagement a exprimir hasta agotar a la fuerza laboral en una perspectiva de ganancias a corto plazo que quema a la fuerza laboral.

En teoría las jornadas laborales se han reducido, sin embargo en la práctica, y muy especialmente en el sector privado, se trabajan cada vez más horas no imputadas y aun menos remuneradas.

Las horas extra pagadas pasaron ya a la historia y hoy se entiende en las organizaciones tóxicas que trabajar más de la cuenta es un “plus” o “peaje” que el trabajador debe pagar por el simple privilegio de tener un trabajo. Este plus es además sistemáticamente “abonado” en la medida en que no hacerlo puede ser la causa de “quedarse sin trabajo”.

En las organizaciones tóxicas se ve mal al trabajador que se va a la hora que figura en su contrato, una vez que ha cumplido los compromisos legalmente adquiridos en su contrato y por los que se le retribuye. Se dice despectivamente de él que se le “cae el bolígrafo” a la hora en que se cumple su jornada laboral. Se le señala como alguien poco comprometido o no implicado con los objetivos de la empresa. Se indica que no vive el espíritu de la empresa. Se imputa falta de profesionalidad y se critica al que se marcha antes que sus compañeros de trabajo.

Esta tendencia exagera la propensión a que el trabajador termine exhausto generando el burnout o desarrolle una adicción al trabajo.

## **Las reducciones crónicas de efectivos: el downsizing**

Los años de reducciones y optimizaciones sucesivas del tamaño de plantillas, ya de por sí esquilgadas, y la no cobertura de los trabajadores jubilados, producen que un trabajador soporte la carga laboral que hace poco correspondía a varios.

Se estira tanto la cuerda que al final esta se rompe. El trabajador con burnout es frecuentemente esa cuerda que se ha roto a base de tanto estirla.

Las reducciones crónicas de personal y reestructuraciones además explican una disminución del clima laboral y una desmoralización de los trabajadores que termina repercutiendo en el desempeño.

La realidad es que la escasez de recursos humanos y la presión creciente de los objetivos gravitan con una mayor presión sobre la plantilla

## **La dificultad para recuperarse en el trabajo**

La misma tendencia deshumanizadora se observa en cuanto a los períodos de recuperación o de descanso en el medio de la jornada laboral, que han sido reducidos o eliminados hasta obtener una dedicación laboral intensa y con poca posibilidad de resistencia a la fatiga.

Un número creciente de trabajadores se sienten prisioneros de un sistema laboral perverso que limita en algunos casos hasta la posibilidad de ir al lavabo durante la jornada laboral.

Las jornadas laborales se han visto reducidas, pero se han visto por otro lado intensificadas por un enfoque perverso, propio de la explotación laboral de finales del XIX en el que se ha eliminado todo tiempo muerto y se ha incrementado sustancialmente la carga mental en el trabajo.

Son especialmente objeto de este tipo de agotamiento por sobrecarga en la dedicación, los trabajadores precarios o eventuales, a los que no se les permite librar o descansar, realizando contratos que vulneran la misma legalidad, en aras a realizar las sustituciones o guardias del personal fijo.

El abuso se suele perpetrar contra estos trabajadores más vulnerables por su tipo de contratación. Se les hace tragar con aquellas condiciones que otros trabajadores, más protegidos por tipos de contrato fijos, se niegan a aceptar para si mismos en el trabajo.

Así es cómo hemos podido atender en los últimos años numerosos casos de burnout en enfermeras o médicos jóvenes contratados de forma eventual que pueden llegar a pasar de forma habitual más de 30 días trabajando continuamente sin descansar un solo día. Si solicitan los períodos de descanso que legalmente les corresponden, peligra su renovación o temen que se le borre de la lista de la bolsa de trabajo correspondiente. La cronificación de esta sobrecarga les expone no solamente al riesgo de burnout sino al riesgo de cometer errores por el agotamiento y la falta de descanso.

### **La dificultad para descansar en el hogar**

El hecho cada vez más frecuente de que son los dos miembros de la pareja los que trabajan, hace que el poco tiempo que deja la extensión de jornadas laborales cada vez más largas e intensas se requiera no ya para descansar sino para realizar todas aquellas tareas domésticas necesarias.

El fenómeno descrito como “parejas de doble carrera” habla de un incremento del estrés y de la conflictividad que se produce en estos casos, haciendo que el regreso al hogar termine siendo sinónimo de conflictividad, broncas, desencuentros. Un verdadero segundo frente de batalla.

Este fenómeno suele realimentar la permanencia en el trabajo más allá de las horas necesarias de muchos trabajadores que literalmente “temen” la vuelta al hogar, exacerbándose de este modo algunos cuadros de adicción al trabajo.

El tiempo libre se ha transformado cada vez más en un segundo trabajo extenuante lleno de compras, lavadoras, planchas, preparación de comidas, etc... que lastran de una segunda sobrecarga sobrevenida a los trabajadores, que terminan así crónicamente agotados.

Este problema afecta muy especialmente a las mujeres que trabajan, en una sociedad que todavía hace reposar sobre ellas la mayor parte del peso del trabajo doméstico.

### **El trabajo demanda cada vez mayor carga mental**

El incremento en los esfuerzos atencionales y en la capacidad de atención y los cambios en la forma de tomar decisiones y en la planificación explican buena parte del esfuerzo suplementario que deben realizar los trabajadores.

Buena parte de la carga mental que se ha generado en los últimos años procede de la continua incorporación de las nuevas tecnologías a prácticamente todos los puestos de trabajo.

Por otro lado queda claro que las nuevas tecnologías han incrementado el control sobre las pautas y los ritmos de trabajo, incrementándose así la fatiga y la carga mental.

### **El trabajo incrementa su complejidad**

Uno de los fetiches preferidos del neomanagement es la pretensión de que los trabajadores deben ser versátiles en el sentido de que puedan ser intercambiables. Lo cierto es que esa pretendida intercambiabilidad para muchos trabajos suele ser más una pretensión ingénuo del Neomanagement y que en numerosas organizaciones la polivalencia exigida y forzada se cobra numerosas víctimas de burnout.

### **Las interferencias con problemas de salud producidos por el propio trabajo**

En los últimos años los psicólogos del trabajo hemos tenido que desarrollar toda una subespecialización clínica propia y específica del mundo laboral. La enorme cantidad de depresiones, síndromes de burnout, trastornos de ansiedad, adicciones, enfermedades generadas por el estrés, etc...que aparecen originadas y causadas unívocamente por el propio trabajo nos habla de cómo éste se está convirtiendo en uno de los primeros factores de riesgo para la salud psicológica de una persona. Estos problemas de salud suponen a su vez una interferencia más a añadir en el desempeño de las personas. Las personas que causan baja no son reemplazadas en muchos lugares, asumiendo esa sobrecarga los demás trabajadores que ven a su vez incrementado el riesgo de caer ellos mismos enfermos. Se genera un problema que se realimenta en círculo vicioso.

## **2) La falta de control sobre el propio trabajo**

Las sociedades democráticas y avanzadas en las que vivimos impulsan una serie de valores que hacen que las expectativas de los trabajadores sobre lo que pueden esperar y lograr en sus propios trabajos sean elevadas.

Los trabajadores del siglo XXI no quieren ser meros instrumentos o meros ejecutores de órdenes. Desean desempeñar un trabajo que les permita tomar decisiones, realizar tareas



significativas, y usar de su capacidad intelectual para resolver problemas y contribuir así decisivamente a la realización de los objetivos de las organizaciones en las que trabajan.

### **La falta de realización en el trabajo**

Muchos trabajadores sienten que sus trabajos no les realizan o desarrollan plenamente como personas. En la medida en que el mercado de trabajo se ha ido haciendo cada vez más difícil, muchos trabajadores altamente capacitados se han visto obligados a aceptar trabajos por debajo de sus cualificaciones y de sus potenciales de realización.

Esto termina siendo la causa de un importante desajuste personal y profesional que se manifiesta en una continuada frustración por el hecho de que el trabajo no es para estos trabajadores una fuente de desarrollo o de gratificación, sino de frustración diaria.

A ello contribuye también decisivamente el hecho de que numerosas organizaciones han aprovechado la situación del mercado laboral para solicitar perfiles profesionales sobrecualificados, que tarde o temprano generan la frustración que hemos comentado.

### **El control centralizado exhaustivo de neomanagers**

La evolución de los sistemas de controlling y de la informática en general hace que los neomanagers puedan ejercer un control y un dominio casi absoluto sobre cada uno de los movimientos que realizan sus subordinados. Esto redundará en una sensación de vigilancia y de monitorización perversa que de nuevo rompe la expectativa de realizar un trabajo significativo y creativo. Los trabajadores se sienten bajo la férula de un gran hermano (el neomanager) que les vigila estrechamente y monitoriza cada uno de los pasos y cada una de las decisiones que adoptan en el desempeño de sus funciones.

Con la monitorización y el control el Neomanagement emite una profecía que luego los trabajadores van a cumplir inconscientemente. La monitorización y el control centralizado propios del Neomanagement es una forma de decir a los trabajadores que no son dignos de confianza, que no se puede contar con ellos, que no son suficientemente profesionales como para delegar en ellos, que no son suficientemente inteligentes como para eludir el tener que ser controlados. Con el tiempo, el Burnout confirma mediante algo ya descrito como dilema del supervisor que tenían razón en desconfiar los neomanagers.

El dilema del Supervisor enunciado y a en 1958 por Strickland es bien sencillo. Señala cómo la implementación de la vigilancia, monitorización y control por los supervisores lleva a la desconfianza de estos hacia sus subordinados y por lo tanto a una necesidad percibida de mayor supervisión y control.

Por otro lado, y en la medida en que la utilización de la vigilancia y el control afecta a la actitud de los subordinados hacia sus supervisores, es previsible que ésta empeorará como consecuencia de la implantación de tales controles.

Tal y como Enzel y Anderson demuestran de manera empírica, la vigilancia percibida como control amenaza la autonomía personal de los colaboradores y hace disminuir la motivación intrínseca en éstos.

Así, los supervisores vienen a desconfiar de los supervisados como consecuencia de su propia vigilancia y los supervisados se vuelven desmotivados y no dignos de confianza.

El empeoramiento de la relación realimentará la percepción de los supervisores de la poca confiabilidad de los subordinados y de la necesidad de mayor y más estrecha supervisión.

De esta manera se genera una paradoja que viene a decir que la implantación de sistemas de vigilancia, y supervisión basados en la asunción de un comportamiento oportunista sistemático esperable, lleva a la implantación de más y mejores sistemas de supervisión, y esto genera un círculo vicioso en la organización del que es difícil escapar.

### **La instrumentalización del trabajador como mero recurso**

Si las personas son meros recursos, los trabajadores no pueden esperar que sean recompensados, más allá de lo que es estrictamente necesario según sus contratos. A los recursos no se les pregunta, no se les tiene en cuenta. No es necesario invertir en capacitación, en formación. Los recursos se reponen cuando se han desgastado, han sido dañados o se han quedado obsoletos.

### **3) La ausencia de reconocimiento profesional**

Cuando no se le reconoce al trabajador la contribución que está realizando mediante su trabajo, este se siente severamente devaluado. El reconocimiento es verdaderamente una “rara avis” en las organizaciones tóxicas, abrumadas por la sobrecarga ponderal crónica,

gobernadas por mandos y directivos deshumanizados y a la defensiva que entienden que la mera comunicación con el personal resulta amenazante, o supone sencillamente una pérdida de tiempo.

El tiempo que se dedica a la gestión de personas, y a devolver un feedback personalizado por la actuación profesional de cada trabajador tiende a ser cada vez menor en organizaciones planas con un número cada vez mayor de personas que dependen de un mismo manager.

Los sistemas de evaluación saltan por los aires toda vez que se quedan en meras actividades que formalmente es necesario realizar a instancias de los de “recursos humanos” pero sirven para poco más.

El aplanamiento organizativo y la precarización establecen cada vez peores pronósticos para el desarrollo de una carrera profesional en la empresa.

Las congelaciones salariales sistemáticas suponen mensajes que minan la necesidad de reconocimiento de los trabajadores, que van a terminar despegándose o desafectándose afectivamente de aquello que realizan en el trabajo.

En muchos sectores se está produciendo además la pérdida del status profesional de que gozaban anteriormente algunos trabajadores cualificados y especializados.

#### **4) La ruptura del sentido de comunidad**

Quizás la característica más destructiva en relación al problema del Burnout es la ruptura de la comunidad social y del sentido de solidaridad, fraternidad, igualdad, y reciprocidad que toda comunidad laboral significa.

##### **La fragmentación de las relaciones sociales en el trabajo.**

Inmersos en una frenética actividad, los trabajadores tienen cada vez menos oportunidad de comunicar, aislados por el uso de tecnologías que provocan la despersonalización de los contactos y las relaciones sociales. Las relaciones se multiplican por la conectividad que aporta la tecnología, pero la calidad de esos contactos es cada vez menor y más trivial.

## **El síndrome de supervivencia**

La situación generada por la precarización del empleo y por las reiteradas reducciones de personal, las fusiones, adquisiciones, etc...propician un ambiente enrarecido lleno de desconfianza hacia los demás. Se desencadenan los patrones típicos del síndrome de supervivencia, que sacan lo peor de cada uno. Los trabajadores entienden su entorno laboral no como una comunidad de referencia sino como un conjunto de individuos a batir en la lucha por la supervivencia. El “o ellos o yo ”marca el desencadenamiento de hostilidades que fracturan sin remedio la comunidad social de la organización. En adelante todos los trabajadores juegan a juegos de “suma cero”en el que no hay más alternativas que ganar o perder.

El que hemos descrito como “pacto de mutua indiferencia” y la guerra de todos contra todos no son más que las secuelas naturales de esta atmósfera laboral tóxica e irrespirable.

### **5) La falta de integridad y honradez en la organización.**

Una de las mayores necesidades que presentan los trabajadores es gozar de entornos laborales en los que la integridad y la honradez de la organización sean características centrales.

Lo contrario induce a la desmoralización y termina desafectando emocionalmente al trabajador de la organización en la que trabaja.

La integridad es la percepción del trabajador de que la organización y sus directivos poseen una serie de principios que aquel considera aceptables.

Si el trabajador cree que esos principios no son suficientes, no confiará en la organización ni en sus dirigentes y entrará en una espiral de despersonalización desimplicación, y desinvolucración.

Según Mayer la percepción de la integridad de una organización vendría dada por cuatro elementos:

- La consistencia de las actuaciones pasadas de la organización.
- La existencia de informaciones positivas creíbles de terceros sobre la organización.
- La creencia de que la organización posee un gran sentido de la justicia.
- La percepción de congruencia en las actuaciones de la organización.

La integridad de un directivo es función de una serie de percepciones de los trabajadores que consisten entre otros en:

- El respeto a sus compromisos: es la creencia de que el directivo hace esfuerzos de buena fe para comportarse de acuerdo a sus compromisos, explícitos o implícitos.
- La transparencia: es la creencia de que el directivo es honesto en cualquier negociación o interacción anterior a los compromisos mencionados anteriormente.
- El comportamiento no oportunista a corto plazo: es la creencia de que el directivo evita tomar una ventaja excesiva respecto a los trabajadores que dependen de él, aunque disponga de la oportunidad de hacerlo.

### **La desconfianza**

Sin embargo el incremento en la diversidad de los recursos humanos significa que personas de diferentes razas, culturas, idiomas, religiones, experiencias, formación y estilo de vida tienen que tomar contacto e intentar de manera común resolver aspectos relevantes para la organización y el sector de actividad en el que trabajan.

De este roce social obligado por la globalización procede una suplementaria dificultad para el desarrollo de la confianza.

Es conocido como una fuerza de trabajo más heterogénea es menos proclive a fiarse de un compañero con el que guarda poca afinidad en las experiencias comunes y en los modos de enfocar la vida y los problemas. Con todo ello el trabajo en equipo y la cooperación se ven afectados por la misma naturaleza del entorno globalizado en el que ya vivimos.

### **La falta de respeto a la dignidad**

La falta de respeto a la dignidad y la existencia de abusos son elementos que generan ambientes enrarecidos y de temor que causan a medio plazo burnout.

El trabajador que es testigo habitual de la falta de respeto, va quedando poco a poco inmunizado emocionalmente a los atropellos, a la injusticia, a la ausencia de juego limpio.

Como mecanismo de defensa aparece la despersonalización en las relaciones, la exhaución emocional y el pacto de mutua indiferencia. A medio plazo se generan los síntomas que caracterizan al trabajador carbonizado.

## **6) El conflicto con los valores personales**

Un sistema organizativo como es el característico del Neomanagement en el que muchas personas son sacrificadas de manera habitual en aras a la obtención de una rentabilidad cortoplacista o la culminación como sea de una serie de objetivos, genera muy rápidamente en el seno de la organización tóxica personas que no comulgan con semejantes visiones deshumanizadoras.

El conflicto creciente con sus propios valores éticos y morales hace que el trabajador termine generando importantes daños en sus atribuciones éticas o que genere una disociación creciente entre lo que piensa y juzga como justo o ético y su propio comportamiento en el trabajo.

Este conflicto tiene enormes costes psicológicos para quien vive inmerso en esta continua disyuntiva tóxica en su trabajo.

Tener que realizar una y otra vez aquello que un profesional estima antiético, injusto o contrario a su código deontológico es generador de reacciones naturales en el ser humano para defenderse psicológicamente. Estas reacciones explican con el tiempo la aparición de la sintomatología del burnout.

El Neomanagement vive de una filosofía de obtención de resultados y objetivos cortoplacistas ajenos a un pensamiento humanizador y no tiene en cuenta la búsqueda del bienestar humano que caracteriza a nuestras sociedades avanzadas y que es dominante en la escala de valores de la mayor parte de los trabajadores.

## 4 Resultados del Barómetro Cisneros V sobre riesgos psicosociales en la Administración (AEAT e IGAE)

### 4.1. La incidencia del Acoso psicológico o Mobbing en AEAT e IGAE

Casi uno de cada tres (el 31 %) de los funcionarios encuestados están en una situación de alto riesgo laboral psicosocial.

Más de uno de cada 5 ( 21 %) funcionarios encuestados en la AEAT/ IGAE presenta una situación técnica de Mobbing concretada en la definición ofrecida en el primer capítulo :

- Uno o más de los comportamientos de hostigamiento
- Continuidad por más de 6 meses del comportamiento
- Frecuencia por lo menos semanal (semanal o a diario)

**Tabla 4.1.1. Riesgos psicosociales en la Administración (AEAT / IGAE)**

	% sobre el total de respuesta	
	AEAT	IGAE
<b>Mobbing</b>	<b>21,24%</b>	<b>21,34 %</b>
<b>Burnout</b>	<b>9,6 %</b>	<b>9,6%</b>
<b>Mobbing ó Burnout</b>	<b>30,8 %</b>	<b>31 %</b>

**Tabla 4.1.2. Tasa de Mobbing según el organismo encuestado**

	ORGANISMO					
	TOTAL MUESTRA		AEAT		IGAE	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%
MOBBING						
1 NO Víctimas	2999	78,76	2612	78,77	387	78,66
2 Víctimas	809	<b>21,24</b>	704	21,23	105	<b>21,34</b>
TOTAL	3808	(3808)	3316	(3316)	492	(492)

**Tabla 4.1.3. Tasa de Mobbing por sexos**

MOBBING	SEXO					
	TOTAL MUESTRA		Varón		Mujer	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 NO Víctimas	3089	78,92	1434	77,56	1653	<b>80,16</b>
2 Víctimas	825	21,08	415	22,44	409	19,84
TOTAL	3914	(3914)	1849	(1849)	2062	(2062)

Ji cuadrado con 1 grados de libertad = 3,9905 (p = 0,0458)

**Tabla 4.1.4. Tasa de Mobbing por edades**

MOBBING	TOTAL MUESTRA		Menos de 23 años		Entre 24 y 30 años		Entre 31 y 40 años		Entre 41 y 50 años		Entre 51 y 60 años		Más de 61 años	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 NO Víctimas	3091	78,89	3	75,00	149	82,32	1228	78,77	1146	78,01	482	79,28	83	85,57
2 Víctimas	827	21,11	1	25,00	32	17,68	331	21,23	323	21,99	126	20,72	14	14,43
TOTAL	3918	(3918)	4	(4)	181	(181)	1559	(1559)	1469	(1469)	608	(608)	97	(97)

Ji cuadrado con 5 grados de libertad = 4,6603 (p = 0,4587)

**Tabla 4.1.5. Mobbing y Estado Civil**

ESTADO CIVIL	MOBBING					
	TOTAL MUESTRA		NO Víctimas		Víctimas	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Soltero	959	24,51	758	24,56	201	24,33
2 Separado/divorciado/viudo	226	5,78	175	5,67	51	6,17
3 Casado	2727	69,71	2153	69,77	574	69,49
TOTAL	3912	(3912)	3086	(3086)	826	(826)

Ji cuadrado con 2 grados de libertad = 0,3069 (p = 0,8577)



**Tabla 4.1.6. Tasa de Mobbing por Servicios**

ADSCRIPCION	MOBBING					
	TOTAL MUESTRA		NO Víctimas		Víctimas	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 AEAT Servicios Centrales	524	13,76	396	13,20	128	15,82
2 AEAT Servicios periféricos	2792	73,32	2216	73,89	576	71,20
3 IGAE Servicios centrales	101	2,65	69	2,30	32	3,96
4 IGAE Intervenc Delegadas	174	4,57	130	4,33	44	5,44
5 IGAE Servicios periféricos	217	5,70	188	6,27	29	3,58
<b>TOTAL</b>	<b>3808</b>	<b>(3808)</b>	<b>2999</b>	<b>(2999)</b>	<b>809</b>	<b>(809)</b>

Ji cuadrado con 4 grados de libertad = 20,1343(p = 0,0005)

**Tabla 4.1.7. Tasa de Mobbing por AREAS**

AREA	MOBBING					
	TOTAL MUESTRA		NO Víctimas		Víctimas	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 AEAT INSPECCION	1111	29,31	892	29,92	219	27,04
2 AEAT GEST-LIQUID	854	22,53	662	22,21	192	23,70
3 AEAT RECAUD.	753	19,86	592	19,86	161	19,88
4 AEAT ADUANAS	375	9,89	292	9,80	83	10,25
5 AEAT OTROS	248	6,54	190	6,37	58	7,16
6 IGAE AUD-FISC	382	10,08	300	10,06	82	10,12
7 IGAE CONTAB	68	1,79	53	1,78	15	1,85
<b>TOTAL</b>	<b>3791</b>	<b>(3791)</b>	<b>2981</b>	<b>(2981)</b>	<b>810</b>	<b>(810)</b>

Ji cuadrado con 6 grados de libertad = 3,1988(p = 0,7835)

**Tabla 4.1.8. Mobbing por COMUNIDADES AUTÓNOMAS**

COMUNIDAD AUTONOMA	MOBBING					
	TOTAL MUESTRA		NO Víctimas		Víctimas	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 MADRID	1182	29,24	875	27,22	307	37,08
2 CATALUÑA	528	13,06	408	12,69	120	14,49
3 ANDALUCIA	543	13,43	431	13,41	112	13,53
4 COM VALENCIANA	363	8,98	314	9,77	49	5,92
5 GALICIA	206	5,10	177	5,51	29	3,50
6 PAIS VASCO	83	2,05	65	2,02	18	2,17
7 ISLAS BALEARES	142	3,51	117	3,64	25	3,02
8 ASTURIAS	129	3,19	110	3,42	19	2,29
9 CASTILLA Y LEON	235	5,81	189	5,88	46	5,56
10 MURCIA	94	2,33	78	2,43	16	1,93
11 C. LA MANCHA	150	3,71	121	3,76	29	3,50
12 CANTABRIA	42	1,04	38	1,18	4	0,48
13 NAVARRA	4	0,10	3	0,09	1	0,12
14 ARAGON	103	2,55	86	2,68	17	2,05
15 EXTREMADURA	89	2,20	78	2,43	11	1,33
16 CANARIAS	109	2,70	87	2,71	22	2,66
17 LA RIOJA	40	0,99	37	1,15	3	0,36
TOTAL	4042	(4042)	3214	(3214)	828	(828)

Ji cuadrado con 16 grados de libertad = 55,8195(p =,0000)

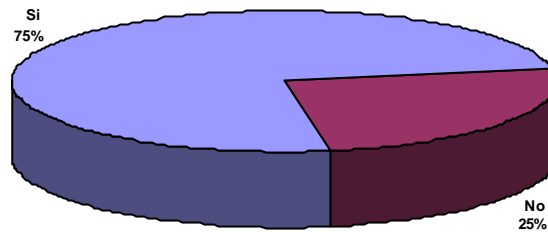
#### 4.2 Modalidades y características del Mobbing en AEAT/ IGAE

Más del 22 % de los funcionarios encuestados en AEAT/ IGAE manifiesta ser objeto de violencia psicológica o Mobbing en su trabajo durante los últimos 6 meses con una frecuencia semanal o diaria.

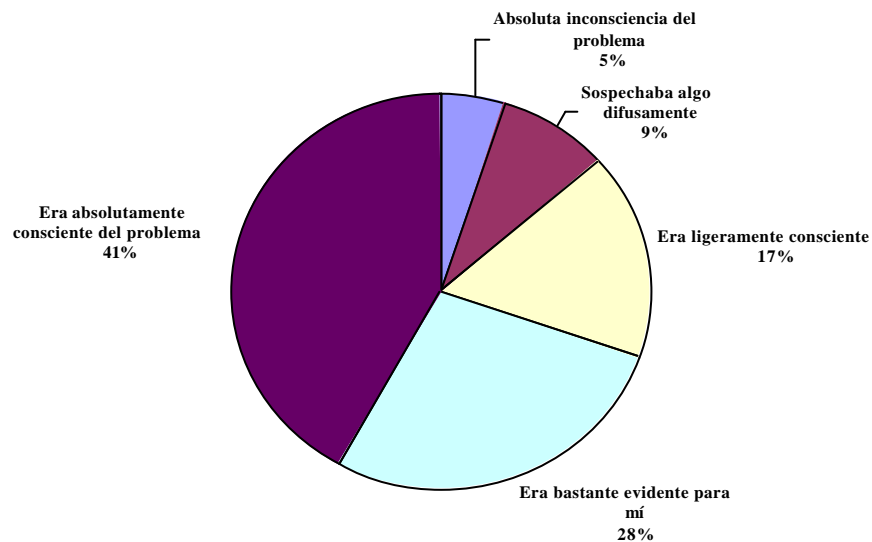
Los funcionarios encuestados en Andalucía, Madrid, Castilla y León, Castilla La Mancha, País Vasco y Navarra presentan un índice de respuestas superior a la media del estudio.

**Fig 4.2.1. Conocimiento del problema del Mobbing**

¿Conocía que este tipo de comportamiento es conocido como Mobbing o Acoso Psicológico laboral?

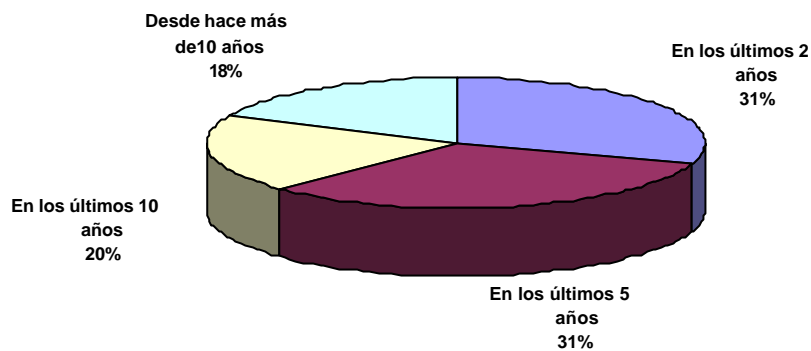
**Fig 4.2.2. Consciencia de padecer el problema del Mobbing**

¿Qué grado de consciencia tenía de estar siendo víctima de agresiones o violencia psicológica en su trabajo antes de aplicarse este cuestionario?



**Fig 4.2.3. Duración del problema del acoso**

En caso de ser objeto de esta forma de maltrato psicológico  
¿desde cuándo viene siendo objeto de él?



Un 70 % de los afectados manifiestan ser víctimas de Mobbing desde hace más de 5 años. Presentan como promedio más de 6 comportamientos de hostigamiento a diario.

### 4.3 Autores y causas percibidas del Mobbing en la Administración pública

Dos tercios de los casos son desencadenados por jefes, un 15% es Mobbing horizontal, y un 6 % es mobbing ascendente. Los contribuyentes son la fuente del maltrato en 1 de cada 10 casos.

**Tabla 4.3.1 Autores del acoso**

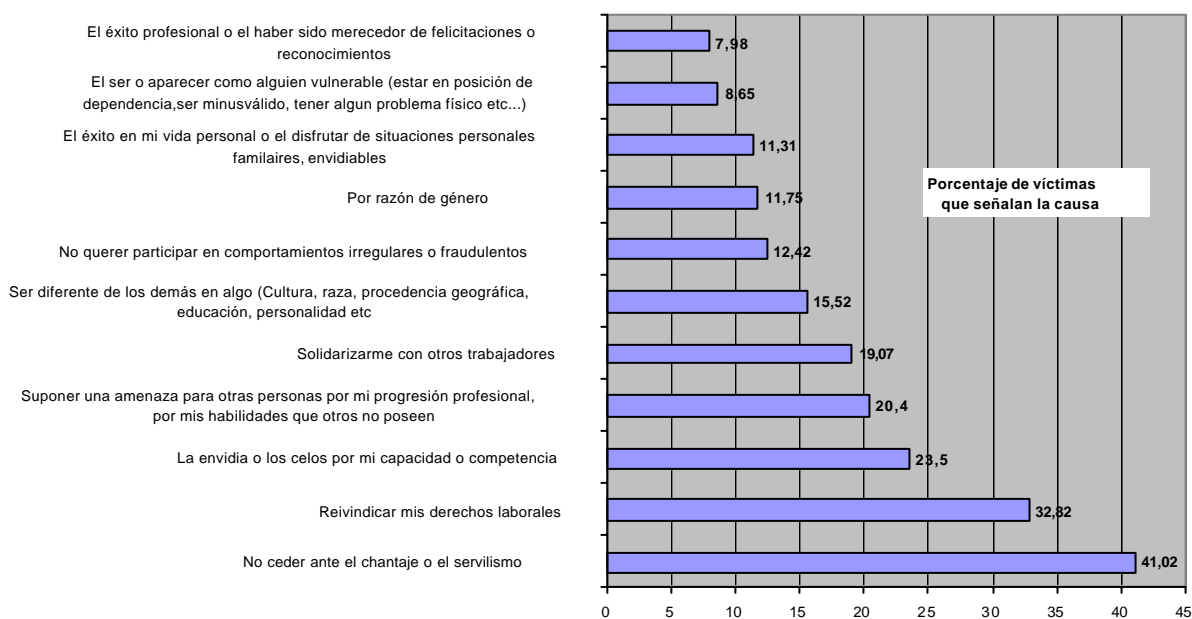
Variable 48: Quienes han sido los autores de este tipo de maltratos psicológicos?

Valor Significado (respuestas múltiples)	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
1 jefes o supervisores	557	68,60	86,36
2 compañeros de trabajo	121	14,90	18,76
3 subordinados	49	6,03	7,60
4 contribuyentes	80	9,85	12,40
5 otros	5	0,62	0,78
<b>Total frecuencias</b>	<b>812</b>	<b>100,00</b>	<b>125,89</b>
<b>Total Muestra</b>	<b>645</b>		

El no ceder ante el servilismo, o reivindicar los derechos propios, junto a la envidia por un buen hacer profesional son las causas más citadas del acoso.

**Fig 4.3.1**

¿Cuáles cree que son las causas o las razones del maltrato que recibe?



## El apoyo organizativo a las víctimas de Mobbing es absolutamente inexistente

**Fig 4.3.2.**

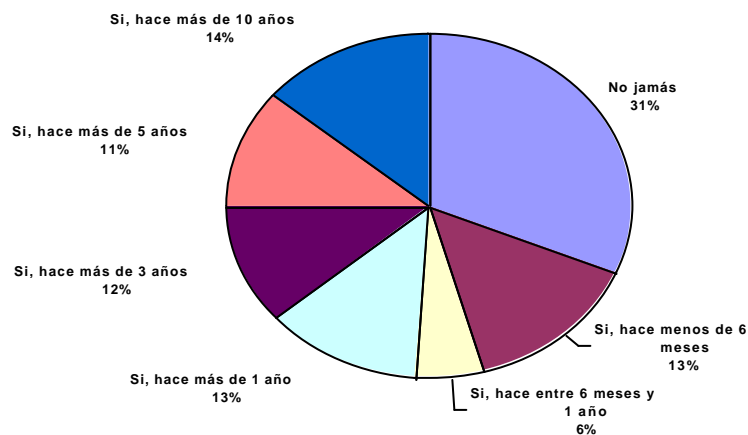


## Un viejo problema en la Administración

Un 70 % ha padecido anteriormente en su desarrollo profesional situaciones de hostigamiento o acoso en el trabajo.

**Fig 4.3.3.**

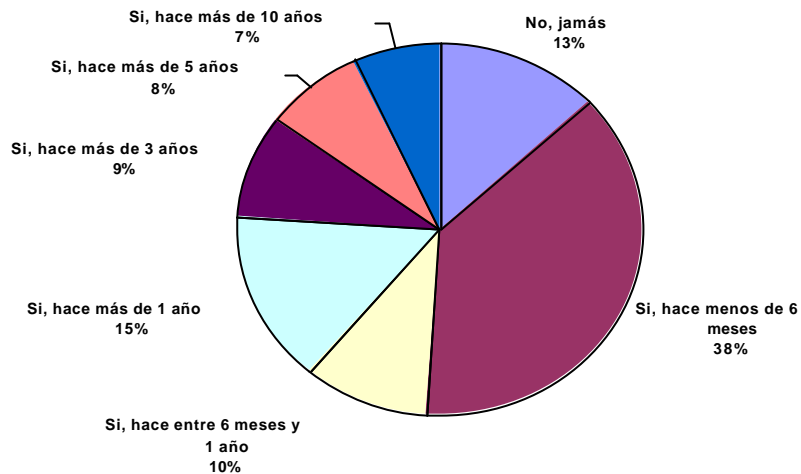
¿Ha padecido anteriormente durante su desarrollo profesional algunos de los comportamientos referidos en las preguntas 4 a 46?



Un 87 % manifiestan haber presenciado en su entorno laboral comportamientos de Mobbing

**Fig 4.3.4.**

**¿Ha presenciado en su entorno laboral alguno de los comportamientos (4 a 46) de hostigamiento contra otros trabajadores? (víctimas de Mobbing)**



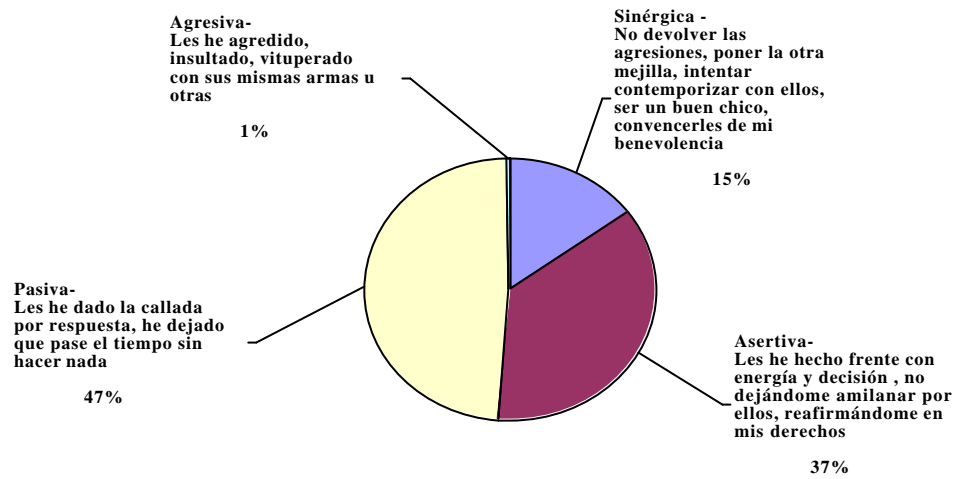
De entre ellos, 2 de cada 3 (63%) manifiestan haberlos presenciado en los últimos dos años

El 90 % de los comportamientos de Mobbing presenciados son realizados por jefes a subordinados, 20 % por compañeros de trabajo y 10 % por contribuyentes.

#### **4.4. Las estrategias de las víctimas frente al acoso.**

La mitad de las víctimas no hace nada frente al acoso (47%)

Un 15 % desarrolla estrategias sinérgicas y pone la otra mejilla ante el maltrato.

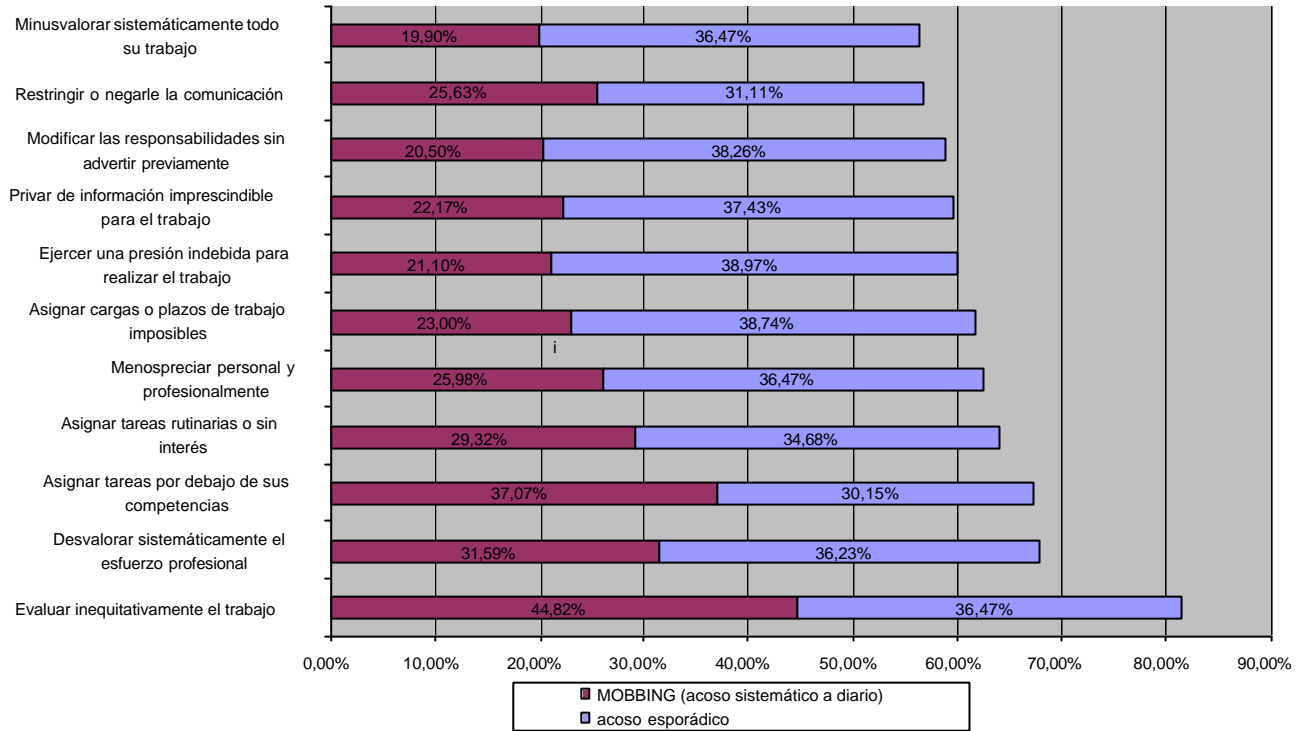
**Fig 4.4.1.****Mi estrategia frente al maltrato es predominantemente**



## 4.5 Conductas de hostigamiento más frecuentes en la Administración

Fig 4.5.1.

Comportamientos de acoso más frecuentes entre las víctimas (1)



Comportamientos de acoso más frecuentes entre las víctimas (y 2)

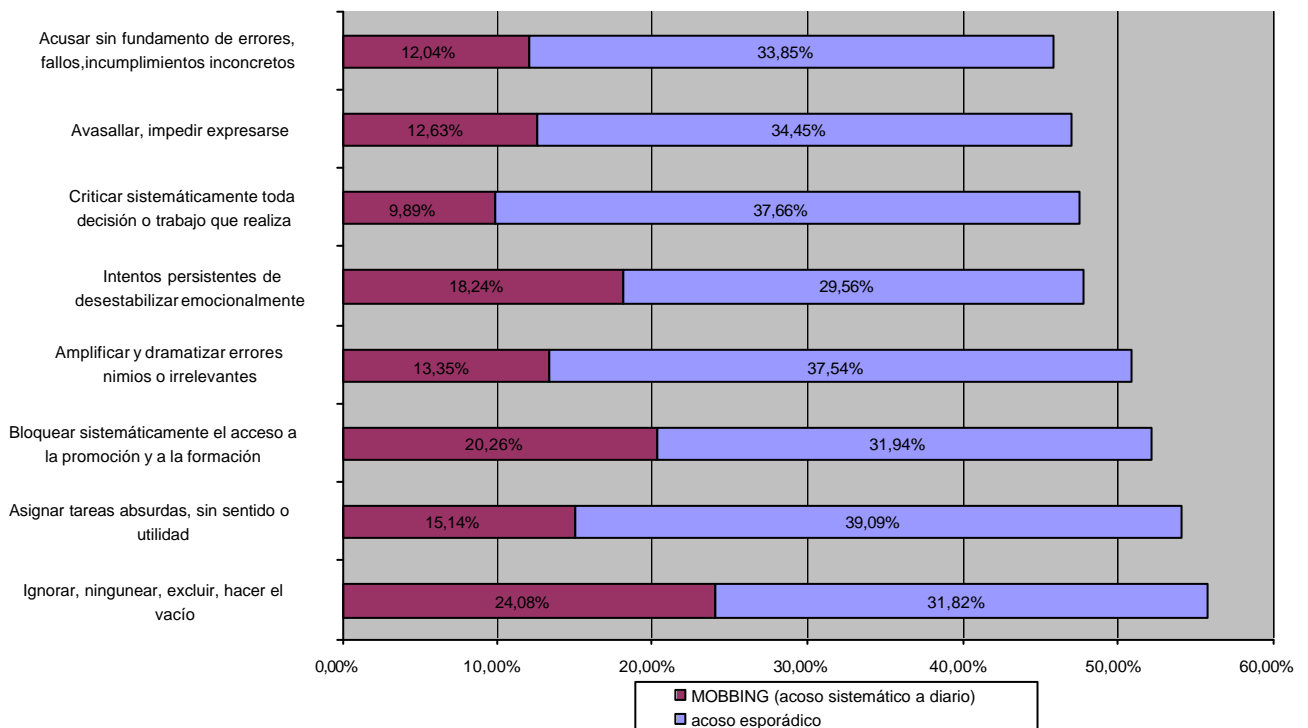


Tabla 4.5.1

Conductas de acoso referidas por las víctimas de Mobbing a diario AEAT/IGAE n=839	porcentaje
<b>Evaluar inequitativamente el trabajo</b>	44,82%
<b>Asignar tareas por debajo de sus competencias</b>	37,07%
<b>Desvalorar sistemáticamente el esfuerzo profesional</b>	31,59%
<b>Asignar tareas rutinarias o sin interés</b>	29,32%
<b>Menospreciar personal y profesionalmente</b>	25,98%
<b>Restringir o negarle la comunicación</b>	25,63%
<b>Ignorar, ningunear, excluir, hacer el vacío</b>	24,08%
<b>Asignar cargas o plazos de trabajo imposibles</b>	23,00%
<b>Privar de información imprescindible para el trabajo</b>	22,17%
<b>Ejercer una presión indebida para realizar el trabajo</b>	21,10%
<b>Modificar las responsabilidades sin advertir previamente</b>	20,50%
<b>Bloquear sistemáticamente el acceso a la promoción y a la formación</b>	20,26%
<b>Minusvalorar sistemáticamente todo su trabajo</b>	19,90%
<b>Intentos persistentes de desestabilizar emocionalmente</b>	18,24%
<b>Asignar tareas absurdas, sin sentido o utilidad</b>	15,14%
<b>Amplificar y dramatizar errores nimios o irrelevantes</b>	13,35%
<b>Avasallar, impedir expresarse</b>	12,63%
<b>Acusar sin fundamento de errores o incumplimientos inconcretos</b>	12,04%
<b>Humillar y despreciar en público ante los demás</b>	11,32%
<b>Desestabilizar emocionalmente</b>	11,20%
<b>Menospreciar personal y profesionalmente</b>	11,08%
<b>Forzar a realizar trabajos poco éticos</b>	10,49%
<b>Monitorización para pillar o "cazar" al trabajador</b>	10,49%
<b>Distorsionar sistemáticamente todo lo que dice o hace</b>	10,37%
<b>Criticar sistemáticamente toda decisión o trabajo que realiza</b>	9,89%
<b>Dejar sin nada que hacer</b>	9,06%
<b>Chillar, gritar, levantar la voz de manera intimidatoria</b>	7,99%
<b>Aislar físicamente de sus compañeros de trabajo</b>	6,44%
<b>Expandir rumores y calumnias</b>	6,44%
<b>Imputar comportamientos fraudulentos o ilícitos</b>	5,84%
<b>Poner trampas, inducir al error profesional</b>	4,89%
<b>Poner en peligro asignando tareas peligrosas</b>	4,77%
<b>Amenazas sistemáticas de usar instrumentos disciplinarios</b>	4,65%
<b>Amenazar verbalmente o mediante gestos</b>	4,29%
<b>Criticar duramente la vida personal privada</b>	3,81%
<b>Bromas inapropiadas y crueles</b>	3,10%
<b>Hacer burla, ridiculizar en público</b>	3,10%
<b>Prohibir a sus compañeros hablar con el</b>	2,86%
<b>Ocasionar gastos para perjudicar económicamente</b>	2,38%
<b>Abrumar con una carga de trabajo insoportable</b>	2,26%
<b>Amenazar por escrito o por teléfono en el domicilio</b>	1,91%
<b>Insinuaciones o proposiciones sexuales</b>	1,55%
<b>Zarandear, empujar, avasallar físicamente</b>	0,95%

## 4.6 Percepciones y atribuciones referentes al acoso

<b>El acoso laboral es para mi una pesada carga en mi trabajo cotidiano</b>	<b>%</b>
1 totalmente en desacuerdo	65
2 mas bien en desacuerdo	13
3 mas bien de acuerdo	9,3
4 totalmente de acuerdo	12
<b>Total</b>	<b>100</b>

<b>Sólo pensar que tengo que ir al trabajo cada mañana, se me pone la carne de gallina</b>	<b>%</b>
1 totalmente en desacuerdo	64
2 mas bien en desacuerdo	21
3 mas bien de acuerdo	9,3
4 totalmente de acuerdo	5,7
<b>Total</b>	<b>100</b>

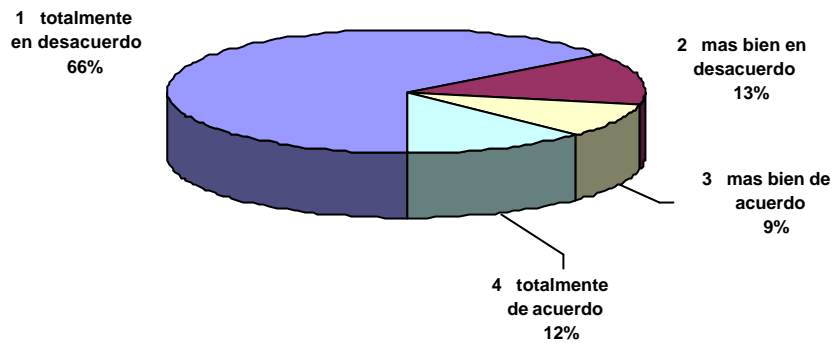
<b>Padezco algún problema psicológico que atribuyo al acoso psicológico laboral</b>	<b>%</b>
1 totalmente en desacuerdo	78
2 mas bien en desacuerdo	12
3 mas bien de acuerdo	7
4 totalmente de acuerdo	3,5
<b>Total</b>	<b>100</b>

<b>He sido objeto de acoso psicológico en otro departamento o unidad anteriormente</b>	<b>%</b>
1 totalmente en desacuerdo	74
2 mas bien en desacuerdo	8
3 mas bien de acuerdo	10
4 totalmente de acuerdo	8
<b>Total</b>	<b>100</b>

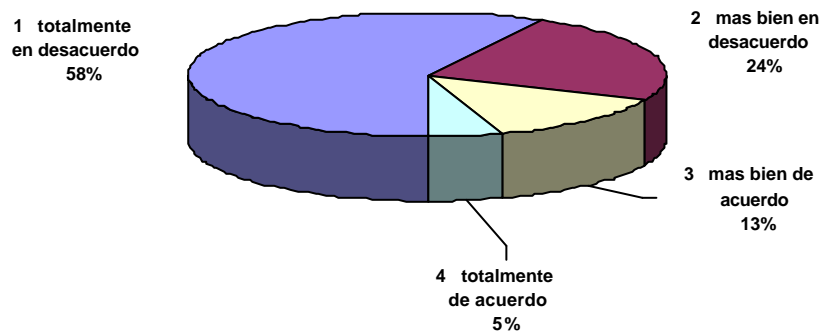
<b>Ya me ocurrió anteriormente tener que dejar de trabajar debido a haber sido sometido a acoso laboral</b>	<b>%</b>
1 totalmente en desacuerdo	91
2 mas bien en desacuerdo	4
3 mas bien de acuerdo	2
4 totalmente de acuerdo	3
<b>Total</b>	<b>100</b>

<b>Ya me ha ocurrido tener que cambiar a otro trabajo por ser sometido a acoso psicologico</b>	<b>%</b>
1 totalmente en desacuerdo	87
2 mas bien en desacuerdo	4
3 mas bien de acuerdo	4
4 totalmente de acuerdo	5
<b>Total</b>	<b>100</b>

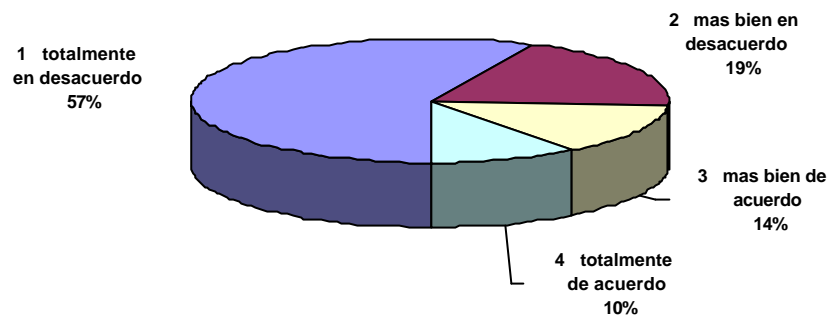
El acoso laboral es para mi una pesada carga en mi trabajo cotidiano



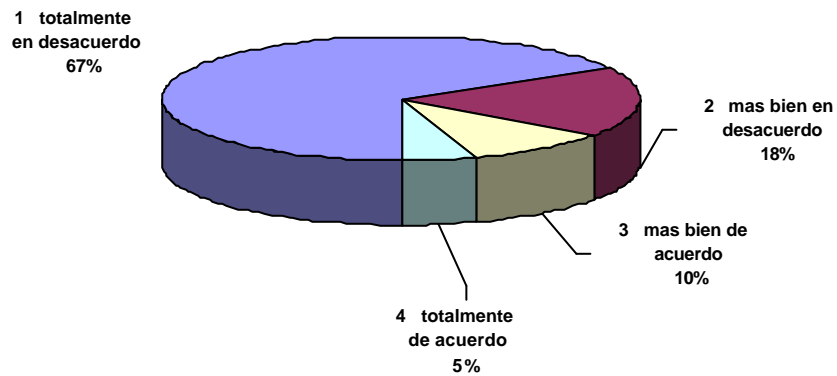
El acoso psicológico es un problema habitual en el lugar en que trabajo



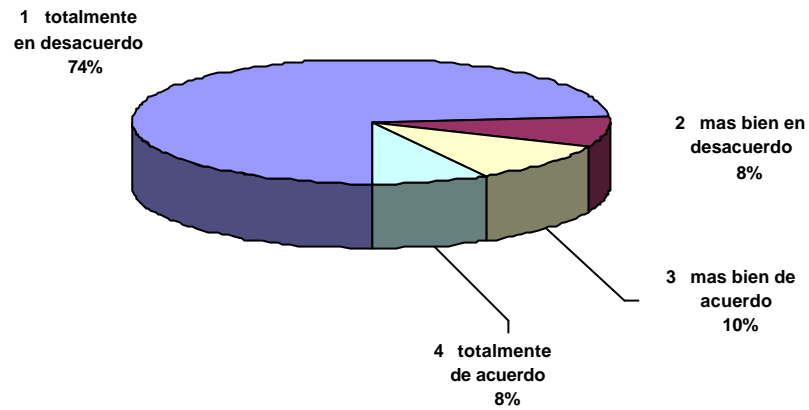
En el lugar en que trabajo, el acoso psicológico laboral reduce mucho nuestra eficacia



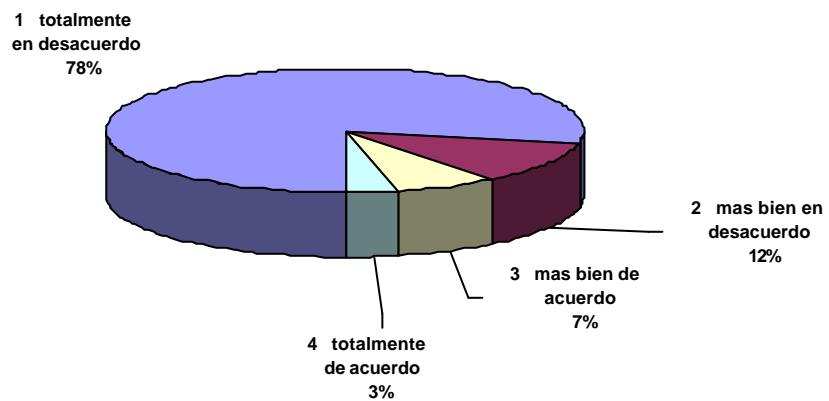
El acoso laboral que se da en mi lugar de trabajo me perturba mucho



He sido objeto de acoso psicológico en otro departamento o unidad anteriormente



Padezco algún problema psicológico que atribuyo al acoso psicológico laboral



#### **4.7 Daños entre las víctimas de Mobbing**

El daño inferido a la víctima es enorme. Más de la mitad de las personas acosadas psicológicamente manifiestan secuelas psicológicas y o físicas que les ha producido el mobbing. La víctima de las agresiones va perdiendo gradualmente la fe y la confianza en sí misma, como consecuencia de lo cual se ven afectados diferentes aspectos de su vida.

Entra en un tipo de estrés creciente que va minándola físicamente y que termina haciéndose crónico e inespecífico, dando lugar a multitud de afecciones o enfermedades somáticas crónicas, que suelen conducir a baja laboral, incapacidad temporal o incluso incapacidad permanente.

La calidad del trabajo y la eficacia de la víctima se ven alteradas a la baja, proporcionándose de este modo nuevos argumentos al acosador para seguir justificando su agresión a la víctima e incrementando perversamente la percepción pública de que se trata de un castigo merecido por parte de ésta por su falta de productividad o los comportamientos erráticos que el daño psicológico y físico le produce.

Los problemas de salud de la víctima tienen origen en la situación de estrés crónico, ansiedad y angustia. Ello explica que el organismo se vaya deteriorando y que vayan apareciendo enfermedades que suelen llevar a la baja laboral del acosado.

A partir de ahí el absentismo, las interferencias de una mala salud, la falta de concentración, las alteraciones de la personalidad por el daño generado, son razones que se aducirán añadiéndose a la natural maledicencia contra la víctima.

Así es como la persona víctima de mobbing recibe la evidencia de que los mensajes acusatorios de los hostigadores tienen alguna entidad real. Se desarrollan sentimientos de culpa, indefensión y la persona queda paralizada ante el hostigamiento que recibe.

El miedo de la víctima a perder su puesto de trabajo por despido o a tener que abandonarlo por problemas de salud o por baja laboral continuada no hace sino incrementar su ansiedad y realimentar el cuadro de estrés postraumático y sus reacciones somáticas.

La víctima sufre una desestabilización grave y alteraciones emocionales y de la personalidad que afectan a su esfera de relaciones sociales y familiares, generando problemas de relación social y de pareja que no existían anteriormente. También estos nuevos problemas que ha generado el acoso se utilizarán para establecer “ad hoc” la causa de lo que le ocurre a la persona.

La frustración e indefensión en su núcleo familiar y social cercano se manifiesta en la agresividad con la propia familia (a veces puede traducirse en violencia doméstica con los hijos o el cónyuge). Se produce asimismo un aumento de la conflictividad en el ambiente familiar con tensión, incidentes, y discusiones continuadas. Algunos investigadores han relacionado con el mobbing un incremento en las enfermedades de los hijos de las víctimas.

En el ámbito social, se produce el retraimiento de la víctima hacia sus familiares y amigos, debido a la dificultad para la víctima de contener el malestar o el sufrimiento en las situaciones sociales.

También se produce un efecto de rebote produciéndose el abandono de los amigos y la huida de las personas de su entorno, cansados de los síntomas de estrés postraumático y de la «obsesión» de la víctima por su acoso;

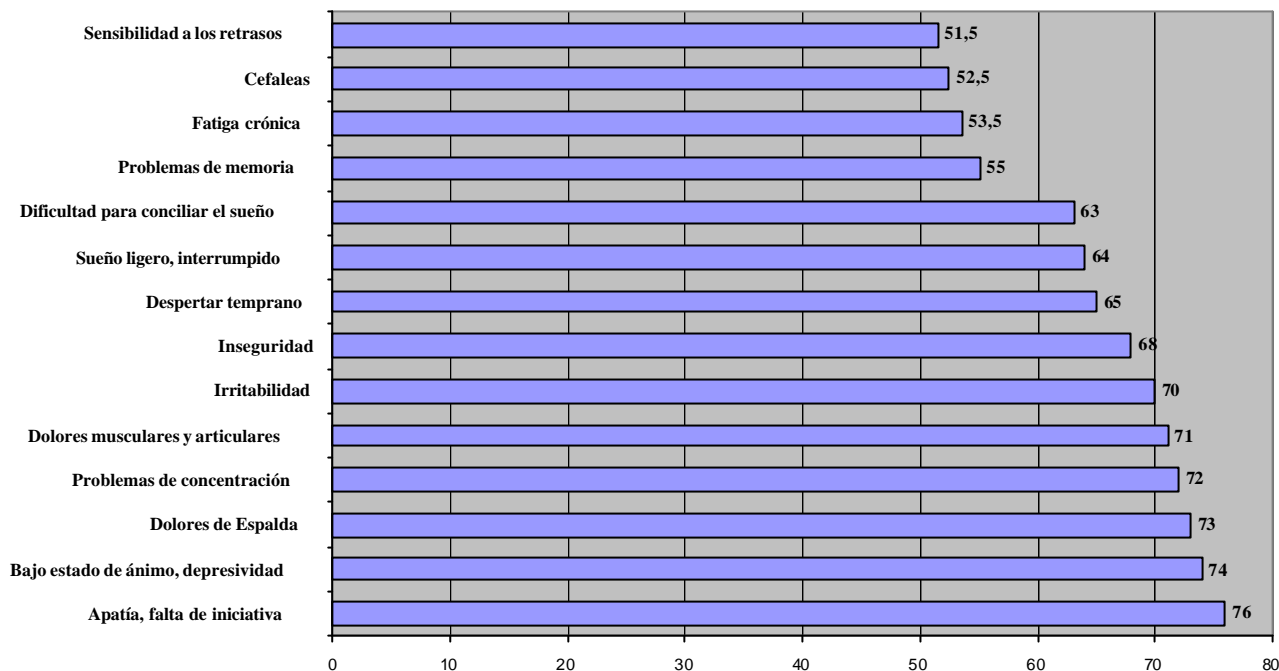
La estigmatización social en los sectores de actividad laboral más próximos reduce la capacidad de empleabilidad de la víctima y por lo tanto empeora la evolución del cuadro de mobbing.

Dependiendo de la fase en que se encuentra cada víctima de acoso psicológico y de la duración e intensidad del mismo puede desarrollar diferentes trastornos psicológicos que no son sino secuelas de una situación laboral tóxica.

En nuestros estudios y en la experiencia en el acompañamiento terapéutico estos son los trastornos que más frecuentemente presentan las víctimas:

- Trastornos de ansiedad generalizada
- Trastornos de pánico
- Depresión
- Síndromes de Estrés Postraumático
- Trastornos de somatización
- Adicciones
- Cambios permanentes en la personalidad



**Sintomatología más frecuente entre las víctimas de Mobbing**Porcentajes superiores al 50 % y significativas: Ji cuadrado  $p < 0,01$ 

El trabajador que padece mobbing presenta al cabo de un cierto tiempo una serie de síntomas típicos del Síndrome de Estrés Postraumático, cuadro característico de las víctimas de graves ataques a la integridad física o psíquica de una persona.

La diferencia en los casos de mobbing radica en que, así como las víctimas de todas esas situaciones experimentan un único suceso traumático aislado que no se vuelve a dar más, las víctimas del mobbing suelen vivenciar ataques frecuentes y repetidos bajo forma de amenazas, burlas, calumnias, críticas, y acusaciones, que les dejan la sensación de “estar siempre a tiro” del acosador y de no tener vía de escape, salvo la salida siempre más perjudicial de abandonar el trabajo.

Es importante advertir que la manifestación de los síntomas del Síndrome de Estrés Postraumático no siempre ha de darse al mismo tiempo que la situación de mobbing, pudiéndose desarrollar con posterioridad de meses o incluso años. En estos caso se habla de una aparición demorada del síndrome.

El trabajador al registrar en su memoria el hostigamiento padecido vuelve a revivirlo una y otra vez a través de pensamientos, imágenes y emociones, especialmente en el momento del sueño, en el que todo lo que se ha reprimido en el inconsciente por resultar doloroso entra de nuevo en la esfera de la actividad cognitiva.

La situación de estrés crónico es para las víctimas de mobbing el efecto de vivir en la continua amenaza por la pérdida del propio trabajo, la destrucción de su carrera profesional, la merma en su salud, la pérdida del sustento económico, y el deterioro de la relación de pareja.

El tiempo que se tarda en salir delante de un síndrome de estrés postraumático puede variar de dos a cuatro años con el tratamiento y la ayuda especializada necesaria.

El síndrome de estrés postraumático hace que las víctimas de mobbing desarrollen una sensación de peligro inminente, inquietud, nerviosismo, un tipo de ansiedad pervasiva con la sensación permanente de que algo terrible va a ocurrir de manera inminente.

Con ello la persona desarrolla una hiperreacción ante todo estímulo ambiental, ante la luz, ante una puerta que se cierra de repente.

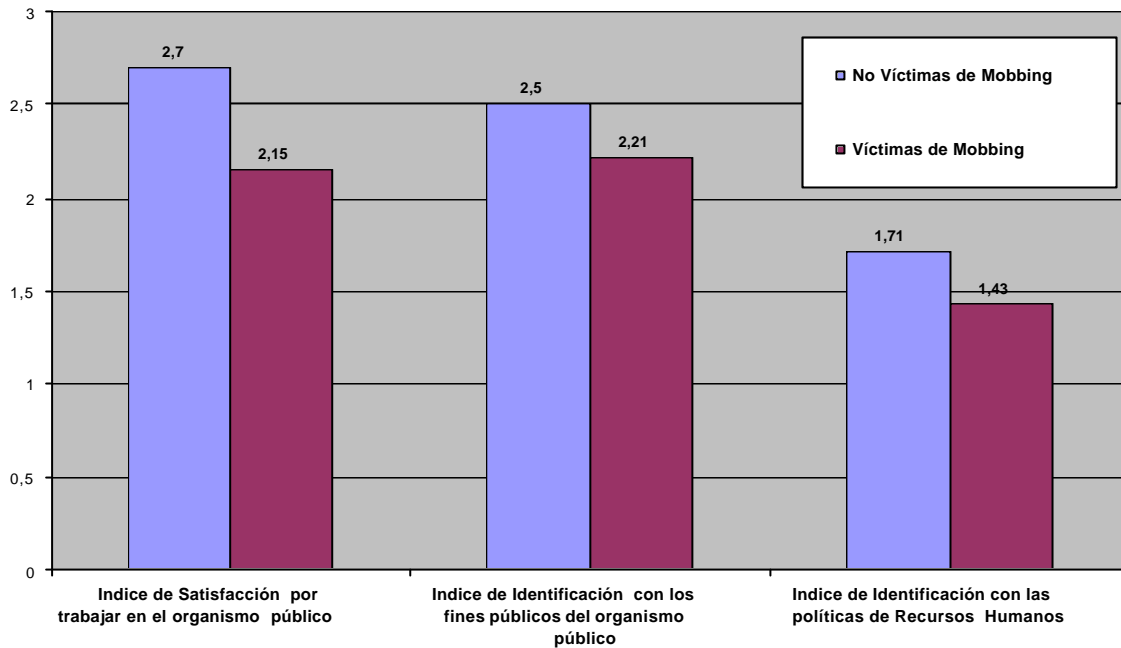
El síndrome de estrés postraumático genera una tremenda irritabilidad que se proyecta de manera inmediata hacia la familia de la víctima. Esta irritabilidad afecta ante todo a las relaciones de pareja.

Asimismo el síndrome de estrés postraumático provoca la hipervigilancia de la víctima. La hipervigilancia cursa con una desconfianza y suspicacia persistentes que pueden llegar a ser confundidos como ya se ha visto con trastornos paranoides

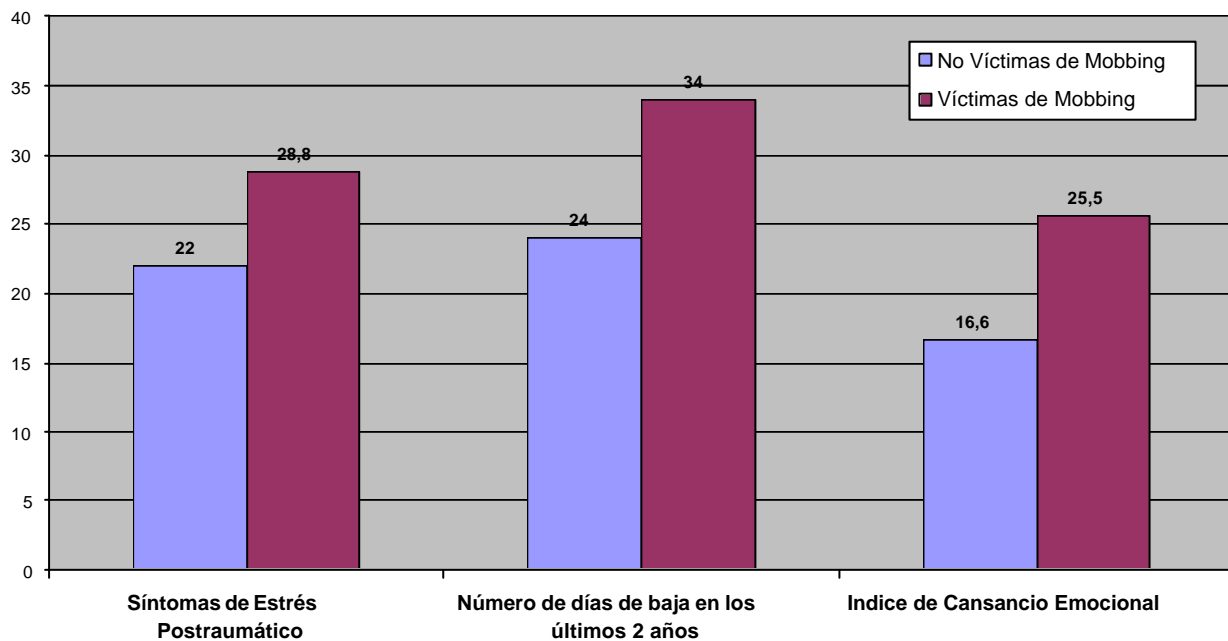
<b>Daños referidos (Medias de los grupos de víctimas y no víctimas) Diferencias estadísticamente significativas mediante F de Snedecor con <math>p &lt; 0,01</math></b>	<b>No Víctimas de Mobbing</b>	<b>Víctimas de Mobbing</b>
Síntomas de Estrés Postraumático	22	28,8
Número de días de baja en los últimos 2 años	24	34
Índice de Cansancio Emocional (media)	16,6	25,5
Índice de Despersonalización en las relaciones (media)	5,5	8,21
Intención de abandonar la profes (media)	6,84	9,24

<b>Nivel de adhesión y satisfacción en los grupos de víctimas y no víctimas (Medias de los grupos de víctimas y no víctimas estadísticamente significativas mediante F de Snedecor con <math>p &lt; 0,01</math>)</b>	<b>No Víctimas de Mobbing</b>	<b>Víctimas de Mobbing</b>
Índice de Satisfacción por trabajar en el organismo público	2,7	2,15
Índice de Identificación con los fines públicos del organismo público	2,5	2,21
Índice de Identificación con las políticas de Recursos Humanos	1,71	1,43

### Diferencias entre víctimas y no víctimas de MOBBING (Diferencias significativas F de Snedecor $p < 0,01$ )



### Diferencias entre víctimas y no víctimas de MOBBING (Diferencias significativas F de Snedecor $p < 0,01$ )



Se aprecia como según aumenta el número de comportamientos de acoso que el trabajador recibe van incrementándose los índices de la sintomatología clínica del Síndrome de Estrés postraumático.

Se observan diferencias significativas entre las medias de los grupos de víctimas y no víctimas respecto a la sintomatología clínica del Síndrome de Estrés postraumático, en el número de días de baja en los últimos dos años así como en los índices de Cansancio Emocional.

	<b>Intencion de abandonar la profesión</b>
No padecen Mobbing	6,85
Mobbing Hasta 2 comportamientos	8,81
Mobbing Hasta 6 comportamientos	9,33
Mobbing Hasta 10 comportamientos	9,41
Mobbing hasta 15 comportamientos	9,91
Mobbing Más de 16 comportamientos	10,29

	<b>Estrés Postraumático</b>
No padecen Mobbing	22,01
Mobbing Hasta 2 comportamientos	25,75
Mobbing Hasta 6 comportamientos	28,65
Mobbing Hasta 10 comportamientos	30,23
Mobbing hasta 15 comportamientos	35,21
Mobbing Más de 16 comportamientos	36,45

	<b>Promedio de días de baja ( en los ultimos 2 años)</b>
No padecen Mobbing	24
Mobbing Hasta 2 comportamientos	30
Mobbing Hasta 6 comportamientos	24
Mobbing Hasta 10 comportamientos	41
Mobbing hasta 15 comportamientos	62
Mobbing Más de 16 comportamientos	47

	<b>Realización profesional</b>	<b>Cansancio Emocional</b>	<b>Despersona-lización</b>
No padecen Mobbing	26,4	16,6	5,5
Mobbing Hasta 2 comportamientos	25,4	23	7
Mobbing Hasta 6 comportamientos	24,7	26,5	9,5
Mobbing Hasta 10 comportamientos	27,1	27	8
Mobbing hasta 15 comportamientos	27,6	29,3	7,8
Mobbing Más de 16 comportamientos	28,8	28,3	9,9

La manifestación de los síntomas del Síndrome de Estrés Postraumático no tiene por qué darse al mismo tiempo que la situación de mobbing, pudiéndose desarrollar con posterioridad de meses o incluso años. Este hecho suele despistar mucho a las personas que lo padecen y frecuentemente explican una diagnosis deficiente o incompleta por parte del profesional que trata a la víctima.

El trabajador que padece acoso psicológico "graba" en su memoria las agresiones y humillaciones padecidas y vuelve a revivirlas una y otra vez a través de pensamientos, imágenes y emociones, especialmente en el momento del sueño, en el que todo lo que se ha reprimido en el inconsciente por resultar doloroso entra de nuevo en la esfera de la actividad cognitiva.

Entre los síntomas nucleares de dicho síndrome encontramos los siguientes:

### ***1) Vivencia continua de amenaza***

La situación de estrés prolongado (crónico) es efecto de una amenaza continuada consistente en:

- la pérdida de su trabajo
- la ruina de su carrera profesional
- la pérdida de su propia salud
- la pérdida del sustento económico
- la pérdida de la relación matrimonial
- la pérdida de la propia familia

### ***2) Depresión reactiva***

Se trata de una depresión que tiene su origen en las agresiones externas. La depresión lleva a la víctima a frecuentes pensamientos suicidas, intentos de suicidio o incluso al suicidio consumado. Los médicos evalúan a menudo de manera incorrecta la depresión del paciente. En estos casos la depresión existe pero es el efecto de un tipo de agresiones externas frente a las cuales la víctima desarrolla indefensión

### ***3) Inconsciencia o Ingenuidad***

La víctima de mobbing no suele ser consciente del problema hasta que es demasiado tarde. Si en algún momento toma conciencia del mismo, (lo que suele ocurrir al darse cuenta de la injusticia de las críticas que se dirigen a su trabajo), no suele admitir fácilmente que la fuente de sus males se encuentra en un tipo de persona que la acosa malintencionadamente, y que difícilmente puede ser considerada como una persona «normal».

Suele ser reticente a admitir que el agresor posee una moral o una personalidad enfermiza. La víctima se encuentra aturdida, desconcertada, confusa y, finalmente, aterrorizada

### ***4) Invasión de visualizaciones recurrentes***

La víctima del acoso experimenta de manera regular la invasión de visualizaciones y recuerdos de las violencias padecidas por el acosador. Se producen en forma de conversaciones, reuniones, llamadas, que se rememoran de manera intensa. Las víctimas suelen encontrarse soñando despiertas, visualizando estas escenas una y otra vez.

### ***5) Vivencia de terror***

Se desencadena miedo, terror, ansiedad crónica e incluso ataques de pánico como consecuencia de cualquier asociación consciente o inconsciente con las condiciones del acoso (recepción de cartas del acosador, llamadas del departamento de recursos humanos, convocatoria a reuniones en la empresa, celebración de un juicio, etc...).

Se producen ataques de pánico, palpitaciones, temblores, sudoración, escalofríos.

La víctima evita de modo constante decir o hacer cualquier cosa que le recuerde el horror de ser acosado. Llega a no querer hablar del tema con nadie, ni siquiera con sus familiares o su psicoterapeuta.

### ***6) Dificultades o imposibilidad de emprender un trabajo relacionado con el campo, actividad, proyecto o tarea en que se centró el acoso.***

### ***7) Deterioro y embotamiento intelectual, y pérdidas de memoria***

Deterioro de la capacidad de pensar claramente.

Fallos en la memoria con la incapacidad para recordar detalles que previamente no revestían dificultad para la víctima.

Resulta afectada en especial la memoria a corto plazo. No se recuerda dónde se aparcó el automóvil, dónde se archivaron unos documentos, el argumento de un artículo de periódico o de un libro que se ha leído recientemente...

### ***8) Pérdida de la capacidad de concentración***

La capacidad de concentración se ve afectada de tal manera que impide a la víctima de modo efectivo preparar su defensa legal, estudiar, trabajar o incluso ponerse a buscar otro trabajo. Suele afectar en especial a su capacidad de recordar los acontecimientos, fechas, etc., del acoso, elementos esenciales para una defensa legal.

### ***9) Focalización y obsesión***

Focalización de la víctima en el acoso psicológico padecido y obsesión por él, con exclusión y eclipsamiento de todas las demás esferas vitales de su persona. El acoso pasa a ser el tema en torno al cual gira toda su vida. Las rumiaciones obsesivas son continuas. Todas las demás áreas de interés que la víctima tenía anteriormente pasan a un segundo plano.

### ***10) Aislamiento social y profesional***

Aislamiento, retirada e introversión.

La víctima prefiere estar a solas y evita el contacto social. Las situaciones sociales, incluidas las que tienen lugar en el propio trabajo, le resultan penosas por tener que “aguantar el tipo” y no poder contener muchas de las manifestaciones de la depresión o la ansiedad.

Para muchas víctimas, la vida social se termina, y con ella toda posibilidad de volver a establecer lazos y relaciones que les sirvan para retornar a trabajar. La abrumadora

necesidad humana de ganarse la vida, combinada con la incapacidad psicológica y física de trabajar, hacen aún más profundo el trauma de la víctima

### ***11) Incapacidad o dificultades para obtener placer o experimentar alegría***

Incapacidad emocional de disfrutar o de experimentar alegría.

No puede disfrutar de las cosas o situaciones de las que anteriormente al mobbing disfrutaba.

### ***12) Insensibilidad o Despersonalización***

Amortiguamiento de la afectividad hacia otras personas o despersonalización en las relaciones.

### ***13) Abandono profesional***

Tendencia a huir o abandonar prematuramente la profesión. Melancolía y sensación de pérdida de sus posibilidades laborales. Muchas víctimas abandonan prematuramente sus puestos de trabajo y carreras profesionales o solicitan la jubilación anticipada porque sienten que no pueden más.

Los daños psicológicos, la salud deteriorada, la negativa del acosador y, a veces, de la empresa a dar buenos informes de su persona, así como otras muchas causas, coadyuvan a que la víctima renuncie y abandone su profesión incluso definitivamente.

### ***14) Insomnio***

Si consigue dormir, el sueño no es reparador. Al levantarse, la víctima se encuentra, según sus palabras, «más cansada que al acostarse». Los sentimientos depresivos empeoran por las mañanas, con la sensación de la víctima de que «la jornada se echa encima como algo insoportable».



### ***15) Irritabilidad y sensibilidad a la crítica***

La víctima está permanentemente irritada y «explota» por cosa más nimia, especialmente ante estímulos o acontecimientos irrelevantes.

Hipersensibilidad a la crítica. La víctima percibe de manera inconsciente y exagerada cualquier comentario como una crítica hacia ella. Ello se explica por el «escozor» o deterioro emocional que le producen los ataques reiterados, injustificados y malintencionados del acosador.

### ***16) Hipervigilancia***

La víctima se encuentra en permanente situación de evitación, lucha, o escape, con lo que su psiquismo funciona como un radar, en alerta permanente al menor estímulo ambiental que pueda resultar nocivo o amenazador.

La repetición de amenazas, ataques, calumnias, acusaciones, denostaciones y burlas disparan la defensividad de las víctimas.

Los contactos más triviales o neutrales son vividos como amenazantes.

Puede parecer paranoia, pues la persona eleva todo tipo de barreras defensivas y se vuelve hipersusceptible a todo.

## 4.8 La incidencia del Burnout en AEAT / IGAE

Este cuadro supone para el trabajador que lo padece un tipo de estrés avanzado y un tipo de desgaste que le hace sentirse exhausto de forma continuada ante unas demandas de energía, fuerza o dedicación en su trabajo, que percibe como excesivas y a las que siente que no puede hacer frente eficazmente mediante su desempeño.

La paradoja inexplicada del burnout es que suele sucederle a trabajadores que previamente eran profesionales con elevado (o incluso excesivo) entusiasmo, ideas y despliegue de energía en su trabajo.

El burnout se desarrolla a partir de la tensión que genera para el trabajador ir asumiendo los problemas de otros, en una palabra ir “tragándoselos” o ir haciéndolos propios, sin poder efectivamente resolverlos, y sin alcanzar aquello que se había propuesto inicialmente en su trabajo o carrera profesional.

	Nº DE CASOS sobre el total N= 4120	PORCENTAJE
Burnout	390	9,5 %

El término burnout es un constructo tridimensional constituido por una sensación de agotamiento emocional, una actitud de desinterés hacia las personas en el trato profesional y un sentimiento de improductividad o falta de logros en el desempeño profesional.

Algunos autores definen este síndrome como una pérdida progresiva del idealismo, energía y motivos vividos por los trabajadores como resultado de determinadas condiciones de trabajo negativas o psicosocialmente tóxicas.

Ya hemos visto anteriormente que se puede determinar que existe burnout en un trabajador por los tres tipos de efectos que se presentan como más característicos del síndrome:

1. El cansancio o agotamiento emocional que manifiestan las personas aquejadas por este síndrome, caracterizado por la pérdida progresiva de energía, el desgaste, el

agotamiento, y la fatiga. En el caso de nuestro estudio llega al 24 % de la plantilla encuestada.

2. La despersonalización que se traduce por un cambio negativo de las actitudes y las respuestas hacia los demás con irritabilidad y la pérdida de motivación hacia el trabajo. En nuestro estudio llega a afectar a uno de cada 5 funcionarios (20 %)

3. El sentimiento de falta de realización profesional o disminución de la auto-competencia profesional percibida con respuestas y evaluaciones negativas hacia sí mismo y su capacidad para el trabajo. En la AEAT y la IGAE llega a afectar a más del 60 % de la plantilla.

Estas puntuaciones revelan un grave deterioro en las condiciones psicosociales del entorno laboral de estos organismos.

**Tabla 4.8.1. El Burnout en AEAT e IGAE**

	<b>% quemados sobre el total de respuestas n=4120</b>
<b>Cansancio Emocional</b>	<b>24 % ( 989 )</b>
<b>Despersonalización en las relaciones</b>	<b>20 % ( 845 )</b>
<b>Baja Relización Profesional</b>	<b>61 % ( 2 518 )</b>

**Tabla 4.8.1 Índices de Realización Profesional**

REALIZACION PROF.	ORGANISMO					
	TOTAL MUESTRA		AEAT		IGAE	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Realización baja	2448	74,93	2137	75,51	311	71,17
2 Realización media	515	15,76	438	15,48	77	17,62
3 Realización alta	304	9,31	255	9,01	49	11,21
TOTAL	3267	(3267)	2830	(2830)	437	(437)

Ji cuadrado con 2 grados de libertad = 4,0298 (p = 0,1333)

**Tabla 4.8.2. Índices De Cansancio Emocional**

	ORGANISMO					
	TOTAL MUESTRA		AEAT		IGAE	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Cansancio Emoc bajo	1444	41,83	1209	40,38	235	51,31
2 Cansancio Emoc Intermedio	1039	30,10	909	30,36	130	28,38
3 Cansancio Emoc elevado	969	28,07	876	29,26	93	20,31
TOTAL	3452	(3452)	2994	(2994)	458	(458)

Ji cuadrado con 2 grados de libertad = 23,2014 (p = 0,0000)

**Tabla 4.8.3. Índices De Despersonalización en las relaciones**

	ORGANISMO					
	TOTAL MUESTRA		AEAT		IGAE	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Despersonaliza baja	1409	40,49	1147	38,01	262	56,71
2 Despersonaliza media	1243	35,72	1098	36,38	145	31,39
3 Despersonaliza elevada	828	23,79	773	25,61	55	11,90
TOTAL	3480	(3480)	3018	(3018)	462	(462)

$\chi^2$  cuadrado con 2 grados de libertad = 69,0663 (p = 0,0000)

En la tabulación de valores medios se observa que los colectivos de víctimas de acoso psicológico puntúan muy significativamente en dos de las 3 escalas de Burn out, tanto en Cansancio emocional donde la media sube hasta 2,32 y en la Despersonalización en las relaciones profesionales en que sube hasta 2,065 (Tabla 4.8.4)

**Tabla 4.8.4 Índices promedio de Burnout**

VARIABLE	TOTAL MUESTRA	MOBBING		F de SNEDECOR
		NO Víctimas de Mobbing	Víctimas de Mobbing	
202 Realización profesional				
Med =	1,3500	1,3595	1,3170	F(1,3375) = 2,5305
N =	3377	2623	754	(p = 0,1118)
203 Cansancio emocional				
Med =	1,8545	1,7286	2,3206	F(1,3564) = 336,9321
N =	3566	2808	758	(p = 0,0000)
204 Despersonalización				
Med =	1,8255	1,7589	2,0651	F(1,3597) = 96,0929
N =	3599	2816	783	(p = 0,0000)

## 5 El entorno laboral psicosocial de la AEAT y de IGAE

### 5.1 Las características psicosociales del entorno laboral de AEAT y de IGAE

Las cuestiones que se presentan a continuación en el estudio Cisneros V tienen como objetivo establecer el perfil de los elementos del entorno que afectan al trabajo.

En general, contemplando los resultados globales, las características del entorno laboral que se presentan en la AEAT y la IGAE distan mucho de ser facilitadoras de un desempeño laboral óptimo.

La metodología utilizada emplea el recurso de presentar una serie de afirmaciones en relación al clima y ambiente de trabajo, a las relaciones humanas, al liderazgo de los mandos, y a la comunicación.

Los sujetos del estudio tenían que manifestar su conformidad o no con las afirmaciones planteadas.

Tan solo para un 16% de los encuestados su lugar de trabajo resulta motivador y animador. Casi la mitad de los encuestados (47,91%) está en total desacuerdo con la afirmación de que trabajan en un lugar de trabajo motivador y animador. El lugar de trabajo en la AEAT y en la IGAE no es percibido como motivador y animador por más del 83 % de la plantilla (tabla 5.1.1)

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	1.788	47,91
2	Mas bien en desacuerdo	1.339	35,88
3	Mas bien de acuerdo	533	14,28
4	Totalmente de acuerdo	72	1,93
Total frecuencias		3.732	100,00

La descripción del entorno laboral de la AEAT e IGAE se corresponde con un lugar de trabajo individualista y competitivo para un 44% (tabla 5.1.2) y lleno de prejuicios y chapado a la antigua para casi el 40 % de los funcionarios encuestados.

Tabla 5.1.2

Variable 97: Un lugar de trabajo individualista y competitivo

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	838	22,16
2	Mas bien en desacuerdo	1.276	33,74
3	Mas bien de acuerdo	1.138	30,09
4	Totalmente de acuerdo	530	14,01
Total frecuencias		3.782	100,00

Tabla 5.1.3

Variable 99: Un lugar de trabajo lleno de prejuicios y chapado a la antigua

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	1.060	28,30
2	Mas bien en desacuerdo	1.196	31,94
3	Mas bien de acuerdo	1.000	26,70
4	Totalmente de acuerdo	489	13,06
Total frecuencias		3.745	100,00

Se percibe el lugar de trabajo como poco confortable y facilitador por dos tercios de los funcionarios encuestados (67%). Se encuentran las siguientes diferencias significativas que se muestran en la tabla 5.1.4.

Tabla 5.1.4

Variable 100: Un lugar de trabajo confortable y facilitador

CONFORTA	ORGANISMO					
	TOTAL MUESTRA		AEAT		IGAE	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Totalmente en desacuerdo	1032	28,61	899	28,68	133	28,18
2 Mas bien en desacuerdo	1388	38,48	1233	39,33	155	32,84
3 Mas bien de acuerdo	1051	29,14	893	28,48	158	33,47
4 Totalmente de acuerdo	136	3,77	110	3,51	26	5,51
TOTAL	3607	(3607)	3135	(3135)	472	(472)

Ji cuadrado con 3 grados de libertad = 12,3837(p = 0,0062)

Casi una cuarta parte de los funcionarios encuestados refieren un ambiente conflictivo y lleno de agresividad e incidentes entre personas (Tabla 5.1.5).

Tabla 5.1.5

Variable 101: Un lugar de trabajo conflictivo, lleno de agresividad e incidentes entre personas

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	1.502	40,00
2	Mas bien en desacuerdo	1.334	35,53
3	Mas bien de acuerdo	691	18,40
4	Totalmente de acuerdo	228	6,07
Total frecuencias		3.755	100,00

En este entorno laboral la afirmación de que se escucha a las personas es cuestionada por un 42 %. En la IGAE llega a casi el 47 %.

Tabla 5.1.6

Variable 102: Un ambiente laboral en el que las personas son escuchadas

ESCUCHA	ORGANISMO					
	TOTAL MUESTRA		AEAT		IGAE	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Totalmente en desacuerdo	397	10,81	322	10,09	75	15,56
2 Mas bien en desacuerdo	1134	30,87	985	30,87	149	30,91
3 Mas bien de acuerdo	1699	46,26	1500	47,01	199	41,29
4 Totalmente de acuerdo	443	12,06	384	12,03	59	12,24
TOTAL	3673	(3673)	3191	(3191)	482	(482)

Ji cuadrado con 3 grados de libertad = 14,5669 (p = 0,0022)



La gestión del desacuerdo y de las diferencias de opinión en los problemas en el trabajo no es abierta para el 56 % de los funcionarios encuestados. En la IGAE el desacuerdo con la afirmación llega al 59 % de los encuestados (tabla 5.1.7).

Tabla 5.1.7

Variable 103: Los problemas en el trabajo y las diferencias de opinión se discuten abiertamente

APERTURA	ORGANISMO					
	TOTAL MUESTRA		AEAT		IGAE	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Totalmente en desacuerdo	667	18,13	557	17,40	110	23,01
2 Mas bien en desacuerdo	1401	38,08	1230	38,43	171	35,77
3 Mas bien de acuerdo	1342	36,48	1187	37,08	155	32,43
4 Totalmente de acuerdo	269	7,31	227	7,09	42	8,79
TOTAL	3679	(3679)	3201	(3201)	478	(478)

Ji cuadrado con 3 grados de libertad = 12,0972 (p = 0,0071)

La libertad con la que los trabajadores manifiestan su opinión ante las cuestiones laborales está seriamente afectada en este lugar de trabajo. Más del 70 % no están de acuerdo con la afirmación de que todo el mundo tiene la valentía de expresar su opinión genuina (tabla 5.8). Más de una cuarta parte de la plantilla está en total desacuerdo con que la expresión de la propia opinión genuina exista.

Tabla 5.1.8

Variable 104: Todo el mundo tiene la valentía de expresar su opinión genuina

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	987	25,86
2	Mas bien en desacuerdo	1.692	44,33
3	Mas bien de acuerdo	952	24,94
4	Totalmente de acuerdo	186	4,87
Total frecuencias		3.817	100,00

Más del 78 % de los encuestados está en desacuerdo con que en su trabajo se aprecie e incentive el ser independiente (Tabla 5.1.9). De ellos, casi un tercio se manifiesta totalmente en desacuerdo (32,4%) con esa afirmación. "Un 60% no está de acuerdo con la afirmación de que se aceptan las diferencias personales o de opinión en su trabajo". (Tabla 5.10).

Un 19 % está en total desacuerdo. Tan solo un 4 % está totalmente de acuerdo con esa afirmación.

Valor Significado	Frecuencia	%
1 Totalmente en desacuerdo	1.219	32,36
2 Mas bien en desacuerdo	1.736	46,08
3 Mas bien de acuerdo	697	18,50
4 Totalmente de acuerdo	115	3,05
Total frecuencias	3.767	100,00

Valor Significado	Frecuencia	%
1 Totalmente en desacuerdo	716	18,83
2 Mas bien en desacuerdo	1.556	40,92
3 Mas bien de acuerdo	1.370	36,02
4 Totalmente de acuerdo	160	4,21
Total frecuencias	3.803	100,00

Las rivalidades, la envidia y los juegos de suma cero parecen estar muy presentes en el entorno laboral de AEAT e IGAE. Un 50 % de los encuestados están de acuerdo que se producen envidias en el lugar de trabajo (tabla 5.1.11). El 42 % de los trabajadores creen que sus compañeros de trabajo compiten unos contra otros (tabla 5.1.12). La competitividad y la rivalidad entre trabajadores parece ser percibida como más

importante en la AEAT (42,5%) que en la IGAE (36,5%). Para un 52 % se producen prejuicios y desvaloración de personas en su entorno laboral (tabla 5.1.13).

Tabla 5.1.11  
Variable 107: Existe envidia en mi lugar de trabajo

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	593	15,62
2	Mas bien en desacuerdo	1.326	34,92
3	Mas bien de acuerdo	1.318	34,71
4	Totalmente de acuerdo	560	14,75
Total frecuencias		3.797	100,00

Tabla 5.1.12  
Variable 108: Mis compañeros de trabajo compiten unos contra otros

COMPITEN	ORGANISMO					
	TOTAL MUESTRA		AEAT		IGAE	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Totalmente en desacuerdo	647	17,62	548	17,16	99	20,71
2 Mas bien en desacuerdo	1489	40,56	1285	40,24	204	42,68
3 Mas bien de acuerdo	1140	31,05	1017	31,85	123	25,73
4 Totalmente de acuerdo	395	10,76	343	10,74	52	10,88
TOTAL	3671	(3671)	3193	(3193)	478	(478)
Ji cuadrado con 3 grados de libertad = 8,5974						(p = 0,0352)

Tabla 5.1.13  
Variable 109: Se dan prejuicios y desvaloración de personas en mi lugar de trabajo

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	645	16,88
2	Mas bien en desacuerdo	1.178	30,84
3	Mas bien de acuerdo	1.375	35,99
4	Totalmente de acuerdo	622	16,28
Total frecuencias		3.820	100,00

Existe una percepción mayoritaria de que los problemas se difieren y no se resuelven verdaderamente (38%). Para un 27 % se adoptan posiciones autoritarias y dogmáticas para resolver las diferencias de opinión mediante el recurso a la obediencia. Solo para un 34 % de los encuestados las diferencias de opinión se resuelven mediante el diálogo y la negociación (Tabla 5.14)

Tabla 5.1.14

Variable 110: Cómo suelen resolverse en su trabajo las diferencias de opinión?

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Hablando acerca del tema y negociando con las partes	1.212	34,78
2	Adoptando una posición de autoridad y haciendo obedecer sin más a todos	941	27,00
3	Dejándolo estar sin intentar resolver verdaderamente el problema, dejando que se pudra	1.332	38,22
Total frecuencias		3.485	100,00

Existe una generalizada percepción de poca claridad respecto a las funciones propias en los profesionales encuestados. Queda manifiesta la poca claridad del rol profesional de la mayoría de los encuestados y el solapamiento con el trabajo de los cuerpos superiores.

Para casi la mitad (48,3)%, las características esenciales de su puesto de trabajo no están claras (Tabla 5.1.15). En los trabajadores de la IGAE la falta de claridad es señalada por el 55,5%.

Las características esenciales del puesto de trabajo no están suficientemente definidas en las RPT para el 89 % de los encuestados (Tabla 5.1.16). Se produce un solapamiento de las tareas a realizar con los cuerpos superiores para el 75 % de los funcionarios, que señalan que realizan tareas propias de los cuerpos superiores (Tabla 5.1.17).

Tabla 5.1.15

Variable 120: Las características esenciales de mi puesto de trabajo no están claras para mí

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	943	24,11
2	Mas bien en desacuerdo	1.078	27,56
3	Mas bien de acuerdo	1.338	34,20
4	Totalmente de acuerdo	553	14,14
Total frecuencias		3.912	100,00

Tabla 5.1.16

Variable 121: Las características esenciales de mi puesto de trabajo están suficientemente definidas en las RPT

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	2.369	61,06
2	Mas bien en desacuerdo	1.099	28,32
3	Mas bien de acuerdo	300	7,73
4	Totalmente de acuerdo	112	2,89
Total frecuencias		3.880	100,00

Tabla 5.1.17

Variable 122: Desempeño tareas propias de los funcionarios de Cuerpos superiores

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	310	7,99
2	Mas bien en desacuerdo	636	16,40
3	Mas bien de acuerdo	1.308	33,73
4	Totalmente de acuerdo	1.624	41,88
Total frecuencias		3.878	100,00

## 5.2 El reconocimiento profesional y la percepción de la necesidad técnica del management

En este apartado la investigación pretende establecer las condiciones del trabajo que se refieren a la relación con los superiores, al grado de reconocimiento por el trabajo realizado que proporcionan, a la claridad y calidad de las instrucciones recibidas, y la calidad, necesidad, accesibilidad, y frecuencia de la supervisión realizada.

El reconocimiento por el trabajo realizado es uno de los aspectos peor valorados en la encuesta. Tres de cada cuatro encuestados (75 %) no está de acuerdo con que recibe el adecuado reconocimiento por el desempeño y la realización de su trabajo. En el caso de AEAT el reconocimiento por la labor realizada es valorado peor que en la IGAE (Tabla 5.2.1).

En la Tabla 5.2.2 se muestra como hasta un 54,8 % de los encuestados de AEAT y un 49 % de la IGAE señalan que son otras personas las que reciben el reconocimiento por su trabajo.

El 72 % no ven diferencias técnicas significativas respecto al trabajo del Cuerpo Superior (Tabla 5.2.3).

Más del 83 % reciben poco o muy poco frecuentemente instrucciones precisas de sus superiores acerca de cómo realizar técnicamente el trabajo (Tabla 5.2.4).

Un 78,3 % no requiere consultar a sus superiores los aspectos técnicos de su trabajo (Tabla 5.2.5). Solo un 20 % requiere consultar frecuentemente los aspectos técnicos de su trabajo a sus superiores. Un 30 % de los encuestados realiza asesoramientos técnicos a los superiores frecuente o muy frecuentemente (Tabla 5.2.7). Un 76 % estima que sus actuaciones no requieren ser revisadas técnicamente por sus superiores jerárquicos (Tabla 5.2.6).

RECONOCI	ORGANISMO						
	TOTAL MUESTRA		AEAT		IGAE		
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	
1 Totalmente en desacuerdo	1387	37,11	1224	37,68	163	33,27	
2 Mas bien en desacuerdo	1418	37,93	1241	38,21	177	36,12	
3 Mas bien de acuerdo	803	21,48	676	20,81	127	25,92	
4 Totalmente de acuerdo	130	3,48	107	3,29	23	4,69	
TOTAL	3738	(3738)	3248	(3248)	490	(490)	
Ji cuadrado con 3 grados de libertad = 10,2937						(p = 0,0162)	

Tabla 5.2.2

Variable 124: Otras personas reciben el reconocimiento por mi trabajo

OTRORECO	ORGANISMO					
	TOTAL MUESTRA		AEAT		IGAE	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Totalmente en desacuerdo	665	17,99	551	17,13	114	23,70
2 Mas bien en desacuerdo	1029	27,83	899	27,95	130	27,03
3 Mas bien de acuerdo	1157	31,30	1006	31,28	151	31,39
4 Totalmente de acuerdo	846	22,88	760	23,63	86	17,88
TOTAL	3697	(3697)	3216	(3216)	481	(481)

Ji cuadrado con 3 grados de libertad = 16,2147 (p = 0,0010)

Tabla 5.2.3

Variable 125: Existen en mi trabajo diferencias técnicas significativas respecto al trabajo del Cuerpo Superior

Valor Significado	Frecuencia	%
1 Totalmente en desacuerdo	1.408	36,70
2 Mas bien en desacuerdo	1.347	35,11
3 Mas bien de acuerdo	667	17,39
4 Totalmente de acuerdo	414	10,79
Total frecuencias	3.836	100,00

Tabla 5.2.4

Variable 126: Recibo instrucciones precisas de mis superiores acerca de cómo realizar técnicamente mi trabajo

Valor Significado	Frecuencia	%
1 Muy poco frecuentemente	1.747	44,82
2 Poco frecuentemente	1.490	38,22
3 Frecuentemente	579	14,85
4 Muy frecuentemente	82	2,10
Total frecuencias	3.898	100,00

Tabla 5.2.5

Variable 127: Necesito consultar a mis superiores los aspectos técnicos de mi trabajo

Valor Significado	Frecuencia	%
1 Muy poco frecuentemente	1.069	27,50
2 Poco frecuentemente	1.976	50,84
3 Frecuentemente	774	19,91
4 Muy frecuentemente	68	1,75
Total frecuencias	3.887	100,00

Tabla 5.2.6

Variable 128: Mis actuaciones requieren ser revisadas técnicamente por mis superiores jerárquicos

Valor Significado	Frecuencia	%
1 Totalmente en desacuerdo	1.372	35,38
2 Mas bien en desacuerdo	1.572	40,54
3 Mas bien de acuerdo	695	17,92
4 Totalmente de acuerdo	239	6,16
Total frecuencias	3.878	100,00

Tabla 5.2.7

Variable 129: Realizo asesoramientos de tipo técnico a mis superiores

Valor Significado	Frecuencia	%
1 Muy poco frecuentemente	1.198	31,00
2 Poco frecuentemente	1.510	39,07
3 Frecuentemente	899	23,26
4 Muy frecuentemente	258	6,68
Total frecuencias	3.865	100,00



Todos estos datos hacen pensar en una pobre aportación del management al trabajo de los profesionales consultados que no se sienten reconocidos por el trabajo realizado, ni requieren de mandos que no les aportan técnicamente un valor, ni tienen en general la necesidad de una supervisión técnica de sus actuaciones.

### **5.3 Capacidad, calidad y estilos de Dirección aplicados en AEAT e IGAE**

La investigación también profundiza en el estilo de los mandos y jefes de los organismos a la hora de llevar adelante a los equipos humanos en la consecución de los objetivos profesionales.

El nivel de capacitación que perciben los funcionarios en sus mandos es en general muy bajo. Un 46 % no está de acuerdo con que su responsable jerárquico esté capacitado para dirigir equipos de funcionarios (Tabla 5.3.1). En la IGAE la valoración empeora llegando casi al 53 % (Tabla 5.3.1 bis)

Para el 66 % su responsable jerárquico está disponible cuando lo necesita (Tabla 5.3.2) y un 77 % manifiesta que tiene libertad para plantearle a su jefe cuestiones relativas al trabajo (Tabla 5.3.3). Sin embargo solamente para el 54 % su jefe aporta soluciones a las cuestiones que se le plantean (Tabla 5.3.4).

El nivel de respaldo a las actuaciones de los funcionarios solo llega al 61 % de los casos (Tabla 5.3.5). Solo un 43 % manifiesta que su responsable le manifiesta un reconocimiento explícito por el trabajo que desempeña (Tabla 5.3.6).

Casi el 75 % está en desacuerdo con que su responsable jerárquico muestre interés en apoyar su carrera o promoción profesional. Un 41 % está totalmente en desacuerdo con ello (Tabla 5.3.7).

Respecto a los estilos de dirección utilizados por el responsable jerárquico directo, un 45,6 % señala que se usa un estilo dialogante y receptivo. Sin embargo casi el 14 % señala tener un jefe con un comportamiento autoritario y casi el 29 % apunta a un jefe de tipo pasivo o laissez-faire (Tabla 5.3.8).

Sin embargo existen diferencias notables entre los estilos de dirección aplicados en los dos organismos. En la IGAE el estilo autoritario es más frecuente, llegando al 18 % y el estilo Laissez faire también subiendo al 34,1 %. En la AEAT el estilo más frecuentemente utilizado es el participativo con un 46 % (tabla 5.3.8). En la IGAE el estilo participativo es mucho menos frecuente (34,13%).

Entre las víctimas de Mobbing los estilos cambian sustancialmente. Las víctimas de acoso psicológico refieren jefes de tipo autoritario en un 28 % de los casos y jefes pasivos o Laissez-faire en un 45 % de los casos (tabla 5.3.9). Tan solo un 16% señalan jefes de tipo participativo.

Tabla 5.3.1

Variable 130: Creo que mi responsable jerárquico está capacitado para la dirección de equipos de funcionarios

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	779	20,06
2	Mas bien en desacuerdo	1.020	26,26
3	Mas bien de acuerdo	1.499	38,59
4	Totalmente de acuerdo	586	15,09
Total frecuencias		3.884	100,00

Tabla 5.3.1 bis

Variable 130: Creo que mi responsable jerárquico está capacitado para la dirección de equipos de funcionarios

CAPACIDA	ORGANISMO					
	TOTAL MUESTRA		AEAT		IGAE	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Totalmente en desacuerdo	742	19,93	612	18,92	130	26,64
2 Mas bien en desacuerdo	988	26,54	861	26,62	127	26,02
3 Mas bien de acuerdo	1445	38,81	1289	39,85	156	31,97
4 Totalmente de acuerdo	548	14,72	473	14,62	75	15,37
TOTAL	3723	(3723)	3235	(3235)	488	(488)
Ji cuadrado con 3 grados de libertad = 19,6818						(p = 0,0002)

Tabla 5.3.2

Variable 131: Mi responsable jerárquico está disponible cuando lo necesito

Valor Significado	Frecuencia	%
1 Totalmente en desacuerdo	466	11,96
2 Mas bien en desacuerdo	842	21,61
3 Mas bien de acuerdo	1.872	48,05
4 Totalmente de acuerdo	716	18,38
Total frecuencias	3.896	100,00

Tabla 5.3.3

Variable 132: Tengo libertad para plantear cuestiones relativas al trabajo con mi superior jerárquico

Valor Significado	Frecuencia	%
1 Totalmente en desacuerdo	321	8,23
2 Mas bien en desacuerdo	559	14,33
3 Mas bien de acuerdo	1.988	50,95
4 Totalmente de acuerdo	1.034	26,50
Total frecuencias	3.902	100,00

Tabla 5.3.4

Variable 133: Mi jefe aporta solución a las cuestiones de trabajo que planteo

Valor Significado	Frecuencia	%
1 Totalmente en desacuerdo	596	15,37
2 Mas bien en desacuerdo	1.143	29,48
3 Mas bien de acuerdo	1.565	40,37
4 Totalmente de acuerdo	573	14,78
Total frecuencias	3.877	100,00

Tabla 5.3.5

Variable 134: Me siento respaldado en mis actuaciones por mis superiores

Valor Significado	Frecuencia	%
1 Totalmente en desacuerdo	529	13,68
2 Mas bien en desacuerdo	954	24,66
3 Mas bien de acuerdo	1.779	45,99
4 Totalmente de acuerdo	606	15,67
Total frecuencias	3.868	100,00

Tabla 5.3.6

Variable 135: Mi jefe manifiesta un reconocimiento explícito al trabajo que desempeño

Valor Significado	Frecuencia	%
1 Totalmente en desacuerdo	826	21,34
2 Mas bien en desacuerdo	1.376	35,56
3 Mas bien de acuerdo	1.280	33,07
4 Totalmente de acuerdo	388	10,03
Total frecuencias	3.870	100,00

Tabla 5.3.7

Variable 136: Mi responsable jerárquico muestra interés por apoyar mi carrera o promoción profesional

Valor Significado	Frecuencia	%
1 Totalmente en desacuerdo	1.561	40,59
2 Mas bien en desacuerdo	1.294	33,65
3 Mas bien de acuerdo	751	19,53
4 Totalmente de acuerdo	240	6,24
Total frecuencias	3.846	100,00

Tabla 5.3.8

Variable 137: Señale cuál de las siguientes afirmaciones se corresponde mejor con el estilo de dirección de su responsable jerárquico

ESTILO DE DIRECCION	ORGANISMO					
	TOTAL MUESTRA		AEAT		IGAE	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Dialogante y receptivo	1597	45,65	1440	47,40	157	34,13
2 Autoritario	483	13,81	400	13,17	83	18,04
3 Pasivo (Laissez faire)	1006	28,76	849	27,95	157	34,13
4 Ninguna de las anteriores	412	11,78	349	11,49	63	13,70
TOTAL	3498	(3498)	3038	(3038)	460	(460)

Ji cuadrado con 3 grados de libertad = 29,2554 (p = 0,0000)

Tabla 5.3.9

Estilos de dirección del jefe de las víctimas de MOBBING

Valor	Estilo de DIRECCION	Frecuencia	%
1	Dialogante y receptivo	125	16,25
2	Autoritario	214	27,83
3	Pasivo (Laissez faire)	345	44,86
4	Ninguna de las anteriores	85	11,05
Total frecuencias		769	100,00

#### 5.4 La organización del trabajo, la planificación y los objetivos en AEAT e IGAE

En este apartado se evalúan los aspectos relacionados con la percepción del grado de organización y planificación del trabajo de los funcionarios. También se evalúa la carga de trabajo en relación a los objetivos fijados y a la dotación de recursos humanos.

Alrededor del 70 % están en desacuerdo con que el trabajo esté adecuadamente organizado (Tabla 5.4.1). El 73 % manifiesta su disconformidad con la planificación del trabajo (Tabla 5.4.2). El 70 % rechaza que la carga de trabajo sea adecuada en relación a los medios disponibles (Tabla 5.4.3). Se percibe como mas inadecuada la carga de trabajo en la AEAT (Tabla 5.4.3 bis).

El 73 % aduce un deficiente dimensionamiento de la plantilla para hacer frente a los objetivos fijados (Tabla 5.4.4). Esta percepción sobre la inadecuación de las dimensiones de la plantilla es más acusada en la AEAT (Tabla 5.4.4 bis).

Existe un importante cuestionamiento respecto a la política de fijación de objetivos. El 78 % rechaza que la forma de establecer los objetivos profesionales sea realista (Tabla 5.4.5). El 65 % rechaza que los objetivos formulados sean alcanzables (Tabla 5.4.6).

Más del 60 % no creen que exista un control suficiente de las actuaciones (Tabla 5.4.7).

Por otro lado la confianza en los datos sobre consecución de objetivos es escasa con más del 72 % que atribuye baja fiabilidad a la información de retorno sobre la consecución de dichos objetivos. (Tabla 5.4.8)

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	1.031	26,51
2	Mas bien en desacuerdo	1.686	43,35
3	Mas bien de acuerdo	1.079	27,74
4	Totalmente de acuerdo	93	2,39
Total frecuencias		3.889	100,00

Tabla 5.4.2

Variable 139: El trabajo está adecuadamente planificado

Valor Significado	Frecuencia	%
1 Totalmente en desacuerdo	1.022	26,33
2 Mas bien en desacuerdo	1.806	46,53
3 Mas bien de acuerdo	961	24,76
4 Totalmente de acuerdo	92	2,37
Total frecuencias	3.881	100,00

Tabla 5.4.3

Variable 140: La carga de trabajo es adecuada en relación con los medios disponibles

Valor Significado	Frecuencia	%
1 Totalmente en desacuerdo	1.226	31,55
2 Mas bien en desacuerdo	1.513	38,93
3 Mas bien de acuerdo	1.041	26,79
4 Totalmente de acuerdo	106	2,73
Total frecuencias	3.886	100,00

Tabla 5.4.3 bis

Variable 140: La carga de trabajo es adecuada en relación con los medios disponibles

CARGA	ORGANISMO					
	TOTAL MUESTRA		AEAT		IGAE	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Totalmente en desacuerdo	1181	31,65	1060	32,69	121	24,80
2 Mas bien en desacuerdo	1451	38,89	1287	39,69	164	33,61
3 Mas bien de acuerdo	999	26,78	815	25,13	184	37,70
4 Totalmente de acuerdo	100	2,68	81	2,50	19	3,89
TOTAL	3731	(3731)	3243	(3243)	488	(488)

Ji cuadrado con 3 grados de libertad = 40,5031 (p = 0,0000)

Tabla 5.4.4

Variable 141: La plantilla está adecuadamente dimensionada para hacer frente a los objetivos fijados

Valor Significado	Frecuencia	%
1 Totalmente en desacuerdo	1.324	34,19
2 Mas bien en desacuerdo	1.493	38,56
3 Mas bien de acuerdo	924	23,86
4 Totalmente de acuerdo	131	3,38
Total frecuencias	3.872	100,00

Tabla 5.4.4. bis

Variable 141: La plantilla está adecuadamente dimensionada para hacer frente a los objetivos fijados

DIMENSIO	ORGANISMO					
	TOTAL MUESTRA		AEAT		IGAE	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Totalmente en desacuerdo	1274	34,25	1143	35,37	131	26,84
2 Mas bien en desacuerdo	1435	38,58	1261	39,02	174	35,66
3 Mas bien de acuerdo	890	23,92	731	22,62	159	32,58
4 Totalmente de acuerdo	121	3,25	97	3,00	24	4,92
TOTAL	3720	(3720)	3232	(3232)	488	(488)

Ji cuadrado con 3 grados de libertad = 32,6143 (p = 0,0000)

Tabla 5.4.5

Variable 142: El establecimiento de objetivos es realista

Valor Significado	Frecuencia	%
1 totalmente en desacuerdo	1.497	38,96
2 mas bien en desacuerdo	1.504	39,15
3 mas bien de acuerdo	769	20,02
4 totalmente de acuerdo	72	1,87
Total frecuencias	3.842	100,00



Tabla 5.4.6

Variable 143: Los objetivos profesionales formulados son alcanzables

Valor Significado	Frecuencia	%
1 Totalmente en desacuerdo	880	23,09
2 Mas bien en desacuerdo	1.611	42,27
3 Mas bien de acuerdo	1.170	30,70
4 Totalmente de acuerdo	150	3,94
Total frecuencias	3.811	100,00

Tabla 5.4.7

Variable 144: Existe un control suficiente de las actuaciones

Valor Significado	Frecuencia	%
1 Totalmente en desacuerdo	753	19,72
2 Mas bien en desacuerdo	1.548	40,53
3 Mas bien de acuerdo	1.355	35,48
4 Totalmente de acuerdo	163	4,27
Total frecuencias	3.819	100,00

Tabla 5.4.8

Variable 145: La información de retorno sobre consecución de objetivos es fiable

Valor Significado	Frecuencia	%
1 Totalmente en desacuerdo	1.143	30,64
2 Mas bien en desacuerdo	1.557	41,73
3 Mas bien de acuerdo	937	25,11
4 Totalmente de acuerdo	94	2,52
Total frecuencias	3.731	100,00

## 5.5 El Sistema de Recursos Humanos en AEAT e IGAE

La investigación ha permitido sondear el grado de satisfacción de la plantilla respecto a los elementos que configuran el actual sistema de recursos humanos. Se ha encuestado el grado de satisfacción de los funcionarios en relación a las políticas de promoción a los cuerpos superiores, a las políticas de promoción dentro del propio cuerpo, a las políticas de formación, a los sistemas de concursos, a las políticas de libre designación, a los sistemas retributivos, y al sistema de reparto de incentivos.

En general el grado de satisfacción es muy escaso y puede hablarse sin duda de una situación organizativa de quiebra de las políticas de recursos humanos en lo que se refiere a su carácter potenciador y movilizador de personas.

El sistema de promoción hacia los cuerpos superiores concita la insatisfacción de más del 92 % de los funcionarios. Esta es una de las fuentes de insatisfacción laboral más importante de todo el estudio y llega a suscitar la total insatisfacción de casi dos tercios de los funcionarios encuestados (Tabla 5.5.1)

No sale mejor parado el sistema actual de promoción dentro del propio cuerpo técnico que genera la insatisfacción de más del 87 % con una total insatisfacción de más del 54 % (Tabla 5.5.2).

El actual sistema de concursos para la provisión de puestos de trabajo produce la insatisfacción de más del 87 % de la plantilla y suscita la total insatisfacción de más de la mitad (Tabla 5.5.3).

El sistema actual de libre designación genera una total insatisfacción de más del 65 % de los encuestados (Tabla 5.5.4) al que hay que sumar el 28 % de funcionarios más bien insatisfechos con lo que se llega a más del 93 % de insatisfacción.

Sin embargo el índice más bajo de satisfacción lo encontramos en relación a la política retributiva actual con más del 92 % de insatisfacción respecto al sistema retributivo actual (Tabla 5.5.5) y casi el 97 % de insatisfacción respecto al sistema de reparto de incentivos, que produce la total insatisfacción de casi el 73 % de la plantilla (Tabla 5.5.6).

Las políticas de formación en relación a la actualización profesional en el Instituto de Estudios fiscales generan insatisfacción en más del 76,5 % de la plantilla (Tabla 5.5.7).

Tabla 5.5.1

Variable 146: El sistema de promoción hacia los cuerpos superiores

Valor Significado	Frecuencia	%
1 Totalmente insatisfecho	2.532	65,14
2 Mas bien insatisfecho	1.048	26,96
3 Mas bien satisfecho	276	7,10
4 Totalmente satisfecho	31	0,80
Total frecuencias	3.887	100,00

Tabla 5.5.2

Variable 147: El sistema de promoción dentro del propio Cuerpo Técnico

Valor Significado	Frecuencia	%
1 Totalmente insatisfecho	2.100	54,04
2 Mas bien insatisfecho	1.306	33,61
3 Mas bien satisfecho	428	11,01
4 Totalmente satisfecho	52	1,34
Total frecuencias	3.886	100,00

Tabla 5.5.3

Variable 148: El sistema de concursos para la provisión de puestos de trabajo

Valor Significado	Frecuencia	%
1 Totalmente insatisfecho	2.017	51,98
2 Mas bien insatisfecho	1.376	35,46
3 Mas bien satisfecho	454	11,70
4 Totalmente satisfecho	33	0,85
Total frecuencias	3.880	100,00

Tabla 5.5.4

Variable 149: El sistema de libre designación para la provisión de puestos de trabajo

Valor Significado	Frecuencia	%
1 Totalmente insatisfecho	2.495	65,13
2 Mas bien insatisfecho	1.079	28,16
3 Mas bien satisfecho	232	6,06
4 Totalmente satisfecho	25	0,65
Total frecuencias	3.831	100,00

Tabla 5.5.5

Variable 150: El sistema retributivo actual

Valor Significado	Frecuencia	%
1 Totalmente insatisfecho	2.468	63,35
2 Mas bien insatisfecho	1.168	29,98
3 Mas bien satisfecho	241	6,19
4 Totalmente satisfecho	19	0,49
Total frecuencias	3.896	100,00

Tabla 5.5.6

Variable 151: El sistema de incentivos

Valor Significado	Frecuencia	%
1 Totalmente insatisfecho	2.843	72,75
2 Mas bien insatisfecho	941	24,08
3 Mas bien satisfecho	109	2,79
4 Totalmente satisfecho	15	0,38
Total frecuencias	3.908	100,00

Tabla 5.5.7

Variable 152: La formación y los cursos de actualización técnica en el Instituto de Estudios Fiscales

Valor Significado	Frecuencia	%
1 Totalmente insatisfecho	1.392	35,85
2 Mas bien insatisfecho	1.585	40,82
3 Mas bien satisfecho	840	21,63
4 Totalmente satisfecho	65	1,67
Total frecuencias	3.883	100,00

## **6 La prevención contra los riesgos psicosociales en la Administración: 28 propuestas de mejora en el ámbito de la AEAT y la IGAE**

El diagnóstico de situación de Recursos Humanos de la Administración General del Estado ya señalaba en 2003 que *con el objetivo de hacer una administración de mayor calidad en la prestación de servicios al ciudadano, era imprescindible una mayor eficacia y eficiencia en la gestión de los recursos humanos..*

La RESOLUCION 2001/2339 del Parlamento Europeo considera las deficiencias de la organización del trabajo como una de las causas del fenómeno del Acoso Psicológico en el trabajo y del Burnout.

Los riesgos laborales psicosociales que han sido evaluados en este estudio obligan a finalizar este libro blanco orientando hacia una serie de medidas que han de ser adoptadas de cara a una sustancial mejora de un entorno laboral deteriorado como es el de la AEAT y la IGAE.

El diagnóstico de situación de Recursos Humanos de la Administración General del Estado 2003 consideraba a la AEAT y la IGAE como dos organismos prioritarios para remover las disfunciones más significativas en lo que se refiere a problemas de estructura orgánica que afectan al buen uso de los recursos humanos.

Los riesgos emergentes de tipo psicosocial como el Mobbing y el Burnout deben ser prevenidos y tratados por las administraciones objeto de este estudio como una amenaza real para la salud física y mental de los trabajadores.

La administración pública debe mantener una posición de garante de la salud laboral de sus funcionarios.

La sobrecarga laboral, las duplicidades competenciales, la escasez en la asignación de los recursos humanos, la pobreza del management, los elevados índices de acoso psicológico en el trabajo, la incidencia del Burnout así como los bajísimos índices de Satisfacción en el trabajo hablan de una organización que debe verdaderamente reinventarse y rediseñarse desde nuevos postulados orientados en primer lugar a erradicar una situación altamente deteriorada.

Entre las medidas más urgentes cabe requerir la prescripción de un análisis de la estructura organizativa que derive en una renovación y un rediseño en profundidad de los sistemas de promoción, retribución, concursos, así como de toda la política de formación de los cuerpos técnicos de AEAT e IGAE. El diagnóstico de situación de Recursos Humanos de la Administración General del Estado establecía ya en el año

2003 que esta situación de grave deterioro se explicaba porque a pesar de los cambios profundos sufridos por la AEAT y la IGAE, el sistema de cuerpos y escalas no había sido revisado de forma sustancial. En otras palabras, son la propia evolución e historia así como la inadecuada estructura orgánica de la AEAT y la IGAE las que explican la actual situación de estos dos organismos.

La dirección de las administraciones públicas afectadas tiene la responsabilidad de promover aquellas actuaciones que garanticen un entorno laboral que no resulte psicosocialmente tóxico. Las deficiencias organizativas suponen un verdadero caldo de cultivo en el que los riesgos laborales psicosociales como el acoso, el estrés el burnout se producen con mayor incidencia.

Una vez identificados estos riesgos laborales, la ley establece la urgente y grave obligación de prevenirlos e intervenir decididamente estableciendo los remedios adecuados para prevenirlo y evitarlo.

Las propuestas que se realizan en este informe pasan por:

1. Declarar las intenciones de la administración respecto a sus objetivos, su visión y actitud general hacia los recursos humanos y de cómo estas son valoradas por la organización como fines en si mismos.
2. Desarrollar protocolos específicos de prevención antimobbing para garantizar un entorno laboral libre de los riesgos laborales procedentes de la violencia psicológica.
3. Aplicar proactivamente políticas para prevenir el enrarecimiento del clima laboral e incentivar la colaboración, la cooperación y la confianza en las relaciones interpersonales. La dirección de los organismos y la jerarquía deben dar los primeros ejemplos.
4. Implementar y reforzar la formación de los mandos y directivos de la AEAT y la IGAE en management y técnicas de dirección de equipos humanos. En especial son áreas prioritarias las técnicas de comunicación, de motivación, de dirección, y trabajo en equipo. Deben reforzarse con talleres en resolución de conflictos, habilidades sociales, y desarrollo de recursos humanos. Este tipo de formación debería contener tanto aspectos teóricos como prácticos y estar sujeta a evaluación por los resultados alcanzados con ella. Esta formación debe ser continua, específica y adaptada a las funciones a realizar, incorporando las novedades normativas, técnicas y metodológicas que se produzcan. La formación ha de alcanzar tanto a

Directivos en cualquier nivel, esto es a todo el personal con funciones de dirección de equipos humanos

5. Reducir la sobrecarga crónica mediante una evaluación de la carga real de trabajo. Redefinir objetivamente la estructura necesaria para la asunción de las cargas de trabajo reales que evite los defectos de organización y planificación generadores de mayor presión sobre los trabajadores y de los riesgos psicosociales que de ello se derivan.

En especial es necesario evaluar la carga mental y proceder a una reasignación global de los recursos humanos en función de las nuevas situaciones de riesgo detectadas en las unidades.

Sería recomendable asimismo el rediseño de una RPT ajustada a las necesidades de efectivos en cada centro de trabajo, evitando la excesiva presión y explotación sobre plantillas que puedan resultar insuficientes. (La AEAT ya realizó en el año 1998/1999 un Plan de Evaluación de los Recursos Humanos de la Agencia (PERHA), que definió las necesidades de personal a corto, medio y largo plazo. En ese estudio se ponía ya de manifiesto la necesidad de un incremento sustancial de las plantillas de funcionarios, que suponían una importante inversión en los próximos 5 años).

Si se pretende una mayor versatilidad de los trabajadores por la integración en áreas multifuncionales, y una movilidad funcional y geográfica, debe considerarse un profundo diseño de la estructura organizativa que fomente una mayor comunicación y la cercanía para mejorar su funcionamiento.

6. Proporcionar información relevante, clara y específica a los funcionarios acerca de sus cometidos y funciones específicas. La clarificación de las tareas debe reflejarse en una revisión de las RPT acorde con las nuevas responsabilidades y actividades que se han incorporado en los últimos años, revisión que convendría realizar con criterios de objetividad y con la participación de los interlocutores sociales, en especial con los de mayor representación en los colectivos afectados. La definición de las funciones debería ser propuesta por expertos en recursos humanos manteniendo como criterio de valor fundamental el generar un sistema que ayude a mejorar la eficacia sin olvidar la necesaria dignificación del desempeño del trabajo. Una correcta definición de funciones aportará claridad, concreción y sentimientos

de identificación de la persona con la labor a realizar. La indefinición, la asignación de tareas de forma arbitraria o discrecional, los conflictos de competencias, las dificultades de control en la línea jerárquica y funcional y de autocontrol por el propio funcionario, se materializan en incidentes, conflictos, inseguridad y reducción en la calidad del desempeño, con la consecuente desmotivación del funcionario y pérdida de eficacia para la institución.

7. Debe darse prioridad a la negociación sobre la imposición de los objetivos que se deben alcanzar, y establecer y acordar de forma individual los medios y recursos de que disponen para ello. Debe darse prioridad a los estilos negociadores sobre la imposición de los objetivos. El establecimiento de objetivos debería realizarse sobre la base de las propuestas realistas de los funcionarios que deben realizarlos mediante fórmulas de participación real en la determinación de los objetivos. El cumplimiento de objetivos debería tener como presupuesto el mantenimiento de los recursos necesarios para su cumplimiento, en especial, la cobertura real de los puestos de trabajo definidos en las RPT.
8. Proporcionar un feed-back objetivo y fiable sobre el desempeño realizado y sobre los niveles de objetivos alcanzados. Es necesario reforzar la objetividad en las evaluaciones y la calidad de la información de retorno sobre ellos. Debe rediseñarse el sistema de evaluación del desempeño incorporando a él sistemas de evaluación integral o de 360 grados que permitan también la evaluación de los jefes por sus subordinados, con incidencia de alguna manera en la productividad. Esta evaluación debería ser supervisada por órganos externos.
9. Los sistemas de evaluación deben ser objetivables, públicos y establecerse con carácter previo para todos los funcionarios de los Cuerpos Técnicos. Debe darse participación a los representantes de este colectivo en el diseño e implementación de este sistema para lograr su involucración y que estos participen de manera activa.
10. Formar a los funcionarios en la identificación y prevención de los riesgos laborales, que les pueden afectar. Debe darse especial énfasis en los planes de formación a incorporar materiales informativos y formativos que permitan conocer la dinámica y el desarrollo de los riesgos psicosociales, y en sus estrategias de afrontamiento.



- 11.** Optimizar las capacidades de cada empleado mediante una asignación racional de los recursos humanos, dando prioridad al enriquecimiento del trabajo mediante tareas significativas y desarrollando la formación integral en el puesto de trabajo. Para ello debe estudiarse pormenorizadamente cada uno de los casos y situaciones particulares y buscar conseguir el encaje más óptimo entre las competencias del funcionario y las necesidades específicas de las administraciones públicas. También debe procederse a la promoción interna de aquellos funcionarios que por capacidad y tipo de actividad realizan de facto aquellas tareas propias de los Cuerpos superiores.
- 12.** Rediseñar los sistemas de carrera profesionales de los Cuerpos Técnicos reforzando el criterio de mérito objetivo para la promoción y eliminando las prácticas nepotistas basadas en la adscripción ideológica, política o en la pertenencia a camarillas o facciones. Es especialmente importante rediseñar los sistemas basados en la “libre designación” y los concursos de traslado.
- 13.** Diseñar sistemas de sucesión y desarrollo de carreras a largo plazo para evitar situaciones de vacío o interregno y las pugnas que deterioran y enrarecen el clima laboral.
- 14.** Diseñar un sistema de realimentación continuada que permita tomar el pulso de forma continua a la organización en relación a los índices de satisfacción, integración, involucración en el trabajo y eficiencia social. Establecer un seguimiento proactivo de esos índices basado en una filosofía de anticipación del conflicto y prevención del riesgo psicosocial.
- 15.** Impulsar la comunicación interna como forma de constituir en la Administración pública comunidades de profesionales basadas en la creación y la transferencia del conocimiento en lugar de la retención privativa de la información. Incentivar de manera proactiva el compartimiento del conocimiento mediante eventos programados que permitan espacios de intercambio y conocimiento personal entre los funcionarios de los cuerpos técnicos.
- 16.** Regular los sistemas de carrera profesional objetivando las etapas de su desarrollo, con independencia de las circunstancias del ámbito geográfico y funcional en que se mueva el funcionario. Es necesario establecer grados o niveles de sucesión de carrera, fijando límites temporales máximos de permanencia para favorecer una

promoción objetiva que no suponga diferencias de ritmo entre funcionarios y prevenga situaciones endémicas de dificultad de promoción debido a circunstancias geográficas, ausencia de RPT en el ámbito de trabajo, etc., transcurridos los cuales se accede a la promoción de forma automática. Facilitar sistemas alternativos de promoción en los propios centros de trabajo, sin desplazamiento físico, para favorecer la estabilidad en su funcionamiento y reducir la pérdida de eficacia que genera la movilidad.

- 17.** Crear un Observatorio con Unidades rápidas de intervención en relación con el Mobbing, que actúe a modo de árbitro en relación con los conflictos, vía que debiera ser tomada con carácter previo a la vía judicial. Con ello se lograrían dos objetivos: por un lado, promover prácticas de resolución pacífica de conflictos, y por otro, aminorar el número de conflictos que llegan a la vía jurisdiccional. Este Observatorio debería estar compuesto, además de por un representante de la Organización y otro de los trabajadores, por personas ajenas a la Administración, de relevancia técnica. Este observatorio debe crear un sistema, al que el trabajador pueda acudir de forma anónima para denunciar una situación, y los mecanismos necesarios para poder examinar la veracidad de dicha denuncia y, si se comprueba la certeza de la misma, establecer vías junto con la Organización, de resolución del problema.
- 18.** Establecer una política de tolerancia cero frente a la violencia psicológica y el acoso psicológico o sexual, sin atender al rango o poder jerárquico de la víctima o al del ofensor. Esta política debe recibir la máxima divulgación y deben dotarse de recursos económicos suficientes para impulsarla.
- 19.** Modificar el régimen sancionador de las administraciones públicas incorporando de forma específica el acoso psicológico en el trabajo o Mobbing y el acoso sexual como faltas muy graves frente a las cuales la administración manifiesta una enérgica voluntad de sanción, al margen de las demás jurisdicciones que legalmente puedan activarse en cada caso.
- 20.** Identificar aquellos casos de Mobbing y Burnout de mayor destrucción personal y profesional que han sido puestos en evidencia por la investigación y proporcionar desde la administración de manera inmediata ayuda psicológica y apoyo social y organizativo. Es necesario profundizar en aquellas “zonas calientes” en las que se

disparan las tasas de riesgo psicosocial y mantener una especial vigilancia observando la evolución y monitorizando la recuperación de los ambientes más degradados.

- 21.** Creación del Defensor del Acosado a nivel estatal o por Comunidad Autónoma. Este órgano tendría un estatus independiente como el defensor del Pueblo, dependiente de las Cortes Generales o Cámaras Autonómicas. Podría dividirse en dos secciones: Administraciones Públicas y Empresas Privadas. Contaría con sus propios inspectores, dependientes del propio órgano, expertos en normativa laboral y administrativa, con atribuciones para investigar y requerir información a las entidades públicas y privadas.
- 22.** Desterrar definitivamente de la Administración como contrarias a sus fines humanizadores y de búsqueda de la eficacia social las situaciones de chantaje o las coacciones propias del estilo de “Dirección Por Amenazas” (DPA) . Comprometer a la administración a erradicar la gestión mediante el miedo o el terror como formas perversas y éticamente rechazables de management. Sancionar y eventualmente excluir de la función directiva a aquellos mandos que las utilicen de manera recurrente.
- 23.** Incentivar el talante de diálogo a todos los niveles de la organización como forma principal y prioritaria de gestión empresarial.
- 24.** Desplegar una política proactiva de desarrollo de la carrera de mandos y directivos que dé prioridad a aquellos individuos socialmente constructivos, estableciendo como prioritarias las competencias sociales y emocionales sobre las técnicas en los criterios para la promoción.
- 25.** Desarrollar el valor Confianza como base de todas las relaciones interpersonales en la organización. Desterrar, el secretismo y la política de divide y vencerás que tiene como resultado ahondar en los riesgos psicosociales y desarrollar una política de recursos humanos que fomente la cooperación y la colaboración entre todos los trabajadores.
- 26.** Eliminar los sistemas de control o monitorización de corte paranoide basados en la presunción de animadversión o malevolencia por parte de los funcionarios. Permitir

a la organización mostrar apertura y cierta vulnerabilidad frente a sus recursos humanos.

- 27.** Crear un código deontológico de la organización con el respaldo de la dirección para su cumplimiento. Deberá contener una declaración institucional de la Dirección de la AEAT e IGAE de beligerante compromiso para erradicar estas prácticas, con dotación de los recursos y medios necesarios. También debe proponerse la firma de una carta de compromiso a los trabajadores, de intransigencia con el acoso psicológico en el trabajo, de apoyo sin reservas a las víctimas, de denuncia de las situaciones que observen en su entorno y de renuncia al silencio. Predicar con el ejemplo mediante prácticas éticas, no manipulativas y humanizadoras por parte de la alta Dirección de las administraciones y de la AEAT e IGAE
- 28.** Desarrollar programas de acogida e integración a los nuevos funcionarios que acceden a los cuerpos técnicos que incluyan la explicación de las normas formales e informales y los valores culturales propios de la organización de la AEAT e IGAE.

## Bibliografía

- Maslach, C y Johnson, B (1985): *The truth about Burnout*.Routledge, New York.
- Fidalgo, A.M y Piñuel, I. (2003) “Propiedades psicométricas del Barómetro Cisneros”. *PSICOTHEMA* En prensa.
- Piñuel, I (2001). *Mobbing, Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Santander: Sal terrae.
- Piñuel, I (2001). “Mobbing, La lenta y silenciosa alternativa al despido”. Revista *AEDIPE*, 17 pp 19-55.
- Piñuel, I (2003) *Mobbing, Manual de autoayuda*. Madrid: Aguilar.
- Piñuel, I (2004) *Neomanagement. Jefes tóxicos y sus víctimas*. Madrid :Aguilar.
- Piñuel, I (2004 b) La prevención del Neomanagement en las organizaciones en *Dirigir Personas*. Nº 31 Sept 2004. pp 48-53
- Piñuel, I, y Oñate, A (2002). “La incidencia del Mobbing o acoso psicológico en el trabajo en España”. En *Revista de Relaciones Laborales de la UPV, Lan Harremanak*, 7(II), 35-62.
- Piñuel, I, y Oñate, A (2003). El Mobbing o acoso psicológico en el trabajo en España. *Congreso Internacional Virtual :“ Intangibles e interdisciplinariedad”*. pp 409-426
- Piñuel I y Oñate A (2004): “El Mobbing o Acoso Psicológico en España”. En *Desigualdad Social y relaciones de Trabajo*. Ed Universidad de Salamanca. p 187 – 211.
- Piñuel, I., y Fidalgo, A.M. (2003) Propiedades psicométricas del Barómetro Cisneros. En *Congreso Internacional de Metodología de las Ciencias del Comportamiento*. Valencia.
- Piñuel, I., Fidalgo, A.M., Oñate, A. y Ferreres, D. (abril, 2004). Resultados epidemiológicos del barómetro Cisneros III sobre acoso psicológico en el trabajo o Mobbing. *Comunicación presentada al VIII Congreso Internacional de Evaluación Psicológica*, Málaga.
- Rayner, Ch; Hoel, H; Cooper, C.(2002). *Workplace bullying*. London. Taylor and Francis.
- Roberts, J.E. y Monroe, S.M. (1992). Vulnerable Self-esteem and Depressive Symptoms: Prospective Findings Comparing Three Alternative Coconceptualizations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 62 (5), 804-812.
- Rosenberg, M. (1965): *Society and the Adolescent Self Image*. Princenton, N.J.: Princenton University Press.

Zapf, D, Knorz, C y Kulla, M. (1996). On the relationship between Mobbing factors and Job Content. *European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol 5, N° 2* 215-239.

Zapf, D., y Einersen, S. (Eds.) (2001). Bullying in the work-place: Recent trends in research and practice (special issue). *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10(4)*.