

15

15

# Quaderns de Prevençió

## Estrés, burnout y mobbing



Unió General  
de Treballadors  
de Catalunya

Amb el finançament de



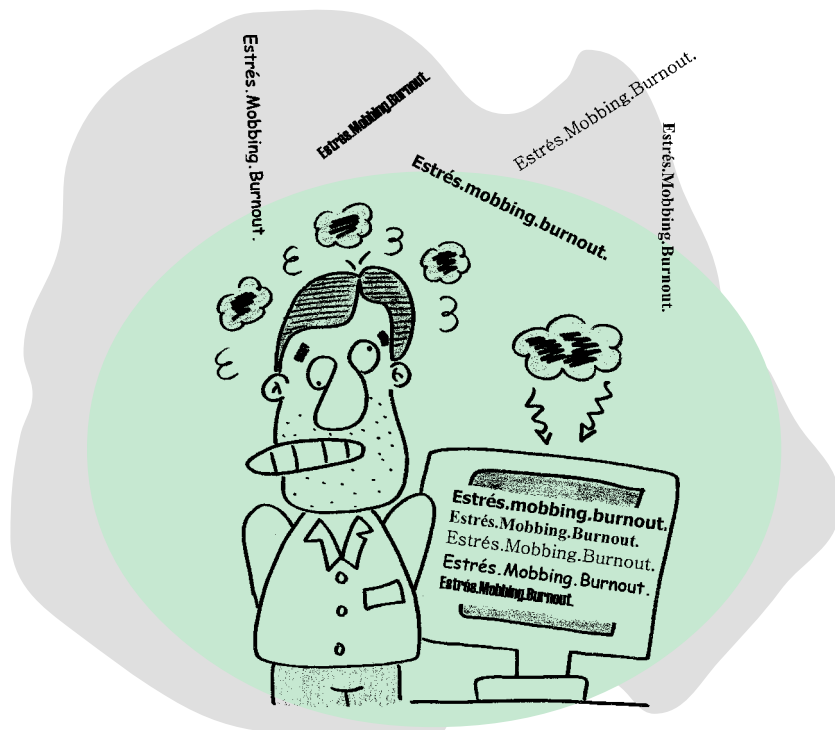
En este nuevo número vamos a tratar sobre lo que ya se conoce como riesgos emergentes en el mundo laboral. Con este término nos referimos a aquellas condiciones de trabajo desfavorables, normalmente vinculadas a deficiencias en la organización, en el diseño de los puestos, en el contenido de las tareas o en relaciones interpersonales que pueden ocasionar daños derivados del trabajo tal y como son definidos por la normativa (Art. 4.3 LPRL). En este sentido la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y el Reglamento de los Servicios de Prevención regulan también la necesidad de adoptar medidas por parte de la empresa.

Como ya sabéis, la planificación de la acción preventiva en la empresa debe considerar también la existencia de **riesgos psicosociales**, además de los tradicionales de seguridad e higiene. Por este motivo, son aplicables a este tipo de riesgos, el conjunto de obligaciones que establece la normativa: evaluación inicial, necesidad de evaluaciones específicas, planificación de medidas preventivas, formación e información de los trabajadores, vigilancia de la salud, investigación de daños, etc.

Decimos que estos riesgos son emergentes, no tanto por la novedad de los mismos, ya que siempre han existido, sino porque tienen cada vez más importancia y afectan a un mayor número de trabajadores, influidos por una serie de cambios que han venido produciéndose en el mundo laboral durante las últimas décadas: auge del sector Servicios; nuevas formas de organización del trabajo que fomentan valores como la flexibilidad, la polivalencia o la competitividad; la reducción de las plantillas y la intensificación del trabajo; la precariedad laboral, etc.

Estos factores, unidos al aumento de la formación de los trabajadores y a la aparición de nuevas necesidades que debe satisfacer el trabajo como la autonomía, la autoestima o la necesidad de sentirse integrado socialmente, otorgan más importancia a estos aspectos.

En este cuaderno vamos a ver en qué consiste y cómo se define el estrés, el síndrome de quemarse (o burnout) y el acoso psicológico (o mobbing). Como veremos, las tres situaciones tienen en común ser consecuencia de unas determinadas condiciones desfavorables que las provocan. Intentaremos identificar y definir estas situaciones, ver sus posibles consecuencias, dar a conocer algunos criterios para su evaluación y recomendar algunas medidas preventivas.



Estrés

pág. 5

Síndrome del trabajador quemado (burnout)

pág. 11

Acoso psicológico (mobbing)

pág. 15



## ESTRÉS

Existen muchas y diferentes definiciones sobre el concepto de estrés, así como muchas situaciones que lo provocan. Nosotros nos centraremos en el relacionado con el ámbito laboral; así entendemos por **estrés el conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, la organización o el entorno de trabajo.**

El estrés es una respuesta normal del organismo. Cuando se hace frente a una “amenaza” el cuerpo se prepara físicamente para ello, sin embargo el problema surge cuando el cuerpo está preparado para enfrentarse al “peligro” pero no puede hacerlo. Por ejemplo, ante un problema laboral el cuerpo se prepara para hacer frente a una agresión, pero si no se puede responder, esa tensión se acumula. La exposición prolongada al estrés agota las reservas de energía del cuerpo y puede llevar a situaciones extremas.

Las características personales que modulan las intenciones y las conductas del individuo y que tienen influencia en la producción de estrés son:

- Rasgos de personalidad: algunas características personales, de conducta, temperamentales o sociales explican las diferencias entre un individuo y otro.
- Las necesidades del individuo: entendidas como las carencias de algo que en caso de satisfacerse fomentaría el bienestar del mismo.
- Las aspiraciones: deseos de llevar a cabo lo que uno se propone.
- Las expectativas: disposición adquirida en virtud de la cual se espera que una respuesta a un estímulo produzca una situación determinada.
- Los valores: se refiere a qué fines o medios para conseguirlos son deseables.
- La formación: destreza y conocimientos adquiridos, la experiencia y la capacidad intelectual y física que posee el individuo.

- La condición física y los hábitos de salud influyen en la capacidad para enfrentarse a los problemas laborales.

Estas características no tienen un carácter estático sino que tienen un efecto activo en relación con el entorno laboral.



En general, ante un cambio de situación externa que afecta al individuo (presión) se desencadena en éste una reacción orgánica (tensión). Así, cuando cualquier estímulo exterior suponga un factor de desequilibrio que trastorne la estabilidad de nuestro medio interno, se produce un estado de alerta, de movilización, de preparación para controlar el cambio de situación. A este estado se le denomina **respuesta de estrés**.

Tanto en la vida cotidiana como en el trabajo son necesarias unas ciertas dosis de tensión o de estrés para funcionar. Estamos hablando en este caso de unos niveles mínimos de estrés, necesarios y adecuados, que algunos autores han definido como estrés positivo (o **eustrés**). Sin embargo, debemos admitir que no todo depende del trabajador y que,

con frecuencia, existen determinados aspectos de las condiciones de trabajo que pueden favorecer la aparición de situaciones estresantes que son percibidas como insostenibles por quien las padece.

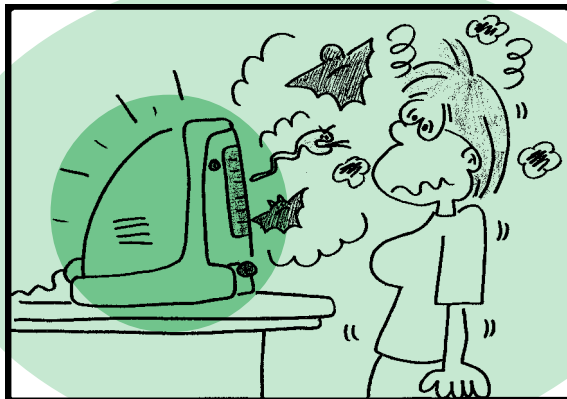
La respuesta que cada una de las personas damos ante una situación de estrés variará en función de la naturaleza de la demanda, de las expectativas que cada uno haga sobre la situación y de las capacidades específicas de cada uno de nosotros. Si, por ejemplo, tras la emisión de una respuesta obtenemos una consecuencia positiva (se controla la situación estresante) desaparecerá la respuesta de estrés y el organismo volverá a la normalidad, en consecuencia esta respuesta se instaurará como posible para el futuro.

Por lo tanto, se considera que una persona está sometida a una situación de estrés cuando ha de hacer frente a demandas ambientales que sobrepasan sus recursos, o al menos así lo percibe. En estas situaciones el organismo emite una respuesta aumentando la activación fisiológica y cognitiva, preparándose para actuar. Las consecuencias de esta activación dependerán de su duración, frecuencia e intensidad.



## CAUSAS

Así, la respuesta de estrés depende en parte de las demandas de la situación, y en parte de las habilidades, recursos o forma de comportarse de la persona en dicha situación. También cabe destacar la importancia que tienen el apoyo social y el control sobre el propio trabajo como factores moduladores del estrés en el ámbito laboral.



Los factores derivados de la organización deben ser especialmente considerados antes de realizar cualquier intervención. En este sentido, la evaluación de riesgos deberá contemplar determinadas situaciones que pueden ser generadoras de estrés:

- Demandas de trabajo excesivas que sobrepasan la capacidad de adaptación de la persona.
- Ritmo de trabajo impuesto que impide la gestión del propio tiempo de trabajo.
- Ambigüedad de rol: cuando las funciones y responsabilidades del puesto no están definidas con exactitud, o no se dispone de suficiente información sobre las funciones a desempeñar.

- Conflictividad de rol: cuando las demandas del trabajo se contradicen entre sí o contradicen los valores personales del trabajador.
- Malas relaciones personales.
- Estilos de dirección y supervisión inadecuados.
- Falta de cualificación o de formación necesaria. La situación inversa, es decir, el exceso de formación puede ser también fuente de estrés e insatisfacción.
- Grandes responsabilidades que pueden generar situaciones de estrés.
- Inestabilidad en el empleo.
- Realización de tareas peligrosas (por el contenido mismo de la tarea o por las condiciones en las que se desempeña).

## CONSECUENCIAS

El organismo siempre se encuentra en un estado de estrés mínimo que se incrementa ante determinadas situaciones. Se puede dar así un efecto beneficioso o negativo, dependiendo de si esta reacción es suficiente para cubrir una demanda o ésta la supera. Este nivel de equilibrio dependerá de los factores individuales de las distintas experiencias.

La respuesta del organismo es diferente según se esté en una fase de tensión inicial en la que las alteraciones son remisibles, o en una fase de tensión crónica o estrés prolongado en la que los síntomas se convierten en permanentes y se desencadena la enfermedad.



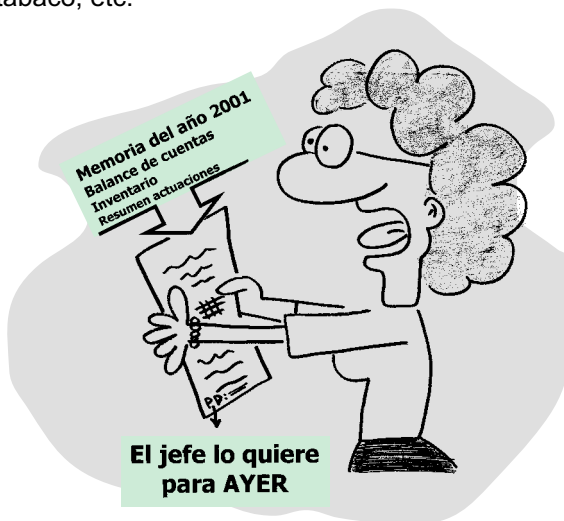
**En el Cuadro 1 se presentan las principales consecuencias físicas que sufre el organismo ante uno o varios agentes estresantes.**

## **CUADRO 1:**

### **Principales consecuencias físicas del estrés sobre el organismo**

- **Gastrointestinales:** úlcera péptica, malas digestiones, digestiones lentas, gases, intestino irritable, colitis ulcerosas.
- **Cardiovasculares:** hipertensión arterial, angina de pecho, infarto, arritmias cardíacas, cefaleas migrañosas.
- **Respiratorios:** asma, respiración acelerada, dificultad en la respiración, sensación de opresión en la caja torácica, síndrome de hiperventilación.
- **Endocrinos:** hipoglucemia, diabetes, hipertiroidismo, hipotiroidismo, Síndrome de Cushing.
- **Sexuales:** impotencia, eyaculación precoz, vaginismo, coito doloroso, alteraciones del deseo sexual.
- **Dermatológicos:** picores, eczemas, sudoración excesiva, alopecia, soriasis, acné.
- **Musculares:** tics, calambres, contracturas, rigidez, dolores musculares (lumbalgias), alteraciones en los reflejos musculares.
- **Otros:** cefalea tensional, dolor crónico, insomnio, trastornos inmunológicos, (gripe, herpes, etc.), falta de apetito, artritis reumatoide.

A nivel psicológico el estrés puede provocar una alteración en el funcionamiento del sistema nervioso central que puede afectar al cerebro. Cualquier alteración a nivel fisiológico en el cerebro va a producir alteraciones de las conductas, ya que el cerebro es el órgano rector de aquéllas. Entre los efectos negativos producidos por la activación reiterada de la respuesta de estrés estarían: preocupación excesiva, incapacidad para tomar decisiones, sensación de confusión, incapacidad para concentrarse, dificultad para mantener la atención, sentimientos de falta de control, sensación de desorientación, olvidos frecuentes, bloqueos mentales, hipersensibilidad a las críticas, expectativas negativas generalizadas, pensamientos preocupantes y/o distorsionados, mal humor, mayor susceptibilidad a sufrir accidentes, consumo de fármacos, alcohol, tabaco, etc.



El mantenimiento de estos efectos puede provocar el desarrollo de trastornos psicológicos asociados al estrés. Entre los más frecuentes están: trastornos del sueño, ansiedad, miedos y fobias, adicción a drogas y alcohol, depresión y otros trastornos afectivos, alteración de las conductas de alimentación, trastornos de la personalidad y trastornos asertivos y en las habilidades sociales.

Entre los signos o manifestaciones externas a nivel motor y de conducta estarían: hablar rápido, temblores, tartamudeo, imprecisión al hablar, precipitación a la hora de actuar, explosiones emocionales, voz entrecortada, comer excesivamente, falta de apetito, conductas impulsivas, risa nerviosa, bostezos, etc.

Los efectos negativos citados anteriormente no sólo pueden perjudicar al individuo, sino que también pueden producir un deterioro en el ámbito laboral, influyendo negativamente tanto en las relaciones interpersonales como en el rendimiento y la productividad. Pueden inducir a la enfermedad, al absentismo laboral o incluso a la incapacidad laboral.

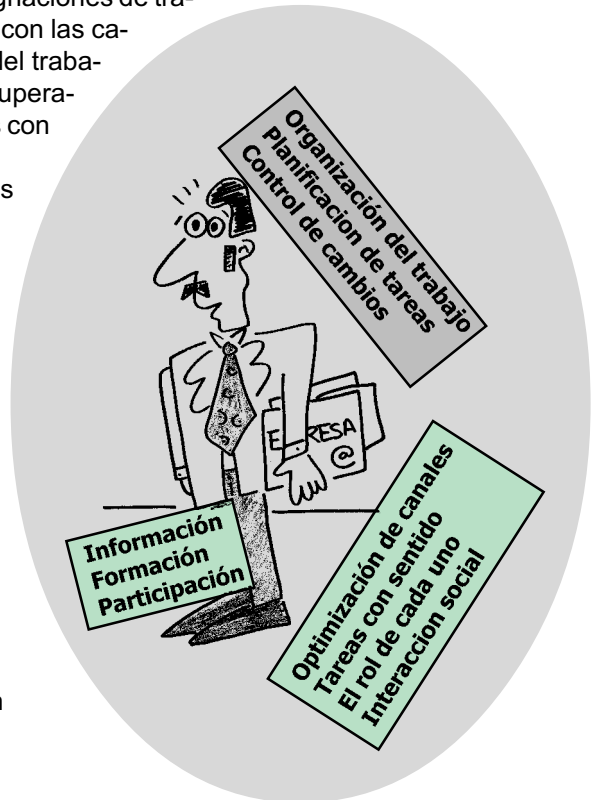
Además de los efectos descritos existen unos costes ocultos que debe también de valorar la empresa: empeoramiento de las relaciones humanas, empeoramiento de la calidad de vida y del bienestar, descenso de la productividad, bajo rendimiento, disminución de la creatividad, disminución de la calidad del producto, aumento de las quejas de los clientes, aumento de incidentes y accidentes, aumento de las solicitudes de cambios de puesto, etc.

## INTERVENCIÓN

Las posibles medidas preventivas que se pueden adoptar ante el estrés van en dos direcciones paralelas: la primera es modificar los aspectos negativos derivados de la organización del trabajo y del contenido de las tareas, y la otra consiste en cambiar la percepción que la persona tiene sobre la situación. Por supuesto, la actuación sobre la organización puede acompañarse de técnicas de intervención sobre el individuo. Sin embargo, no tiene sentido actuar sobre la persona (a través de campañas de estilos de vida o técnicas de relajación) sin actuar sobre el origen del problema, es decir, la organización. Plantear un programa de intervención sobre el estrés laboral requiere que la Dirección reconozca la necesidad de modificar determinados aspectos organizativos, de lo contrario cualquier intento se verá abocado al fracaso.

Entre las posibles estrategias de intervención sobre los factores organizativos que provocan estrés, podemos destacar los siguientes:

- 1.- La planificación del trabajo es un recurso para reducir el estrés. Conociendo el tipo de personas que trabajan en la organización y adecuando el puesto de trabajo a las características de las personas que lo ocupan lo máximo posible, se puede reducir el nivel de estrés resultante.
- 2.- Aumentar la información, la formación y la sensibilización de los trabajadores.
- 3.- Optimizar canales para que los trabajadores aporten ideas a las decisiones o acciones que estén relacionadas con su trabajo.
- 4.- Comprobar que las asignaciones de trabajo sean compatibles con las capacidades y recursos del trabajador, y facilitar su recuperación después de tareas con altas exigencias.
- 5.- Asegurarse de que las tareas tienen sentido, estimulan y permiten el desarrollo de los trabajadores y el uso de sus capacidades.
- 6.- Definir claramente el papel de cada trabajador y las responsabilidades en el trabajo.
- 7.- Crear oportunidades para la comunicación y la interacción social, incluidos el apoyo social y la ayuda directamente relacionada con el trabajo.



## SÍNDROME DEL TRABAJADOR QUEMADO (BURNOUT)

Podemos definir el síndrome de burnout como un estado de cansancio físico y emocional resultante de las condiciones de trabajo. No debe confundirse con la depresión, aunque a veces la provoca, ni tampoco con el estrés, aunque puede ser su causa. A diferencia del estrés, no se trata de una situación transitoria, sino de un trastorno crónico con sintomatología intermitente o continua que se produce en trabajos que exigen entrega personal, algo de idealismo y trato personal.

La investigadora **C. Maslach** definió el término como un síndrome de fatiga emocional, despersonalización y logro personal reducido que puede ocurrir entre los individuos que trabajan directamente con pacientes. Esta “quemazón” resultante sería la respuesta a una tensión emocional crónica, y originada por el deseo de lidiar con éxito con otros seres humanos que tienen problemas. La tensión, por lo tanto, es fruto de la interacción social entre la persona que recibe la ayuda y el que la da.



La existencia de tensión emocional se ve agravada frecuentemente por sentimientos de impotencia del propio trabajador al ver defraudadas las expectativas que tenía respecto a su trabajo, al verse incapaz de controlar o modificar la situación laboral, o no poder poner en práctica sus ideas con respecto a como ha de ser realizado el trabajo. En estas situaciones surge fácilmente la frustración y la desmotivación, acompañadas de frecuentes bajas laborales y de sintomatología relacionada con decaimiento físico, distanciamiento emocional, y falta de satisfacción laboral, autorrealización y autoestima.

**Maslach y Jackson** identificaron tres dimensiones clave en el síndrome, siendo la despersonalización la que lo caracteriza, ya que las dos restantes podemos encontrarlas también en estados depresivos:

- Cansancio emocional: desgaste, pérdida de energía, agotamiento y fatiga que pueden manifestarse física y psíquicamente, o como una combinación de las dos.
- Despersonalización: cambio negativo en las actitudes y respuestas hacia otras personas (cinismo), especialmente hacia los beneficiarios del propio trabajo, acompañado de un incremento de la irritabilidad y una pérdida de la motivación hacia el mismo.
- Baja realización personal: pensamientos negativos hacia uno mismo y hacia su trabajo (que son típicos de estados depresivos), moral baja, evitar las relaciones interpersonales y profesionales, baja productividad, incapacidad para soportar la presión y pobre autoestima.

El síndrome de burnout afecta principalmente a profesiones que se caracterizan por una relación constante y directa con los beneficiarios del propio trabajo: personal sanitario, personal docente, trabajadores sociales, asistencia geriátrica, agentes de policía, funcionarios de prisiones, directivos, comerciales; así como organizaciones de voluntariado, partidos políticos o sindicatos.

## CAUSAS

Ya se ha indicado que una de las principales causas del burnout radica en el estrés que sufre el trabajador al no poder satisfacer sus expectativas en la organización. Éste es el motivo por el que afecta principalmente a las profesiones asistenciales, donde existe un mayor componente vocacional y cierta filosofía humanística del trabajo. Sin embargo, el choque que experimentan estos profesionales, al encontrar un sistema deshumanizado y despersonalizado al cual deben adaptarse, puede estar determinando, en gran parte, su comportamiento. Así, al prevalecer expectativas no realistas acerca de la prestación del servicio, y la diferencia entre expectativas y realidad está contribuyendo en gran medida al estrés que experimentan estos trabajadores.

Existen también otros factores estresantes relacionados con distintos aspectos de la organización o con el contenido de la tarea, entre los que podemos destacar:

- Las relaciones interpersonales que los profesionales establecen con sus compañeros, supervisores, subordinados y usuarios o clientes a los que atienden.
- Escasas posibilidades de promoción profesional y de desarrollo de carrera.
- Percepción de escaso o nulo apoyo social proveniente de los superiores o compañeros.
- Sistema de supervisión inadecuado. Escaso nivel de autonomía e iniciativa personal sobre el control del propio trabajo.
- Clima laboral pobre.
- Disfunciones en el desempeño de rol que pueden ser ocasionadas tanto por ambigüedad, incertidumbre y/o falta de información respecto a las funciones y responsabilidades, como a la conflictividad que se origina al no poder satisfacer expectativas contradictorias (el personal de servicios debe procurar no asumir los problemas de los clientes, pero al mismo tiempo debe mostrar un cierto interés por esos problemas y cierta implicación emocional en ellos).

- Ambiente físico de trabajo y contenidos del puesto como fuentes de estrés laboral: condiciones ambientales del puesto (ruido, vibraciones, temperatura, iluminación, contaminantes químicos, etc.), sobrecarga de trabajo o falta de estimulación, trabajo nocturno y a turnos, trabajos peligrosos, ritmo de trabajo, demandas de atención, utilización de nuevas tecnologías, etc.

Además de estos factores influyen también las características individuales y demográficas (personalidad, estrategias de afrontamiento, antigüedad, sexo, edad, estado civil, número de hijos, etc.), así como una pobre orientación profesional o un programa formativo inadecuado.



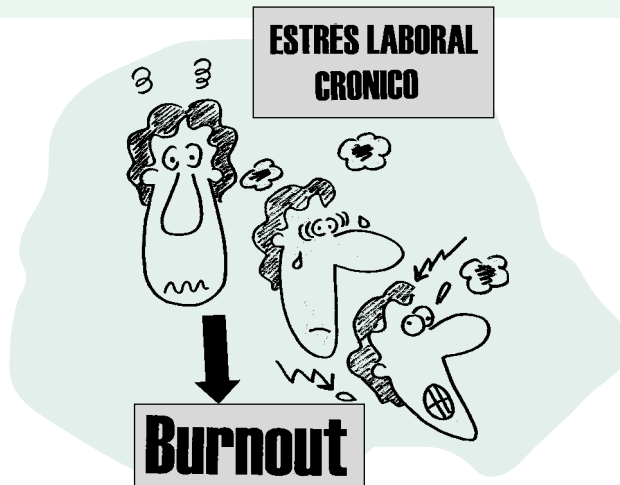
## CONSECUENCIAS

Tal y como se ha dicho, el síndrome burnout es una respuesta al estrés laboral crónico que incluye sentimientos displacenteros y actitudes negativas hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio trabajo. Esta situación repercute de forma negativa tanto en el individuo (Cuadro 2), como en la organización (baja satisfacción laboral, propensión al abandono de la empresa, alto absentismo y deterioro de la calidad del servicio).

## CUADRO 2:

### Principales consecuencias del burnout sobre el individuo

- Trastornos emocionales: sentimientos de agotamiento, distanciamiento afectivo, baja autoestima, dificultades de concentración, soledad, alienación, ansiedad, impotencia.
- Trastornos actitudinales: no verbalizar, ironía y cinismo, apatía, hostilidad y suspicacia.
- Trastornos conductuales: agresividad, aislamiento, cambios bruscos de humor, enfado frecuente e irritabilidad.
- Trastornos psicosomáticos: dolor precordial y palpitaciones, hipertensión, crisis asmáticas, catarros frecuentes, mayor frecuencia de infecciones, aparición de alergias, dolores cervicales y de espalda, fatiga crónica, alteraciones menstruales, úlcera gastroduodenal, diarrea, jaqueca, insomnio.
- Trastornos de la vida social: deterioro de las relaciones extralaborales, especialmente las de pareja.



## INTERVENCIÓN

### Estrategias organizacionales para la prevención:

- Programas para la prevención del burnout.
- Evaluación y retroinformación, desde la dirección de la empresa, supervisión, etc.
- Mejorar el ambiente de trabajo y clima organizacional mediante el desarrollo de equipos de trabajo eficaces.
- Rediseño del puesto de trabajo.
- Aumentar la recompensa a los trabajadores.
- Establecer líneas claras de responsabilidad.
- Mejorar las redes de comunicación organizacional.
- Fomentar el apoyo social por parte de compañeros y supervisores.
- Implantación de canales de ayuda, búsqueda de apoyo, compartir información.



## ACOSO PSICOLÓGICO (MOBBING)

Hablamos de acoso psicológico o mobbing cuando se ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y prolongada en el tiempo, sobre otra persona en el lugar de trabajo con el fin de destruirla psicológica y socialmente y provocar así su renuncia o inducirla a la dimisión. Se trata, en definitiva, de conductas agresivas y abusivas, especialmente palabras, actos y gestos que atentan contra la personalidad, la dignidad, la integridad física o psíquica de la persona, o que puedan hacer peligrar su puesto de trabajo y degradar el clima laboral.

Para considerar como acoso psicológico o mobbing una determinada situación es necesario que las conductas a las que nos referimos se repitan durante un determinado período de tiempo. Según **H. Leymann** estas conductas deben repetirse al menos una vez por semana durante un período mínimo de seis meses.

Las conductas de hostigamiento son sutiles y variadas (ver Cuadro 3) y, si bien tomadas de forma aislada podrían dar la sensación de ser irrelevantes, forman parte de una estrategia que persigue destruir progresivamente la autoestima de la víctima y socavar su personalidad hasta dejarla en una situación de indefensión y sometimiento que concluye con la anulación física, psíquica y social del afectado.



### **Cuadro 3:**

#### **Formas de expresión del mobbing**

1. Ataques a la víctima a través de medidas organizacionales:
  - Designar los trabajos peores o más degradantes.
  - Designar trabajos innecesarios, monótonos o repetitivos.
  - Designar tareas por debajo de sus cualificaciones o habilidades.
  - No asignar ningún tipo de trabajo.
  - No proporcionar la información necesaria, o dar información errónea.
  - Asignar tareas para las que debe depender siempre de alguien.
  - Exceso de trabajo, presión injustificada, establecer plazos o condiciones imposibles de cumplir.
  - Tácticas de desestabilización: cambios de puesto sin previo aviso, intentos persistentes de desmoralizar o retirar ámbitos de responsabilidad sin justificación, devaluaciones relacionadas con la edad, control estricto.
2. Aislamiento social: restricción de las posibilidades de comunicación por parte del superior o de los compañeros; traslado a un puesto de trabajo aislado; ignorar a la persona o no dirigirle la palabra (“ninguinear”); excluirle de las fiestas y de otras actividades sociales.
3. Ataques a la esfera personal: críticas constantes a la vida privada; intimidación a través de llamadas telefónicas; se abre su correspondencia; se ridiculiza a la víctima imitándola o burlándose de algún defecto personal; se ataca a sus actitudes y creencias políticas y/o religiosas.
4. Violencia física: acoso o violencia sexual; amenazas de violencia física; maltrato físico.
5. Agresiones verbales: gritar o insultar; críticas permanentes al trabajo de las personas y amenazas verbales.
6. Difusión de rumores falsos o difamación de la persona: atribución de errores cometidos por los demás; comentarios maliciosos y atribución de falsas enfermedades; inducción al error (tergiversación de datos y manipulación de la información).

Poco a poco, la víctima cae en un círculo vicioso. Una serie de comportamientos deliberados del agresor, destinados a desencadenar la ansiedad en el acosado, provocan actitudes y comportamientos defensivos que, en caso de pasividad o de no afrontar de forma adecuada la situación, generan nuevas agresiones y contribuirán a culpabilizar al propio acosado de la situación.

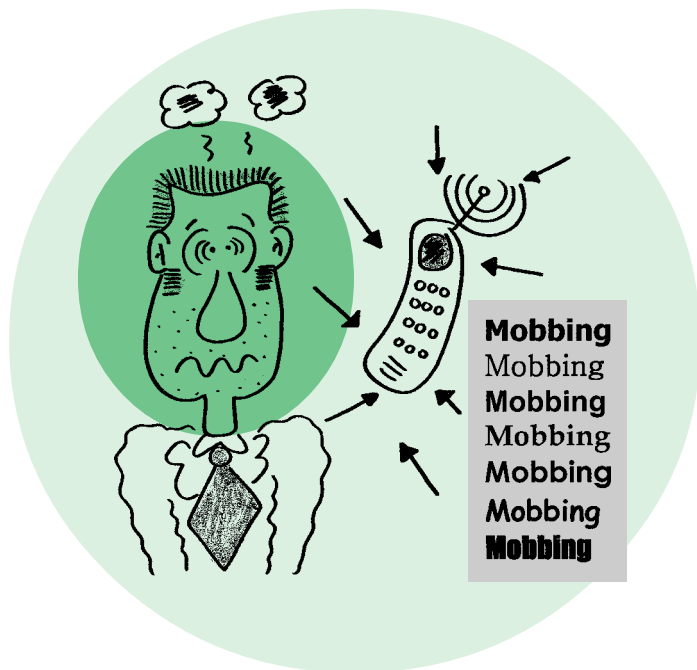


La persecución sistemática a la que se somete al afectado, su marginación y aislamiento, junto al deterioro de su imagen pública, provocan el deterioro de la confianza en sí mismo y en sus capacidades, destruyéndose así su autoestima, y desarrollando sentimientos de culpabilidad y vergüenza. De esta forma el miedo conduce a la víctima a comportarse patológicamente, algo que el agresor utilizará más adelante como una coartada para justificar su agresión.

Llegados a este punto, la víctima es estigmatizada y se considera que su personalidad es la responsable de las consecuencias del conflicto (“es una persona conflictiva”, “ella se lo ha buscado”, “tiene que cambiar”, “tiene que arreglar sus cosas con el jefe”, etc.). Otras veces, simplemente se niega el conflicto, argumentando que todo es fruto de la imaginación de la persona hostigada.

## CAUSAS

El mobbing se da con frecuencia en entornos en los que existe inestabilidad y son frecuentes las reestructuraciones o los cambios en la organización, es frecuente la sensación de inseguridad o de miedo para mantener el trabajo, y se corresponde generalmente con estilos de supervisión autoritarios, cargas de trabajo excesivas, escasas posibilidades de participación y relaciones personales pobres.



Es frecuente también que se den estos casos cuando la estructura organizativa es poco clara, permitiendo situaciones de ambigüedad y conflictividad de rol, así como vacíos de poder que son aprovechados por los agresores para realizar estas prácticas. La falta de preparación de los superiores para gestionar conflictos, junto a la inexistencia de códigos de conducta o de procedimientos de resolución de conflictos, provocan a menudo la inhibición y la falta de actuación de los superiores ante los procesos de mobbing.

A pesar de no tratarse de un fenómeno nuevo, la flexibilidad, la competitividad y la precariedad laboral que conlleva la nueva economía contribuyen a su creciente expansión. En muchos casos se busca que la víctima abandone voluntariamente el lugar de trabajo, sea por las dificultades o la imposibilidad de proceder al despido (Administraciones Públicas, ONG, etc.), o simplemente para ahorrar los costes de la indemnización. En otros casos se busca simplemente eliminar de la circulación a un probable competidor en la carrera hacia la promoción interna.



Sin embargo, a pesar de que el entorno organizativo puede favorecer la aparición de mobbing, no siempre es su causa inmediata. También es preciso considerar la dinámica que se establece entre hostigador y acosado. Diversos autores (**Hirigoyen, Piñuel, González de Rivera**) coinciden en señalar la existencia de problemas psicológicos previos que presentan los hostigadores: comportamientos psicopáticos, trastornos paranoides y narcisistas de la personalidad, complejos de inferioridad, etc.

Por el contrario, no existe consenso respecto al perfil de la víctima: cualquier persona que caiga en manos de un acosador puede ser víctima de mobbing si se halla en un entorno que lo favorezca. Si bien parece que ciertos caracteres de la personalidad como la autenticidad, la autonomía, la inocencia, la honradez o la dependencia afectiva pueden predisponer para asumir este papel, no tienen porqué ser personas débiles o enfermas mentales, ni personas con rasgos diferenciales marcados o carentes de habilidades sociales. La inseguridad, la debilidad o la indecisión son consecuencia del proceso de acoso y de la degradación de la autoestima que sufre la víctima, y no su causa. Caer en este error sólo contribuye a la estigmatización del acosado.

## CONSECUENCIAS

Además de degradar el clima social y las relaciones interpersonales afectando al rendimiento, el mobbing provoca también consecuencias de tipo físico y psíquico para el trabajador afectado. A nivel psíquico se da ansiedad y otros trastornos emocionales (sentimiento de fracaso, impotencia y frustración, baja autoestima o apatía).

La excesiva duración o magnitud de la situación puede dar lugar a patologías más graves, provocando cuadros depresivos graves, trastornos paranoides, enfermedades psicósomáticas (crisis cardíacas, úlceras, etc.), insomnio, drogodependencias e incluso suicidios (según estudios realizados en Suecia, entre el 10 y el 15% del total de los suicidios tienen su fundamento en el mobbing).

Además, con frecuencia los trabajadores acosados presentan una serie de síntomas parecidos al denominado “síndrome de estrés postraumático” que padecen las víctimas de asaltos, catástrofes, accidentes aéreos, guerras o agresiones sexuales. El acosado rememora las agresiones y humillaciones sufridas y las revive a través de pensamientos, imágenes y emociones, especialmente al acostarse o durante el sueño. En estos momentos se tiene nuevamente la impresión de estar expuesto a la situación estresante.

#### **CUADRO 4:**

##### **Consecuencias del acoso psicológico**

- Apatía, desinterés y falta de iniciativa
- Decaimiento, tristeza, depresión, accesos de llanto.
- Irritabilidad, agresividad, ataques de ira.
- Inquietud, nerviosismo, agitación.
- Cansancio, debilidad y fatiga crónica.
- Hipersensibilidad (sentimentalismo) y desánimo.
- Sentimientos de inseguridad.
- Dificultad de concentración.
- Pérdida de memoria.
- Recuerdos obsesivos.
- Pesadillas y estrés post-traumático.
- Dolores de estómago y abdominales.
- Diarreas, vómitos y náuseas.
- Falta de apetito y sensación de nudo en la garganta.
- Malestar generalizado.
- Dolor en el pecho.
- Sudoración, sequedad de boca.
- Palpitaciones, ahogos y disnea.
- Desinterés por la vida social, aislamiento.
- Escalofríos, temblores y sofocos.
- Dolores musculares, cervicales y de espalda.
- Sensación de mareo y desvanecimiento.
- Trastornos del sueño (dificultades para dormirse, sueño inquieto y perturbado, despertar temprano).
- Necesidad de evitar el lugar y los recuerdos del trabajo.



## INTERVENCIÓN

El mobbing pertenece al grupo de los denominados riesgos psicosociales, por lo tanto debe ser identificado y valorado por el Servicio de Prevención de la empresa, siendo necesaria en su caso la adopción de medidas preventivas para evitarlo. Ante la identificación de este riesgo, el Delegado de Prevención debe plantear el problema a la empresa, solicitar la evaluación de los riesgos psicosociales y exigir la adopción de medidas preventivas. Se trata, en definitiva, de dar un planteamiento colectivo de estos casos para evitar que pasen desapercibidos o se consideren como problemas personales y aislados a los que no es necesario prestar atención.

Es muy importante que el Delegado de Prevención ponga de manifiesto estos casos y haga visible su existencia y problemática, aportando para ello cuanta información le sea posible sobre su incidencia y consecuencias para la empresa (número de casos, bajas y absentismo, quejas y solicitudes de cambios de puesto, etc.). Puesto que se trata de sacar a la luz una situación problemática que había estado oculta hasta el momento, es preciso que estas solicitudes se realicen por los canales establecidos y dejar constancia de ellas a través de las actas de reunión del comité o de escritos dirigidos a la Dirección de los que se debe guardar una copia con el correspondiente acuse de recibo (este documento es la prueba de que la Dirección ha sido informada de los hechos).

Durante este proceso el Delegado de Prevención deberá tener en cuenta la necesaria confidencialidad con la que deben abordarse estos casos, ya que la indiscreción podría empeorar la situación, especialmente si se encuentra en sus primeras fases.

En caso de no obtener respuesta por parte de la empresa es preciso denunciar los hechos a la Inspección de Trabajo. La denuncia debe plantearse como una vulneración del derecho a la integridad y dignidad de la persona (establecida por el Estatuto de los Trabajadores y en algunos convenios colectivos), así como una infracción de la normativa en prevención de riesgos laborales por no establecer medidas preventivas.



Los argumentos que deberán usarse para solicitar la adopción de medidas por parte de la empresa o la intervención del organismo correspondiente (Inspección de Trabajo o vía judicial) deberán basarse en la acreditación de un conjunto de actos y comportamientos (órdenes, comentarios, amonestaciones, cambios funcionales, etc.) que, de no acreditarse su objetividad, razonabilidad y proporcionalidad, podrían ser consideradas como pruebas de acoso psicológico. La evidencia del daño sufrido también es otro indicio a aportar, especialmente cuando se ha diagnosticado un cuadro clínico de estrés, ansiedad o depresión.

Para la **evaluación** del mobbing existen cuestionarios específicos como el L.I.P.T. (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) dirigidos a valorar su incidencia y magnitud. Pueden utilizarse también cuestionarios dirigidos a la evaluación de la sintomatología psicósomática generada por procesos estresantes (**T.S.T. de Lagner, Test de Goldberg...**), así como cuestionarios o check-lists referidos a las condiciones de organización del trabajo.



Es importante también en la evaluación recurrir a técnicas cualitativas como la entrevista o el grupo de discusión, ya que permiten una mejor aproximación a la realidad en cada caso. Estas técnicas nos permitirán identificar los comportamientos de acoso específicos de la empresa, la existencia de posibles puestos de trabajo o tareas “de castigo”, la cultura de empresa y actitudes respecto a este tema, ausencia de respeto a la vida privada o ideas personales, rumores, etc.

Por supuesto, las **medidas preventivas** a aplicar pasarán por la intervención sobre la organización del trabajo, especialmente por lo que se refiere a:

1. Establecer una declaración de principios y la política empresarial respecto al acoso, incorporándolo al régimen disciplinario.
2. Determinar un método de análisis y resolución de conflictos colectivo o interpersonal en el interior de la empresa.
3. Potenciar la participación de los representantes de los trabajadores en este tema, y en general en lo referente a riesgos psicosociales.
4. Diseñar una política de comunicación fluida, transparente, justa y participativa, especialmente en los procedimientos de selección de personal y de promoción.
5. Estructurar y concretar las funciones y responsabilidades de cada puesto, evitando ambigüedades y posibles conflictos de competencias.
6. Incorporar al plan de formación e información en la empresa los aspectos relativos al acoso psicológico y a riesgos psicosociales en general.
7. Formar a directivos y mandos intermedios en habilidades sociales en comunicación, asertividad, empatía, técnicas de trabajo en equipo y técnicas de resolución de conflictos.
8. Incrementar los niveles de autonomía, capacidad de decisión y control sobre el propio trabajo.
9. Implementar mecanismos de motivación y reconocimiento de los empleados.

En fin amigos, éste es el último de los cuadernos de esta colección y con él nos despedimos de todos vosotros con la esperanza de que nuestro trabajo haya cumplido su objetivo: acercaros a la prevención de riesgos laborales en vuestras distintas actividades.

Todo el equipo de técnicos de la Oficina Técnica de Prevención de Riesgos Laborales esperamos haberos sido útiles y haberos facilitado las herramientas necesarias para que vuestro trabajo se desarrolle en unas condiciones más seguras.

Hasta pronto.

