



Facultat de Ciències Jurídiques
i Econòmiques · **FCJE**

MOBBING.

UN CASO REAL, UNA ACTUACIÓN IDEAL

*EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE ACTUACIÓN EN UN
CASO DE MOBBING*

POR

ESPERANZA LOZANO PAULANO

RLO947-TRABAJO FINAL DE GRADO

RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS (2018-2019)

TUTORA: EVA FERRANDO DAUFÍ

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN AL <i>MOBBING</i>	2
a) Definición.....	2
b) Partes implicadas	3
c) Tipos.....	5
d) Teorías	6
e) Conductas de <i>mobbing</i>	9
f) Efectos y consecuencias	11
g) Cuestionarios.....	12
h) Intervención.....	13
i) Legislación del <i>mobbing</i>	14
j) Diferencia con otros fenómenos	15
2. OBJETIVOS DEL TRABAJO	17
3. METODOLOGÍA EMPLEADA.....	18
4. RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS.....	19
5. INTERVENCIÓN.....	20
6. CONCLUSIONES FINALES Y COMPETENCIAS ADQUIRIDAS	23
7. LIMITACIONES DEL TRABAJO	25
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	26
9. ANEXOS.....	29

1. INTRODUCCIÓN AL *MOBBING*

Cuando hablamos de riesgos psicosociales, no podemos olvidar que nos referimos a aquellos factores que constituyen un peligro para la salud en el ámbito laboral y pueden traer consecuencias físicas, emocionales, cognitivas y conductuales que generan estrés para los trabajadores y trabajadoras y posibles enfermedades dependiendo de la intensidad, la frecuencia y la duración de la exposición a los estresores (Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud). Algunos ejemplos de riesgos psicosociales serían: el estrés laboral, el *burnout* y el *mobbing*.

Pero, ¿qué es un riesgo? Según la RAE, llamamos riesgo a cualquier contingencia o proximidad de un daño y a cada una de las contingencias que pueden ser objeto de un contrato de seguro. Al ponerle el adjetivo “psicosocial”, añadimos que este riesgo puede afectar a la salud cognitiva-social de la persona.

Durante este Trabajo Final de Grado, nos centraremos en el estudio del *mobbing* mediante un caso real (Anexo I) en el que determinaremos si existe o no acoso laboral en una pequeña empresa. Y es que, la Asociación contra el Acoso Psicológico y Moral en el trabajo visibilizó en un estudio que el 15% de las personas trabajadoras españolas sufren hostigamiento psicológico en el lugar de trabajo, sobre todo las mujeres (15,1%) y más si son jóvenes. Además de ser superior en trabajos que suponen estar cara al público, como profesorado, personal sanitario o social. Por eso es tan llamativo este caso, porque se trata de una pequeña empresa, dedicada al sector textil, donde todos tienen vínculos amistosos, un perfil alejado del clásico entorno en el que se espera encontrar un caso de acoso.

a) Definición

El *mobbing*, o acoso laboral, fue definido por Leymann (1996) como “*comunicación hostil y sin ética, dirigida de manera sistemática por uno o varios individuos contra otro, que es así arrastrado hacia una posición de indefensión y desvalimiento, y activamente mantenido en ella*”. Pero él no fue el único, los autores Rayner, Hoel y Cooper (2002) insinúan que son todas las conductas insultantes, vejatorias y anuladoras en el marco del trabajo dirigidas hacia una o varias personas. Hirigoyen (2013) lo define como “*toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, actitud...) que atenta, por su repetición o sistematización contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo*”.

No hay que olvidar que, además, en el Estatuto de los Trabajadores hallamos un artículo en concreto que nos dice que el personal de una empresa no puede sufrir ningún tipo

de acoso ni discriminación y que tiene derecho a mantener “*su integridad física*” (Art. 4. 2 c), d) y e) ET) y, aunque no se menciona específicamente el acoso laboral, las sentencias sí lo hacen (STS de Madrid del 28 de noviembre núm. 918/2006, STS de Valencia de 23 de octubre núm. 426/2013, STSJ de Galicia de 21 de enero núm. 562/2014). Pero esta no es la única ley española que hace mención a este fenómeno, en el artículo 15 de la Constitución Española se consta también el derecho que tenemos la ciudadanía a la vida y a la integridad física.

No podemos olvidar que, las empresas pueden añadir también en el convenio colectivo un artículo para la regulación de este fenómeno, o bien mejorando la situación o bien asegurándose al menos de cumplir con lo que dicen las normativas vigentes.

En lo que coinciden los estudiosos y las estudiosas de este fenómeno, sin embargo, es en que el acoso laboral ha de producirse de forma constante, con frecuencia (una vez a la semana o 4 veces al mes en un período de 6 meses), durante un periodo de tiempo prolongado, diferenciándose así de un posible momento de estrés. También consideran que el fin que persiguen los hostigadores y las hostigadoras es minar la autoestima de la víctima y provocarle daños psicológicos como ansiedad, depresión, trastornos del sueño. La persona hostigada sufre también daños físicos como problemas musculares, cardiovasculares; daños sociales como soledad, aislamiento, miedo a la gente; y daños laborales como desmotivación, estrés. Todo esto lo desarrollaremos más adelante.

En España coexisten diferentes terminologías aceptadas a la hora de referirse al acoso moral: acoso psicológico en el trabajo, *bullying* laboral, terror psicológico, acoso laboral, violencia psicológica en el trabajo, hostigamiento psicológico, abuso emocional en el trabajo.

b) Partes implicadas

Según Bosqued (2005), en la situación de hostigamiento laboral intervienen cuatro partes: dos principales y dos secundarias. Vamos a analizarlas a continuación:

❖ El acosador o acosadora psicológico

Field (1996) describió al acosador o acosadora como una persona mentirosa, encantadora, con falsa apariencia de seguridad, controladora, crítica, irritable, buena actriz, líder convencida, vengativa, violenta, irritable, agresiva e incapaz de asumir la culpa. Este individuo siente envidia de lo que la otra persona posee y es, y quiere perjudicarla. Es incapaz de sentir culpa, por lo que si algo sale mal, el responsable siempre es el o la otra persona implicada.

Fernández (2011) caracteriza el perfil del acosador o acosadora de la siguiente forma:

- Envidiosos o envidiosas
- Mentiroso o mentirosa compulsiva. La persona agresora es una profesional del engaño
- Irresponsable
- No siente culpa
- No sabe ponerse en el lugar de la otra persona, no es empático ni empática
- Ven al resto de las personas como amenazas
- Premeditación de las acciones que va a ejercer sobre la víctima, es decir, actúa sabiendo de antemano contra quién va a dirigir su ataque y cómo va a atacar

❖ La víctima

Leymann y Schuster (1966) clasifican este grupo en tres subgrupos:

- Los y las envidiables: personas atractivas e inteligentes, que los altos cargos consideran peligrosas, por lo que no están a gusto con su presencia
- Los y las amenazantes: personas trabajadoras y eficientes que quieren cambiar la organización
- Los y las vulnerables: personas que tienen alguna característica diferente al resto, que parecen débiles y son incapaces de defenderse

Además, la víctima de *mobbing* suele padecer más síntomas de estrés que las otras personas del grupo, por lo tanto el daño causado a la víctima por los ataques recibidos se da de forma gradual y acumulativa (Zapf, 1999).

González de Rivera (2003) destaca tres características principales de las víctimas:

- Autenticidad
- Inocencia. No ven el daño que los demás quieren hacerles
- Dependencia afectiva

Además, son personas que:

- Son populares entre sus compañeros y compañeras
- Responsables
- Profesionales
- Influciables

Piñuel las describe como:

- Justas

- Populares
- Líderes
- Cooperativas
- Empáticas

❖ **La empresa u organización**

Como veremos más adelante, hay teorías que avalan que la organización empresarial es una de las razones que motivan la aparición del *mobbing* y la alientan.

Ausfelder (2002) considera que las organizaciones donde se dan situaciones de acoso laboral son llamadas organizaciones tóxicas. Trabajar allí tiene consecuencias negativas para la salud debido a las pésimas condiciones laborales y a la mala gestión de los conflictos.

❖ **Los testigos**

Aunque hay compañeros y compañeras de trabajo que están implicadas de forma indirecta en el hostigamiento psicológico, estas también forman parte del conflicto. Primero, porque algunos y algunas cooperan, participan e imitan a la persona acosadora. Segundo, pueden ser testigos mudos o pasivos de la situación. En ambos casos, se convierten en cómplices y se acomodan, creyéndose a salvo del conflicto.

c) Tipos

Según Universia, podemos encontrar tres tipos diferentes de *mobbing*:

❖ **Ascendente**

Este es el que ejercen uno o varios sujetos sobre algún superior jerárquico en la empresa. Suele darse cuando una persona viene de fuera y ocupa un cargo superior, porque, o bien su forma de trabajar no es aceptada por las personas que se encuentran bajo su dirección o alguien quería ese puesto para sí.

También puede ser que un trabajador o trabajadora de la empresa ascienda y el resto de sus compañeros y compañeras no estén de acuerdo con este ascenso o con la forma de trabajar de este individuo.

Además, esta actitud puede darse hacia aquellos jefes con tendencias arrogantes y autoritarias.

❖ Horizontal

En este caso, son un grupo de trabajadores y trabajadoras quienes acosan a un igual, a otro miembro de la empresa que ocupa su misma posición, porque se cree que, extraoficialmente, sí ocupa un puesto “superior” o por meros problemas personales con esa persona.

Se ataca a esos y a esas que se consideran diferentes, por raza, sexo, orientación sexual o simplemente por su forma de ser porque son más vulnerables y los otros ven en ellos una forma de entretenimiento.

❖ Descendente

“*Suele ser la situación más habitual*”, nos indica Universia. Un superior acosa a alguien por debajo de su nivel jerárquico a través de “*desprecios, falsas acusaciones e insultos*” porque quiere destacar o porque la empresa busca que la persona acosada se vea forzada a abandonar la empresa.

d) Teorías

El estudio del *mobbing* puede atacarse desde diferentes perspectivas. A continuación, hablaremos de aquellas que utilizan Jordi Escartín, Álvaro Rodríguez-Carballeira y Dieter Zapf en su libro *Mobbing. Acoso psicológico en el trabajo*.

La primera está relacionada con **el estrés**. Cuando una persona se encuentra frente a situaciones que no pueden controlar, creen estar en inferioridad de condiciones con respecto al resto del personal, por lo que, el *mobbing* actúa de “*estresor social*”, provocando una diferencia evidente entre los recursos de la persona y aquello que se le exige.

La segunda perspectiva es la **del conflicto**. Aquí, Jordi Escartín et al. (2012) nos dicen que el *mobbing* puede derivar de un conflicto no resuelto. Si la organización no ataca y elimina este conflicto de raíz, a largo plazo va creciendo y creciendo hasta el punto de que, un grupo de personas pueda llegar a acosa a otra, aquella con la que no están de acuerdo.

Por otra parte, tenemos que entender que el *mobbing* es un **proceso** que, como dice Leymann, tiene diversas fases. En la primera, el conflicto es tenue, aparentemente nada por lo que alarmarse, accidentes sutiles que pueden llevar al inicio del hostigamiento.

En la segunda, llamada estigmatización, el conflicto ya empieza a ser más directo: la persona sufre de acoso y no se siente apoyada. Las conductas negativas empiezan a

ser más constantes y los agresores y las agresoras buscan perjudicar a la persona, haciéndola sentir un estorbo.

Cuando esa situación se hace evidente, la tercera fase inicia. La empresa interviene poniéndose, en ocasiones, de parte de los victimarios o las victimarias, agravando así el problema, ya que se niega a aceptar su responsabilidad y le es más fácil señalar a la víctima y estigmatizarla.

La última fase consiste en la marginación y exclusión de la vida laboral de la persona acosada, separándola de la organización. Esto puede crear malestar a la persona afectada y la necesidad de buscar ayuda médica y psicológica.

Leymann añade que las causas del *mobbing* pueden ser debidas a diversos factores, entre ellos un mal diseño de la compañía y de la forma de afrontar los conflictos. Dice que la única forma de evitar estas situaciones es desde la propia empresa.

Por otro lado, Einarsen, Hoel, Zapf y Cooper proponen un **modelo** que permite interiorizar, evaluar e intervenir en los diferentes niveles que ellos consideran que tiene el *mobbing*. Estos son: el individual, el diádico o interpersonal, grupal, organizacional y social. Lo que supone ir un paso más allá de la propuesta de Leymann y un abanico más amplio a la hora de analizar esta situación.

María Claudia Peralta (2004) nos explica otras teorías. Entre ellas la propuesta por Bjorviski y Einarsen, quienes sugieren tres fases relacionadas con la intensidad de la acometida. La primera se basa en ataques indirectos hacia la persona afectada. Los victimarios y las victimarias extienden rumores buscando difamar a la víctima. La segunda empieza cuando las agresiones son más directas, aíslan a la persona, humillándola frente a todo el mundo y haciéndole burla y no se siente culpables por ello. La tercera fase se trata de una agresión directa donde la víctima se ve gravemente afectada tanto mental como psicológicamente, dentro y fuera del trabajo.

Otra explicación que nos da es la propuesta por Glasl, el modelo de intensificación del conflicto, que también se divide en tres fases. La primera inicia con un problema racional que puede ocurrir en cualquier organización debido a la interacción entre sus miembros que sirve para innovar y avanzar. Las partes implicadas tratan de resolver el conflicto de forma pacífica y racional, cooperando, buscando posibles soluciones y anteponiendo las acciones a las palabras. La segunda fase rompe con todo lo anterior. Las partes ya no confían la una en la otra y se nota la tensión entre ellas. Pese a eso, intentan evitar el conflicto. La última fase es representada por la agresión y la confrontación negativa de las partes, que perciben al otro como alguien indigno. Ya no quieren buscar

soluciones, solo dañar a la otra persona. Esta sería la fase de *mobbing*, propiamente dicha.

Pero, ¿por qué cree María Claudia Peralta que se da el *mobbing*? Por las prácticas organizacionales que permiten que se presten estas situaciones de abuso de poder, las estructuras poco claras para los miembros de la empresa, decisiones mal definidas, no tener claro los roles, una mala administración de los conflictos y prácticas discutibles.

El hostigamiento laboral se da porque la empresa no se gestiona bien, es caótica, no vigila el cumplimiento de las normativas relacionadas con los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras y reparte mal las tareas.

“*El ambiente de trabajo puede ser una posible causa de mobbing*”, asegura. El entorno laboral es un elemento importante para la aparición o no del acoso. En una empresa con un trabajo poco interesante y no estimulante, con un clima negativo entre sus miembros, es más fácil que acabe dándose una situación de acoso laboral. Es decir, que las condiciones de la organización pueden fomentar la aparición de conflictos interpersonales.

Los problemas más destacados que pueden llevar a la aparición del hostigamiento son el poco interés de los altos cargos empresariales, la falta de apoyo o la poca relación entre miembros de la empresa. Además, las jerarquías rígidas con jefes y jefas autoritarios aumentan las posibilidades de la aparición de conflictos.

Añade que el aumento de exigencias debido al incremento del trabajo con el fin de conseguir una mayor productividad afecta negativamente a las personas y las pone en riesgo, pues aparecen nuevos problemas que no se tienen en cuenta (riesgos psicosociales). Así, el trabajo empieza a ser cada vez más estresante y competitivo, más inseguro, y deja de importar tener que pasar por encima de un compañero o compañera para conservarlo.

Liefoghe y Mackenzie (2001) plantean que las reestructuraciones organizacionales facilitan las conductas de *mobbing*. Los cambios en las políticas de recursos humanos generan apremios en los altos cargos, haciendo que estos controlen más agresivamente a las personas a su cargo.

Algunos estudios nos demuestran que la cultura del país residente también influye en las relaciones interpersonales que se generan en la organización. Así, países donde las empresas motivan una comunicación abierta y cooperativa, abordan el conflicto más creativamente, al igual que aquellos países donde predomina la presencia femenina. En cambio, países como España, donde hay una distancia mayor entre diferentes niveles

jerárquicos y mayor presencia masculina, es más complicado saber cómo resolver un conflicto.

Goffmann (1996) nos explica que el hostigamiento puede deberse a factores individuales como la edad, la clase social, la envidia que genera en los otros la persona acosada, la forma de enfrentarse al trabajo, la debilidad que perciben en él o ella, la raza, la religión. De esa forma discriminan a las personas y disminuyen sus posibilidades, provocándole malestares físicos y mentales.

El individuo afectado siente que los otros lo rechazan pero no entiende por qué, ya que él se ve igual que los demás. Pero con el paso del tiempo cree tener algún problema y empieza a percibirse de forma distinta, negativa, porque los demás no lo aceptan.

En conclusión, el *bullying* laboral supone un grave problema a nivel laboral e individual, pues afecta a la salud y al rendimiento de los trabajadores y trabajadoras. Además, el clima negativo en la empresa afecta tanto a aquellos implicados en el conflicto como aquellos que son meros observadores.

e) Conductas de *mobbing*

A continuación vamos a enumerar una serie de conductas negativas implícitas en el *mobbing* sugeridas por Leymann (1996):

❖ Limitar la comunicación

Uno de los objetivos del hostigamiento psicológico es el aislamiento tanto físico como mental de la víctima, así que los victimarios y las victimarias actúan con el fin de lograr que quede aislado, que no pueda comunicarse libremente, ni la persona con el resto de compañeros y compañeras, ni estos y estas con esa persona.

Los hostigadores buscan someter a la víctima mediante mecanismos de comunicación no verbal tales como:

- No permitirle comunicarse
- Interrumpirla
- Impedir que se exprese
- Insultarla
- Ridiculizarla
- Criticar su trabajo
- Amenazarla verbalmente o por escrito
- Ignorarla
- Repudiarla

- Criticar su vida laboral y personal

❖ **Limitar el contacto social**

Los hostigadores y las hostigadoras quieren aislar a la víctima físicamente de sus compañeros y compañeras, intentando importunar las conversaciones que mantienen con aquellas personas que le sirven de apoyo, para que así se sienta aislada y débil.

Aislar a la víctima es el objetivo principal de los agresores y las agresoras, así que destruir las relaciones interpersonales que esta mantiene es el primer paso para lograrlo.

Algunos ejemplos de conductas son:

- No hablar con la persona
- Darle una zona de trabajo alejada de la del resto
- Prohibirle hablar con los demás
- No reconocer su presencia
- Prohibirle a la gente que hable con ella

❖ **Desprestigiar a la persona ante sus compañeros y compañeras**

Aquí, las personas agresoras buscan minar la autoestima de la víctima, quitándole el mérito de su trabajo y de su vida cotidiana. ¿Cómo?

- Humillándola
- Burlándose
- Difamándola
- Creando rumores falsos
- Ridiculizándola
- Inventando cosas sobre su estado de salud físico y mental
- Imitándola con el fin de burlarse de ella
- Mandándole trabajos inferiores a su formación

❖ **Desprestigiar y desacreditar su capacidad profesional y laboral**

El trabajo, hoy en día, cumple una de las necesidades básicas de las personas, la interacción con los demás y la autosatisfacción profesional personal, por lo que atentar contra estos principios daña seriamente a las personas. La forma de hacerlo puede ser:

- No valorar el trabajo realizado
- No mandarle tareas

- Obligarle a realizar tareas absurdas
- Asignar tareas superiores o inferiores a su capacidad y formación

❖ **Comprometer la salud**

Los agresores y las agresoras actúan amenazando físicamente a las víctimas o destruyendo sus pertenencias, afectando así a la salud física y psicológica de la persona:

- Obligar a realizar trabajos peligrosos
- Amenazar físicamente
- Agredirla
- Ocasionar desperfectos en su trabajo o a sus pertenencias
- Agredirla sexualmente

f) Efectos y consecuencias

En las personas

El *mobbing* puede ocasionar daños en la propia autoestima de la persona, tanto en el ámbito profesional como en el personal, ya que la víctima es devaluada y se siente rechazada por sus compañeros (INSHT). En el informe de “Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas” de Moreno Jiménez y C. Báez León (2010) mencionan como Leymann sostuvo que una persona víctima del acoso laboral sufre enfermedades físicas y mentales, tales como pérdida de apetito, fatiga, dolores musculares, estrés postraumático, falta de autoestima, apatía, entre otros. Esto puede ocasionar que la víctima esté a la expectativa de padecer situaciones similares y piense siempre en lo vivido.

En este mismo informe, se citan a Einarsen y Hauge y Rodríguez-Muñoz, Moreno-Jiménez, Sanz y Garrosa, quienes demuestran que del 76% al 42,6% de las víctimas de acoso padecen estrés postraumático, a veces incluso durante años. Estos autores destacan que quienes han padecido hostigamiento psicológico en el trabajo sufren mayor daño que aquellas personas que han sido acosadas sexualmente, porque estas primeras se culpan de lo ocurrido, en cambio, quienes han sido acosadas sexualmente culpan, por ejemplo, a la situación o al contexto. Pero las víctimas no son las únicas afectadas. Quienes han sido testigo de situaciones de acoso también pueden padecer de estrés y ven deteriorada su salud.

El apoyo familiar es clave para superar el atravesar o el haber sido testigo de una situación de *bullying* laboral, aunque a menudo el malestar en el ámbito laboral afecta negativamente a las relaciones intrafamiliares (INSHT).

En la organización

Continuando con los efectos que se padecen en una situación de acoso, no podemos olvidar que las organizaciones también se ven perjudicadas. Sus niveles de productividad, eficacia y eficiencia disminuyen debido a la mala salud de los empleados y empleadas que faltan más al trabajo e, incluso, piensan en abandonarlo. Además, se pierde compromiso con la organización y la percepción de que las propias actitudes no son válidas para la organización.

Los riesgos psicosociales, en definitiva, incluyendo al *mobbing*, crean un contexto disfuncional tanto dentro como fuera de la organización produciendo una disminución de la productividad, de la eficacia, un aumento en el número de accidentes de menor importancia, que la maquinaria se vuelva obsoleta y que la imagen externa que ofrezca la empresa se devalúe.

g) Cuestionarios

Una escala de evaluación del *bullying* laboral que proponen Jordi Escartín et al. en su libro *Mobbing. Acoso psicológico en el trabajo* es la llamada “Escala de abuso psicológico aplicado en el lugar de trabajo (EAPA-T)”. Dicen que esta es una herramienta para medir la posible situación de acoso, dividiendo el cuestionario en dos partes. La primera son doce preguntas relacionadas con cuatro aspectos del *mobbing*: el emocional, el cognitivo, el conductual y el contextual. La segunda consta de una serie de preguntas a realizar a partir de la lectura de la definición del *mobbing* relacionadas con las veces que la persona sufre esta situación, durante cuánto tiempo la ha sufrido, quiénes lo o la acosan y si han detectado estas mismas conductas hacia otros compañeros o compañeras.

Otro cuestionario es el propuesto por Leymann, el cual fue modificado y adaptado al español por J. L. González de Rivera y M. Rodríguez-Abuín (2003). El LIPT-60 es un cuestionario con 60 afirmaciones que la persona acosada puede contestar con sí o no o con un baremo del 0 al 4. Estas afirmaciones se dividen en 5 ítems: desprestigio laboral, entorpecimiento de su progreso en el trabajo, incomunicación de otros miembros de la empresa, intimidación encubierta y/o manifiesta. Dentro de estas subescalas, añade tres más globales, el NEAP, la IMAP y la IGAP.

Pero la víctima no es la única que tiene a su disposición esta herramienta, también existe una Escala de conductas negativas para la persona acosadora desarrollada por J. Escartín, A. Rodríguez-Muñoz, B. Sora y Á. Rodríguez-Carballeira. En este se le pregunta a la persona siete afirmaciones que se dividen en dos ítems: acoso relacionado con el trabajo y acoso personal.

Veremos la realización del análisis de los cuestionarios en el punto 4 de este Trabajo Final de Grado.

h) Intervención

Como cualquier otro fenómeno, hay tres formas de intervención. En el libro *Mobbing. Acoso psicológico en el trabajo* de Jordi Escartín et al. nos muestran diferentes ejemplos de cada una de ellas.

❖ INTERVENCIÓN PRIMARIA, antes de que suceda:

- La contratación. Una política de contratación justa y sin favoritismos sería un mecanismo de prevención, ya que esto podría evitar situaciones de enfrentamiento entre la plantilla y el nuevo o la nueva integrante, porque los primeros pueden mostrar rechazo o recelo hacia esta persona
- La política de resolución de conflictos. Relacionado con la perspectiva del *mobbing* como conflicto, esta parte de la idea de que si se resuelve correctamente una situación de confrontación se podrían evitar situaciones de acoso
- Las políticas positivas. Estas consisten en potenciar las fortalezas y aquellos aspectos positivos de la organización y de los recursos humanos para resaltar lo bueno y que no haya motivos para acosar a alguien
- La comunicación sobre el fenómeno del *mobbing* a la plantilla sería otra forma de prevención, ya que conocer una situación puede servir para evitarla o reconocerla en caso de darse
- Los protocolos de actuación. La existencia de estos puede ser positiva o negativa para la empresa, ya que implican tener que probarlos y mejorarlos a base de errores y aciertos

❖ INTERVENCIÓN SECUNDARIA, dirigida a paliar la situación una vez se detecta el riesgo

- La detección de riesgos psicosociales. Saber detectar una situación de *mobbing* puede ayudar a resolverla con mayor facilidad

- La mediación. Si la situación de *mobbing* aún no se ha dado, las partes implicadas pueden participar en un proceso de mediación, donde una tercera persona imparcial tratará de ayudarlos a solucionar sus problemas y a mostrarles aquello que tienen en común. Si ya ha iniciado, no sería un método válido, pues hay una diferencia de poder en ambas partes y la “débil” cederá ante todo lo que quiera la “fuerte”
 - La continuación de la formación. Conocer sobre acoso laboral, ayuda a paliarlo
 - La ayuda a las partes implicadas para conocer qué pueden hacer frente a esta situación
- ❖ INTERVENCIÓN TERCIARIA, cuando hay que “cortar la situación de raíz”
- Prestar atención a las quejas para que no se pase por alto ninguna posible situación de abuso laboral
 - Ayudar a todas las partes implicadas. Generalmente, se tiende a pensar que la única persona que debe recibir ayuda es la acosada, la víctima, pero en una situación de *mobbing*, o similares, una buena forma de intervenir es ofreciendo atención a las personas victimarias también
 - Comunicar lo sucedido. Trabajar a través de una situación real dada en la empresa puede generar un ambiente de confianza para cuestionar y analizar lo ocurrido

En cuanto al individuo agredido, muchos autores coinciden en que la mejor forma de superar el terror psicológico sufrido es asistiendo a terapias individuales y a grupos de apoyo a víctimas de acoso. Pero, sobre todo, es necesario sentirse valorado por la familia.

Pero no hay que olvidar que también tenemos que intervenir con el individuo agresor. Aunque no hay ninguna forma concreta, todo depende de las circunstancias y de la persona.

i) Legislación del *mobbing*

En España

Aunque el planteamiento del acoso laboral no esté regulado como tal en ninguna ley, si las hay que nos protegen indirectamente de situaciones de hostigamiento y de la vulneración de nuestros derechos:

- ❖ Constitución Española en sus artículos 10, 14, 15, 16 y 18. Todos ellos relacionados con los derechos fundamentales a la libertad, la dignidad y la integridad física y moral de la persona
- ❖ Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. Su artículo 4 define los riesgos laborales que el o la empresaria debe encargarse de eliminar (artículo 14) y de prevenir (artículo 15)
- ❖ El Código Penal regula el *bullying* laboral como un delito de tortura y contra la integridad y condena a la persona agresora a prisión

Hay que añadir que la legislación española ha regulado un reglamento específico para el tratamiento del acoso laboral en el ámbito administrativo (Reglamento para regular el acoso laboral en la administración).

A nivel internacional

Pero la legislación del *mobbing* se hace presente también en normativas internacionales como:

- ❖ Declaración Universal de Derechos Humanos, donde se aboga por el derecho a la vida (artículos 1, 3, 5 y 12)
- ❖ Organización Internacional del Trabajo redactó la Carta de Principios Fundamentales de los ordenamientos laborales mostrando su preocupación sobre estos casos. Y además creó un Comité Paritario para su resolución
- ❖ Unión Europea creó la Directiva Europea 89/391/CEE el 12 de junio de 1989 donde incide en la necesidad de eliminar los riesgos laborales

j) Diferencia con otros fenómenos

***Mobbing* vs estrés laboral**

La exposición ante los factores de riesgo psicosocial en el lugar de trabajo pueden tener como resultado la experiencia negativa del estrés laboral (Velázquez, 2005). Desde una perspectiva integradora, el estrés podría definirse como la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas. A partir de este concepto, se debe señalar que el estrés laboral surge cuando se da un desajuste entre la persona, el puesto de trabajo y la propia organización; por ello, la persona percibe que no dispone de recursos suficientes para afrontar la problemática laboral y aparece la experiencia del estrés (Del Hoyo, 2001).

Evidentemente una realidad de acoso laboral tiene implícita una situación de estrés laboral, pero no todo estrés laboral es una situación de hostigamiento, ya que el estrés puede ser producido por una amplia gama de factores organizacionales relacionados con el desempeño de la persona dentro de la empresa. Sin embargo, el *mobbing* es una forma concreta de estrés laboral relacionada con las relaciones interpersonales generadas en el ámbito laboral.

Mobbing vs burnout

El síndrome de quemarse en el trabajo podría entenderse como una respuesta al estrés laboral crónico que incluye sentimientos displacenteros y actitudes negativas hacia las personas con las que se trabaja y hacia el trabajo en sí mismo (Gil-Monte y Peiró, 1997; Buendía y Ramos, 2001). Se considera el *burnout* como un síndrome caracterizado por un estado de agotamiento físico y mental como consecuencia de factores estresantes en el lugar de trabajo, en el que destacan los indicadores de agotamiento emocional y la baja realización (Maslach y Jackson, 1981). Sin embargo, mientras que en el *burnout* los sujetos afectados se caracterizan por una pérdida de interés por su trabajo, pudiendo llegar incluso a ver a sus clientes o clientas como verdaderos enemigos y enemigas, en el *mobbing* los individuos que se configuran como agresores o agresoras forman parte de la empresa (Hirigoyen et al., 2013).

Mobbing vs acoso sexual

Al igual que sucede con el acoso psicológico en el lugar de trabajo, no existe una definición consensuada a nivel internacional sobre el acoso sexual en el lugar de trabajo, aunque de manera genérica se puede decir que se trata de las ofensas verbales o físicas de carácter sexual que tienen lugar en el entorno laboral (McGolgan, 2004). Si bien tanto el acoso sexual como el acoso psicológico en el contexto laboral han originado un gran interés en los medios de comunicación en los últimos tiempos, ambos conceptos deben ser separados, ya que ni su finalidad ni su mecánica se asemejan (Hirigoyen et al., 2013)

Según Carvajal y Dávila (2013) el acoso sexual no es en sí acoso laboral ya que los objetivos de estas dos figuras son diferentes. En el acoso sexual el objetivo es el sexo, mientras que en el *mobbing* es la autoeliminación laboral. Tampoco son comparables los tiempos en que transcurren los dos tipos de acoso, ya que el *mobbing* se alarga en el tiempo. La percepción de la víctima y las consecuencias sufridas son distintas. De todas formas se puede dar con frecuencia el pasaje del acoso sexual al acoso moral ya que en muchos casos el *mobbing* podría comenzar con comentarios sexistas.

2. OBJETIVOS DEL TRABAJO

El objetivo general de este trabajo es conocer más información del *mobbing* y determinar la existencia o no de este en un caso real (Anexo I).

En cuanto a los objetivos específicos, nos centramos en cuatro:

1. Aplicar la teoría expuesta anteriormente en un caso concreto
2. Determinar la existencia o no de un caso de acoso laboral mediante algunos cuestionarios
3. Mostrar cómo podría intervenir en el caso valorado desde el punto de vista de la empresa y de las personas implicadas
4. Visibilizar la existencia del *mobbing* en las empresas

3. METODOLOGÍA EMPLEADA

Este trabajo ha sido claramente dividido en dos métodos de trabajo. El primero relacionado con la distribución de la faena en diferentes bloques, el segundo trata sobre el análisis de los cuestionarios sobre acoso laboral mencionados en el punto 1.

Diferentes bloques

- ❖ Lectura y redacción del marco teórico. Lo principal durante la realización de este trabajo ha sido leer y buscar información sobre el *mobbing*. El libro principal sobre el que hemos basado este Trabajo Final de Grado ha sido “*Mobbing. Acoso psicológico en el trabajo*” de Jordi Escartín, Álvaro Rodríguez-Carballeira y Dieter Zaft. A partir de este hemos ido cumplimentando información y ampliándola

- ❖ Entrevistas con la posible víctima, de quien no mencionamos el nombre por decisión de ella. El primer encuentro fue una reunión informal donde ella me contó un poco por encima las distintas situaciones a las que la exponía su jefa. El segundo encuentro fue para profundizar algunos datos y para pasarle los dos cuestionarios que contestó sin problemas y analizaremos a continuación

- ❖ Análisis de los cuestionarios. Esta fue la última tarea antes de empezar con la propia redacción del Trabajo Final de Grado

Análisis de los cuestionarios

A continuación, en el punto 4 de este Trabajo Final de Grado, analizaremos los cuestionarios presentados a nuestra extrabajadora posible víctima de *mobbing*. Esos dos cuestionarios son: Escala de abuso psicológico aplicado en el lugar de trabajo (EAPA-T) y el LIPT-60. Por mera curiosidad, también planteamos la contestación del cuestionario de Escala de conductas negativas.

4. RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS

❖ Escala de Acoso Psicológico en el trabajo:

Recordemos que este cuestionario tiene dos partes; la primera son 12 frases que la extrabajadora contestó afirmativamente. La segunda parte se trata de contestar a una serie de preguntas tras la lectura de la definición que nos dan Escartín et al. en su libro a los que ella contestó que sufría situaciones de acoso diariamente de parte de su superiora pero que no la había visto hacerlo con ningún otro compañero o compañera. El resultado, evidente, era víctima severa de conductas de *mobbing*.

❖ Lipt-60 (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) versión española:

Este cuestionario se basa en cinco ítems que analizaremos individualmente:

1. Desprestigio laboral. Compuesto por catorce frases de las cuales solamente una dijo cero. El resto dio una media de respuesta de 3.4 sobre 4
2. Entorpecimiento del progreso. Aquí su media fue de 3.14 sobre 4
3. Incomunicación: 2,86/4
4. Intimidación encubierta: de las ocho afirmaciones, solo cuatro fueron contestadas con su valor medio, 2/4
5. Intimidación manifiesta: las seis frases fueron contestadas dando un valor de 3,17 de media

En conclusión, si desglosamos los ítems comprobamos que, en mayor o menor medida, sufrió situaciones de acoso. Pero, ¿qué ocurre cuando calculamos el IGAP (índice general)? Si sumamos todas las respuestas y las dividimos entre el número de afirmaciones contestadas, apenas sobrepasa el 2.11 de 4, lo que nos dice que su nivel de *mobbing* es leve, a diferencia del cuestionario anterior. Esto podría ser debido a que este segundo cuestionario es más exhaustivo en cuanto a extensión y temas a valorar.

❖ Escala de conductas negativas

Por mera curiosidad, le planteé este cuestionario también. De las siete frases, únicamente una contestó de forma negativa, aquella relacionada con el acoso personal: “*He gritado a otros o reaccionado con cólera injustificada*”. Cuando le pregunté por qué creía que podría ser debido, ella me contestó que las situaciones de estrés que vivía en el trabajo la llevaban a comportarse de forma agresiva con sus familiares y amigos, pues creía que querían atacarla igual que su jefa.

5. INTERVENCIÓN

La intervención dentro de una organización tan pequeña como la presentada en el caso real se dificulta un poco, porque la mayoría de trabajadores y trabajadoras están allí trabajando por ser amigos y amigas del matrimonio jefe. Además, al ser una pequeña empresa tampoco dispone de política de resolución de conflictos, de igualdad o de cualquier otra relacionada con el análisis de las fortalezas y debilidades de la organización y de la plantilla.

Aun así, como método de intervención primaria, sugeriría realizar entre todo el personal un protocolo de actuación para cuando varios miembros tuvieran algún conflicto, pues la mayoría de las personas somos conscientes de que la confianza entre amigos da pie a comentar los aspectos positivos o negativos de la otra persona de forma más brusca e indebida que de aquellas que no conocemos. Por lo que establecer un **consenso** en cuanto cómo resolver un conflicto externo dentro de la empresa podría ser beneficioso para esta.

Otra posible herramienta a utilizar una vez se aprecia una posible situación de *mobbing* es la **mediación**. La mediación, según el blog *Medation international*, “es un proceso voluntario en el que dos o más partes involucradas en un conflicto trabajan con un profesional imparcial, el mediador, para generar sus propias soluciones para resolver sus diferencias”. “La mediación”, añaden, “busca obtener una solución válida para ambas partes”. Este proceso se caracteriza por ser voluntario, colaborativo, controlado por la figura del mediador, que es neutral e informativa, aclaran.

¿Pero es un proceso válido cuando se dan la situación de acoso laboral? Según Mireya García de Mateos Ortelá (2014), no, porque el *mobbing* es un proceso donde no hay una igualdad entre las personas implicadas, es decir, en una situación de *bullying* laboral es el acosador o la acosadora quien ostenta el poder y la víctima se ve sometida a este. Se rompe así una de las características de la mediación, imposibilitándola. Es lo que ocurre en nuestro caso, al ser la jefa, una superior, quien ejerce poder sobre la extrabajadora, se nos imposibilita utilizar este método para solucionar el conflicto.

Una tercera opción para poder haber evitado esta situación podría haber sido **formarse** o haber acordado la asistencia a un cursillo sobre el *mobbing*. Una forma de evitar o de poder saber cuándo estamos frente a un fenómeno como este es saber cómo y cuándo puede darse y cómo hacerle frente, tanto si eres la víctima como si eres un observador u observadora.

Pero sin lugar a dudas, en nuestro caso ya se ha dado el conflicto así que solo queda proceder a la llamada intervención terciaria, aquella que se da cuando la situación ha sobrepasado los límites y tenemos que erradicarla. En este caso, el primer paso es detectar la situación y hacerle frente, no podemos mirar hacia otro lado. Después hay que plantearse quiénes están implicados e implicadas y buscar cómo ayudarles. No hay que olvidarnos que esto implica ayudar a la víctima, el victimario o victimaria y a aquellos y aquellas que han sido testigos de lo sucedido. ¿Y cómo podemos ayudarlos? A nivel individual, Escartín et al. proponen en su libro tres herramientas fundamentales.

❖ **La terapia psicológica**

Pese a que cada persona se ve afectada de forma diferente, aquellas más perjudicadas necesitan ayuda profesional para superar el trauma vivido. La idea de la terapia es ayudar a las personas a recuperar, al menos, parte de su salud mental que se ha visto afectada, para que así puedan volver a incorporarse al mercado laboral en la misma empresa u otra distinta. La mejor forma de llevarlo a cabo es cuando se conoce en profundidad las causas que han llevado a la situación del *mobbing*: el contexto organizacional, la interacción de los miembros de la empresa. Además, esta terapia pretende que las víctimas vuelvan a sentirse en control de sí mismas y de su entorno, pudiendo enfrentarse a la vida.

Pero esto no es tan fácil como parece, la terapia tendrá más o menos efectividad dependiendo de cuál haya sido el grado de estrés al que se haya visto expuesta la víctima, cuánta importancia le dé esta al trabajo y cuán motivada esté para superar dicha situación.

Schwickerath y Zapf (2011) proponen cuatro fases del proceso terapéutico. Primero, distanciar a las partes implicadas; segundo, visualización con la víctima de la situación vivida; tercero, tomar decisiones sobre qué hacer a continuación; y por último, actuar en consecuencia de las decisiones tomadas, de las pautas marcadas para su futuro.

Una recomendación son las terapias grupales, donde gracias a los juegos de roles, las personas se distancian de su realidad y mejoran sus niveles de empatía y sus mecanismos de resolución de conflictos. Además, la víctima se siente reconfortada por saber que otras personas han sufrido lo mismo que ella y se siente apoyada y valorada, parte de un grupo, diluyendo así la sensación de aislamiento que su estado le impuso.

Probablemente, esta forma de intervención sería beneficiosa para todas las partes del conflicto, incluida la victimaria, ya que no tenemos que olvidar que para prevenir que

este individuo se vea involucrado en un futuro caso de mobbing tenemos que hacerle frente y ofrecerle nuestra ayuda como institución.

❖ **El soporte de las asociaciones de víctimas**

Estas asociaciones existen tanto a nivel nacional como a nivel autónomo y ayudan a las personas afectadas asesorándolas y apoyándolas para que tomen conciencia de lo que están pasando. Además, se ofrecen para dar charlas en organizaciones y centros académicos para sensibilizar, visibilizar y analizar el fenómeno del *mobbing* y sus consecuencias. Es decir, las asociaciones de víctimas sirven de apoyo para las víctimas, al igual que los grupos de los que hemos hablado anteriormente, ya que estas se sienten reconfortadas por sus iguales.

❖ **El apoyo familiar**

Cuando una persona padece cualquier tipo de problema en el trabajo, este afecta a sus relaciones con su familia y, con el acoso laboral, no ocurre lo contrario. La persona perjudicada siente la necesidad de contar su postura a sus allegados y allegadas, pero estos no saben cómo hacerle frente a su circunstancia, que se alarga cada vez más en el tiempo, por lo que los conflictos no tardan mucho en iniciarse también dentro del ámbito familiar, volviendo la situación tensa para todas las partes implicadas. Por eso es tan importante la familia para poder superar dicha tesitura, por lo que sería interesante darle a esta las herramientas necesarias para que puedan apoyar a su familiar en todo momento.

A nivel organizacional, la UGT (2013) recomienda *“fomentar en las empresas y organizaciones un ambiente de trabajo de tolerancia, dignidad, cooperación e igualdad de oportunidades en el que se promueva el diálogo y la comunicación. La búsqueda de soluciones en grupo, el reconocimiento de los esfuerzos de los empleados, la creación de la igualdad de oportunidades de desarrollo personal y profesional en el que la misma dirección se comprometa a combatir la violencia”*. Todo esto está regulado en la directiva de seguridad y salud de los empleados (1989), de la legislación europea de salud y seguridad, donde los empresarios y empresarias se ven comprometidos a encargarse de los elementos de salud y seguridad en el trabajo y a identificar los riesgos para eliminarlos, adoptando políticas de prevención.

6. CONCLUSIONES FINALES Y COMPETENCIAS ADQUIRIDAS

Conclusiones finales

Tras la redacción de este Trabajo Final de Grado y tras el análisis del caso real a través de los distintos cuestionarios, podríamos decir que sí hemos estado visualizando un caso de acoso laboral de parte de la jefa hacia su trabajadora, pero debido a la falta de temporalidad del caso no puede ser valorado como tal. Pero no se puede negar que la jefa ejercía conductas negativas hacia ella, que la llevaron a padecer un leve episodio de depresión que logró superar gracias a su familia y a distintos métodos de automeditación.

Si fuera un caso de hostigamiento laboral, nos enfrentaríamos a un caso de *mobbing* descendente, donde es la jefa, la superior, quien atosiga a una subordinada con el fin de aislarla, apartarla de sus compañeros y compañeras y despreciarla, para que esta se sienta mal consigo misma y se vuelva inestable tanto en el trabajo como fuera de él.

También podemos detectar las cuatro partes de las que hablamos en el punto 1. La agresora, la jefa, quien ejercía el acoso. La víctima, la extrabajadora, que se vio despojada de todo lo que tenía, trabajo, familia y amigos. La empresa, que acabó cerrando debido a su mala gestión, que podría haber sido uno de los motivos por los que la jefa buscara liberar su frustración con la extrabajadora. Y las partes observadoras. Una de las compañeras de la trabajadora estaba presente durante una de las entrevistas y confesó que ella acabó dándole la razón a la jefa, participando en el aislamiento de su compañera, pese a no entender la situación.

Hay que añadir que la extrabajadora padeció también, como hemos mencionado anteriormente, un leve episodio de depresión, pues no hay que olvidar que ella y su jefa eran amigas y esta la apartó de todo su círculo social, dentro y fuera del trabajo, e incluso de su marido.

Competencias adquiridas

Podemos desarrollar dos tipos de **competencias** según la Europsy: competencias primarias y competencias facilitadoras. Pero, ¿cuáles hemos desarrollado durante la realización de este trabajo?

- ❖ Competencias primarias
 - Especificación de objetivos. Hemos aprendido a establecer objetivos (punto 2)

- Evaluación del caso práctico. Hemos evaluado de forma individual este caso real mediante entrevistas y cuestionarios mencionados en varios puntos de este Trabajo Final de Grado
 - Intervención. Hemos propuesto un plan de intervención para la empresa estudiada y la situación vista durante todo este trabajo (punto 5)
 - Valoración del caso mediante los cuestionarios aplicados (punto 4)
 - Elaboración de informes, en concreto, este
- ❖ Competencias facilitadoras
- Investigación y desarrollo. ¿Es realmente un caso de acoso? ¿Cómo podemos averiguarlo? En esto se basa nuestro Trabajo Final de Grado
 - Autoreflexión. Reflexión sobre el trabajo realizado durante la escritura de este trabajo

7. LIMITACIONES DEL TRABAJO

Aquí expondremos aquellos puntos que serían interesantes analizar o que se nos han dificultado a lo largo del Trabajo Final de Grado.

- ❖ Analizar el caso práctico real desde el punto de vista de la jefa. Es decir, entrevistarla a ella y darle a realizar los tres cuestionarios que hemos analizado con la víctima
- ❖ Análisis del LIPT-60. He encontrado difícil analizar este cuestionario ya que en la bibliografía que he consultado al respecto ha sido poco clara la información relativa a la interpretación de sus resultados.
- ❖ Desarrollo teoría. Es complicado desarrollar la teoría del *mobbing* tratando de utilizar tus propias palabras, ya que hay conceptos que, si no entendemos bien, no podemos explicarlos de forma correcta sin utilizar las expresiones con la que lo describen los teóricos y las teóricas
- ❖ No poder aplicar las estrategias de intervención en la empresa debido a que este Trabajo Final de Grado no cuenta con la colaboración de la misma y, además, esto excede el objetivo propuesto
- ❖ Intervención hacia la persona victimaria. No existe mucha información sobre cómo poder intervenir sobre la persona agresora y sería interesante poder realizar una búsqueda más exhaustiva para dar una posible pauta de intervención hacia esta figura también

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AUSFELDER, T. (2002): *“El Acoso Moral en el Trabajo”*. Recuperado el 11/05 de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1130-52742008000200003

BÁEZ LEÓN, C. y MORENO JIMÉNEZ, B. (2010). *“Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas”*. INSHT

BOSQUED LORENTE, M. (2005). *“Mobbing. Cómo prevenir y superar el acoso psicológico”*. Grupo Planeta

BOSSIO, A. (2014). *“Mobbing: acoso moral laboral”*. Universidad de La República

BUENDÍA, J. y RAMOS, F. (2001). *“Empleo, estrés y salud”*. Universidad Autónoma de Madrid

CASTELLS TECLES, R. (2017). *“El hostigamiento psicológico o mobbing”* Repositori Uji

CARVAJAL, O.J. y DÁVIL, L.C. (2013). *“Mobbing o acoso laboral”*. Recuperado el 11/05 de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v29n49/v29n49a11.pdf>

CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA (1978). *“Artículo 15”*. Boletín Oficial del Estado

ESCARTÍN, J., RODRÍGUEZ-CARBALLEIRA, Á. Y ZAPF, D. (2012). *“Mobbing. Acoso psicológico en el trabajo”*. Editorial Síntesis

ESCARTÍN J., RODRÍGUEZ-MUÑOZ A., SORA B. y RODRÍGUEZ-CARBALLEIRA Á. (2012). *“Adaptación y validación de la versión española de conductas negativas en el trabajo realizadas por acosadores”*. Recuperado el 11/05 de https://www.researchgate.net/publication/262744691_Adaptacion_y_Validacion_de_la_Version_Espanola_de_la_Escala_de_Conductas_Negativas_en_el_Trabajo_Realizadas_por_Acosadores_NAQ-Perpetrators

ESTATUTO DE LOS TRABAJADORES (2015). *“Artículo 4”*. Boletín Oficial del Estado

ESTATUTO DE LOS TRABAJADORES (2015). *“Artículo 56”*. Boletín Oficial del Estado

EUROPSY. *“Competencias de los psicólogos”*. Europsy

FERNÁNDEZ, M. (2011). *“Acoso laboral o mobbing”*

FIELD, T. (1996). *"Bully in Sight: How to Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying"*. Recuperado el 11/05 de https://www.researchgate.net/publication/280178834_Bully_in_Sight_How_to_Predict_Resist_Challenge_and_Combat_Workplace_Bullying20004Tim_Field_Bully_in_Sight_How_to_Predict_Resist_Challenge_and_Combat_Workplace_Bullying_Wantage_Oxfordshire_Success_Unli

FONTELLES ADVOCATS (2014). *"Legislación del mobbing en España"*. Fontelles advocats

FONTELLES ADVOCATS (2014). *"Legislación del mobbing en el ámbito internacional"*. Fontelles advocats

GARCÍA DE MATEOS ORTELÁ, M. (2014). *"La mediación en el acoso laboral: suma o resta víctimas"*. Universidad Internacional de Valencia

GIL, A. (2017). *"La violencia y acoso laboral en Europa. Causas e impactos"*. ObservatorioViolencia.Org

GIL-MONTE, P. R. y PEIRÓ, J. M. (1997). *"Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse"*. Unipsico

GOFFMANN, G. (1996). *"Estigma: la identidad deteriorada"*. Amorrortu editores

GONZÁLEZ DE RIVERA, J.L Y RODRÍGUEZ-ABUÍN, M. (2003). *"Cuestionario de estrategias de acoso psicológico: el LIPT-60 (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) versión española"*. Psiquis

HIRIGOYEN M.F. (2013). *"El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso"*. Editorial: Paidós

INSTITUTO SINDICAL DE TRABAJO, AMBIENTE Y SALUD. *"Qué son los riesgos psicosociales"*

JIMÉNEZ MORENO, B. y BÁEZ LEÓN, C. (2010). *"Factores de riesgo psicosocial, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas"*. INSHT

LEYMANN, H. (1996). *"Mobbing: la persécution aue travail"*. Editor: Seuil

LIEFOOGHE, A. Y MACKENZIE, D. (2001). *"Accounts of workplace bullying: The role of the organization. European Journal of Work and Organizational psychology"*, 10:4, 375-392, DOI: [10.1080/13594320143000762](https://doi.org/10.1080/13594320143000762)

MARKETING ECUOM (2019). "Acoso laboral, ¿es la mediación una solución?".
Ecuom

MASLACH, C. y JACKSON, S. E. (1981). "The measurement of experienced
burnout". Wiley Online Library

MCGOLGAN, A. (2004). "Sexual harassment in the workplace in EU Member
States". Recuperado el 11/05 de
[http://www.violenciagenero.igualdad.mpr.gob.es/marcoInternacional/ambitoInternacion
al/unionEuropea/instituciones/consejo/informes/docs/2Sexual_Harasmment_Workplac
e_EU_Member_States.pdf](http://www.violenciagenero.igualdad.mpr.gob.es/marcoInternacional/ambitoInternacional/unionEuropea/instituciones/consejo/informes/docs/2Sexual_Harasmment_Workplac_e_EU_Member_States.pdf)

MIJANGOS R. (2019). "¿Qué es la mediación? ¿Cuáles son sus características
esenciales?". *Mediation International*

PEIRÓ SILLA, J. M. (2001). "El estrés laboral: una perspectiva individual y colectiva".
Recuperado el 11/05 de
[http://www.oect.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Rev_INSHT/20
01/13/seccionTecTextCompl2.pdf](http://www.oect.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Rev_INSHT/2001/13/seccionTecTextCompl2.pdf)

PERALTA M. C. (2004). "El acoso laboral-Mobbing-Perspectiva psicológica". *Revista
de Estudios Sociales*

PIÑUEL, I. (2001). "Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo".
Editorial: Sal Terrae

RAE. Definición de "riesgo"

RAMÍREZ, J. (2016). "¿Qué es el SMAC y cuáles son sus funciones?".
Reclamador.es

RAYNER, C., COOPER, C. y HOEL, H. (2002). "Workplace bullying; what we know,
who is to blame and what can we do?". Editor: CRC Press

SCHWICKERATH, J. y ZAPF, D. (2011). "Bullying and harassment in the workplace.
Development in theory, research, and practise". *Routledge.com*

UGT (2013). "Intervención en casos de acoso laboral". Universidad Complutense de
Madrid

UNIVERSIA. "Mobbing o acoso psicológico". Universia

ZAPF D. (1999). "Organisational, work group related and personal causes of
mobbing/bullying at work". *International Journal of Manpower*

9. ANEXOS

ANEXO I. Redacción caso real

La empresa a analizar es una empresa familiar que fabrica y diseña gorras. Los jefes son un matrimonio, donde él es la figura principal, pero ausente, y ella la gerente, quien se encarga de dirigir a los empleados y empleadas (ocho en total).

La trabajadora sobre la que hablaremos es una mujer de 40 años que, antes de entrar a la empresa de gorras no trabajaba por dedicarse al cuidado de su hijo, pero una vez este creció quiso incorporarse al mundo laboral y su amiga, quien sería su futura jefa, le ofreció un puesto en su empresa, que ella aceptó encantada por trabajar con gente que conocía.

El análisis empieza cuando esta trabajadora coge la baja porque tienen que operarla del menisco y, a su vuelta, se entera de que la jefa le ha dicho a sus compañeros y compañeras que estuvo de baja porque ella quiso, sin referencias médicas ni ningún otro documento justificativo presentado, hecho no contrastable con la realidad. La trabajadora, incrédula, fue a hablar con la jefa que le dijo que eso era mentira, que ella no había dicho nada.

Unos cuatro meses más tarde, la trabajadora tuvo que darse de baja una segunda vez para operarse del túnel carpiano, pero, a diferencia de la vez anterior, durante este periodo de ausencia laboral recibió un burofax de la empresa notificándole su despido. La extrabajadora ahora denunció a la empresa por despido improcedente¹ ante el SMAC² y este le dio la razón. Pero la empresa seguía sin pagarle por lo que aún siguen de juicios.

Hablando con otros miembros de la plantilla, se dio cuenta de las conductas negativas que la jefa ejercía sobre ella durante el tiempo que estuvo trabajando allí. Algunos ejemplos que mencionó la susodicha en cuestión, a continuación:

- Un día, tras su primera baja, la jefa se puso a su lado a deshilar las gorras en las que ella estaba trabajando
- La jefa la acusaba frente al resto de la plantilla de tener que alargar su jornada laboral debido a que ella no hacía su trabajo

¹ Regulado en el artículo 56 del Estatuto de los Trabajadores

² El SMAC es un recurso óptimo para conseguir la conciliación en casos de despidos ilegales (Jesús Ramírez, 2016)

- Cuando volvió de su primera baja, se encontró en que había arrinconado su escritorio en una esquina, alejándola así de sus compañeros y compañeras
- La jefa y ella eran amigas e iban juntas a la misma peña, por lo que se conocían muy bien, y la primera malmetió con el grupo de conocidos que tenían en común hasta el punto de que ella discutió con su marido y dejaron la peña
- En una ocasión, convocaron una reunión para aportar ideas para el diseño de una nueva línea de gorras y cada vez que iba a hablar la jefa la cortaba
- La jefa le hablaba mal del marido, diciéndole que era un maltratador y que cómo podía seguir con él
- Después de su primera baja le mandaba a limpiar la empresa, cuando ese no era su trabajo
- Todo el trabajo que ella realizaba lo criticaba, no hacía nada de la forma correcta

Esta situación se alargó durante un periodo aproximado de cuatro meses, por lo que cabe preguntarnos; ¿estamos frente a un caso real de *mobbing*?