



---

**Universidad de Valladolid**

**Facultad de Ciencias del Trabajo**  
**Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos**

**El acoso laboral o acoso moral en el trabajo**

Autor:

Marta Fernández Sanz

Tutor:

Jesús Ortego Osa

**Palencia, 29 de junio de 2021**



## RESUMEN

Con la elaboración de este trabajo, pretendo analizar el acoso psicológico en el lugar de trabajo (más comúnmente conocido como *mobbing o acoso laboral*) desde el punto de vista de varios expertos en el tema. Se trata de hacer un análisis detallado del concepto, desde su primera aparición hasta el momento en el que las distintas organizaciones internacionales y nacionales han dado una definición confeccionada sobre el mismo. También se enmarcará el concepto para poder diferenciar lo que es acoso moral en el trabajo de lo que no lo es. Se analizarán las distintas fases por las que pasa una persona que es acosada en su entorno de trabajo y los distintos tipos de acoso que puede sufrir, porque la víctima puede ser acosada por su jefe o por un compañero.

Por otro lado, actualmente en España no existe una norma específica que regule este abuso, por lo que veremos cómo se trata en la normativa internacional, comunitaria y nacional.

Por último, y en relación con la actual crisis sanitaria provocada por el virus COVID-19 que estamos viviendo, vamos a ver cómo está afectado al acoso moral en el trabajo y que organizaciones pueden ayudarnos si lo sufrimos.

**Palabras clave:** acoso laboral, instigador, víctima, acosador, violencia, *mobbing*, prevención, acoso moral, organización.

## ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	6
<b>II. CONCEPTO DE ACOSO LABORAL</b>	9
1. PRECURSORES.....	9
2. DEFINICIÓN DE ACOSO LABORAL.....	13
<b>III. FASES DEL ACOSO LABORAL</b>	17
1. SEDUCCIÓN.....	17
2. CONFLICTO .....	18
3. EL ACOSO.....	18
4. EL ENTORNO RESPONDE .....	19
5. LA INTERVENCIÓN DE LA EMPRESA .....	19
6. LA EXCLUSIÓN .....	20
7. LA RECUPERACIÓN .....	21
<b>IV. TIPOS DE ACOSO</b>	21
1. ACOSO VERTICAL.....	21
2. ACOSO HORIZONTAL .....	24
3. ACOSO MIXTO.....	25
4. LOS TIPOS DE MOBBING SEGÚN EL DR. ANTONIO SANCHEZ CABACO	26
<b>V. LOS DISTINTOS PERFILES</b>	27
1. EL ACOSADOR .....	27
2. LA VICTIMA .....	31
<b>VI. LAS CONSECUENCIAS</b>	34
1. PARA EL ACOSADOR.....	34
2. PARA EL ACOSADO .....	35

3.	PARA LA EMPRESA.....	38
<b>VII.</b>	<b>PREVENCIÓN DEL ACOSO POR PARTE DE LA EMPRESA</b>	<b>39</b>
1.	¿QUÉ ES IMPRESCINDIBLE PARA EVITAR EL ACOSO MORAL EN EL TRABAJO?	40
2.	RECOMENDACIONES SOBRE CÓMO ELABORAR PROCEDIMIENTOS DE EMPRESA FRENTE AL ACOSO.....	42
<b>VIII.</b>	<b>PROTOCOLO DE ACTUACIÓN A SEGUIR POR PARTE DE LA VICTIMA</b>	<b>43</b>
<b>IX.</b>	<b>MARCO LEGAL</b>	<b>45</b>
1.	NORMATIVA INTERNACIONAL .....	45
2.	NORMATIVA COMUNITARIA .....	48
3.	NORMATIVA NACIONAL.....	49
<b>X.</b>	<b>EL ACOSO LABORAL Y LA COVID – 19</b>	<b>56</b>
<b>XI.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>59</b>
<b>XII.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>62</b>
<b>XIII.</b>	<b>OTROS DOCUMENTOS</b>	<b>64</b>
<b>XIV.</b>	<b>WEBGRAFÍA</b>	<b>65</b>
<b>XV.</b>	<b>INDICE DE FIGURAS</b>	<b>65</b>
<b>XVI.</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>66</b>
1.	Cuestionario Psicologico lipt 45.....	66

## I. INTRODUCCIÓN

Hace 3 años comencé mi estudio sobre el acoso laboral motivado por diversos casos sucedidos en mi entorno. Casos de acoso muy claros, en los que un compañero de trabajo convence con falsos argumentos a varios compañeros para hacer el día a día a un tercero (el compañero acosado) muy complicado, o donde uno de los jefes, al reivindicar un trabajador sus derechos y no querer trabajar horas extras a coste cero, decide invitarte a que te vayas de su empresa y si no lo haces, hará de tu día a día un infierno.

Cuando conocí esos casos, aun no trabajaba y pensé que eran casos aislados, pero hoy, inmersa en el mundo laboral, he visto que el acoso laboral es un fenómeno mucho más generalizado de lo que pensaba, que es muy fácil ejercerlo sobre una persona, y muy difícil demostrar que lo sufres.

Ya en el año 2001, el acoso laboral o *mobbing* era considerado como “la nueva plaga laboral del siglo XXI y una auténtica epidemia organizativa” (Piñuel y Zabala, 2001, p. 50). Y para ver la evolución de tal plaga, en el año 2021, la plataforma miCVideal<sup>1</sup> (Woolf, M. 2021) ha realizado una encuesta a 1000 de sus usuarios, preguntándoles si alguna vez han presenciado o experimentado personalmente el acoso y qué efectos adversos han tenido. Los datos obtenidos han sido los siguientes:

- el 79% de los trabajadores ha experimentado o presenciado de manera indirecta el acoso en el trabajo (78% de las mujeres frente al 80% de los hombres).
- el 66% de los empleados han sido víctimas de acoso laboral (69% de las mujeres frente al 63% de los hombres).

---

<sup>1</sup> “miCVideal” es una herramienta digital diseñada para ayudar a las personas a transformar su vida profesional. Presta ayuda a los demandantes de empleo para la creación de CV y carta de presentación y para agilizar la búsqueda de trabajo. [www.micvideal.es](http://www.micvideal.es)

La mayor parte de los abusos en el lugar de trabajo, no se producen de jefes jerárquicos a empleados, sino que en más del 50% de los casos, el acoso proviene de compañeros de trabajo:

Figura 1



Fuente: artículo "El acoso laboral va en aumento" de la plataforma miCVideal.

El trabajo que realicé en el año 2018 en el Grado en Comercio estaba orientado hacia la parte normativa y legislativa de este concepto. Una revisión bibliográfica de distintas sentencias de casos de acoso laboral y un repaso de la legislación relacionada con el acoso, desde el ámbito internacional hasta su regulación en el sector privado. También constaba de una guía práctica que podría servir de ayuda a cualquier trabajador que estuviese sufriendo acoso moral en el ámbito de trabajo y no supiese como empezar a abordar su problema.

Es por ello por lo que ahora, tras finalizar el Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, quiero continuar con el estudio y analizar esta problemática de forma más exhaustiva desde el punto de vista psicológico y sociológico. Y para ello, abordaré dicha temática desde el punto de vista de diferentes autores especialistas en el tema del acoso, con el fin de entender los siguientes aspectos:

- Qué es el acoso moral en el trabajo o acoso laboral. Tener conciencia del concepto permite identificar situaciones donde se den conductas de hostigamiento, rechazo, amenazas, crítica machacante, ninguneo, agresión, etc. ya que como se describe a

lo largo del trabajo, muchos casos de acoso quedan sólo en la memoria de la víctima a consecuencia de que ni la propia persona que lo sufre sabe qué es lo que está viviendo.

- Cuáles son sus fases, o la espiral que tiene lugar desde que la persona empieza a sufrir los ataques de su agresor hasta que consigue salir del agujero negro en el que se ve inmerso.
- Qué características son las más importantes en los diferentes tipos de acoso existentes, ya que no es igual que el acoso se dé entre compañeros de trabajo: acoso horizontal, que, entre personas con diferente posición jerárquica dentro de la organización, acoso vertical ascendente y descendente, siendo este último el que más daño causa en el trabajador ya que cuando es el superior el que lleva a cabo las conductas de acoso, la sensación de impotencia, y humillación es mayor.
- Cómo son los perfiles de acosador y acosado, teniendo en cuenta que resulta más sencillo describir al primero ya que en el caso de las víctimas, basta con estar en el lugar y momento preciso para convertirnos en posibles acosados.
- Qué consecuencias tienen lugar en el objetivo del hostigador, “la víctima”, como consecuencia de sufrir conductas de acoso y qué le depara a una organización que cuenta con agresores entre los miembros de su plantilla.
- Qué contenido debe incluirse en las políticas de prevención eficaces que se deben llevar a cabo en todas las organizaciones en relación con la problemática que representa el acoso, señalando de forma puntual que la formación en competencias de comunicación es la mejor forma de evitar conductas de acoso.
- Ver que las víctimas no están solas, ya que no sólo cuentan con el apoyo de multitud de personas que no quieren ser “testigos mudos” de la situación; sino que les ampara la Carta de los Derechos Humanos, la Constitución Española, el Estatuto de los Trabajadores, la Ley de Prevención de Riesgos Laborales e incluso el Código Penal. Y aunque estos textos no hablan sobre el concepto de “acoso laboral” de forma específica; toda ley, norma o reglamento contiene como pieza clave: el respeto a la persona.

- Por último, ver las diferentes asociaciones que en nuestro país prestan ayuda de manera altruista a las víctimas que sufren acoso en el ámbito de trabajo y analizar cómo ha afectado la actual crisis sanitaria que estamos viviendo a nivel mundial en el acoso laboral.

Según esto, vemos que además de destrozar personas y familias enteras, el acoso laboral vulnera la ley, por lo que toda situación de esta magnitud debe ser denunciada, ya que cuantos más casos salgan a la luz, antes habrá una regulación específica y concreta sobre este tema.

Con el fin de elaborar un trabajo completo sobre “acoso laboral”, la metodología empleada ha sido la búsqueda activa de información en manuales de diferentes autores con el fin de ofrecer una visión lo más amplia posible.

No menos importante son las numerosas páginas web que nos ofrece Internet en este tema, ya que gracias a dicha herramienta he podido acercarme y conocer casos concretos de trabajadores/as que han sufrido acoso moral en el ámbito laboral, teniendo en cuenta la forma de narrar sus vivencias para elaborar mi trabajo y observando como muchas de ellas están a día de hoy implicadas con el colectivo de personas que vive esta situación, intentando por todos los medios difundir a nivel mundial qué es el acoso moral con el fin de que se cree un regulación específica que les ampare.

Por otro lado, he contado con artículos de revistas especializadas, en las que diferentes autores ofrecen su visión más actual (la mayoría en versión electrónica).

Finalmente, me ha resultado de gran ayuda la doctrina jurídica existente para observar que no se habla de acoso laboral como tal, pero sí de la mayoría de las conductas que lo componen.

## **II. CONCEPTO DE ACOSO LABORAL**

### **1. PRECURSORES**

Me parece interesante mencionar brevemente los inicios de este concepto y sus primeros estudios para tratar de entender mucho mejor el concepto actual. Para ello, se van

a analizar los diferentes precursores de éste y las definiciones que cada uno, en el transcurso de los años, han ido ofreciendo sobre este concepto.

El acoso moral en el trabajo o acoso laboral comienza a tener presencia en el ámbito del trabajo en los años 80. En sus inicios (al igual que ahora) son situaciones y acciones que ni la víctima ni la empresa detectan fácilmente.

Con el paso de los años, el fenómeno del acoso moral en el trabajo ha cobrado gran importancia, y actualmente es una gran preocupación social.

Los inicios del acoso laboral tienen su raíz en el etólogo alemán Konrad Lorenz (1903-1989), que, tras licenciarse en medicina, se doctoró en zoología en 1933 y fue premio Nóbel de medicina en 1973. Sus trabajos tratan fundamentalmente sobre los comportamientos instintivos e innatos de numerosas especies animales.

Lorenz introdujo este concepto como extrapolación de sus observaciones a diversas especies de animales en libertad y denominó *mobbing*<sup>2</sup> al ataque de una coalición de miembros débiles de una misma especie contra un individuo más fuerte.

Actualmente, se aplica a situaciones grupales en las que un sujeto es sometido a persecución, agravio, o presión psicológica por uno o varios miembros del grupo al que pertenece, con la complicidad del resto (Rodríguez, P. 2004).

Años después, el profesor sueco Heinz Leyman (Leymann, H. 1986), Doctor en Psicología del Trabajo y profesor en la Universidad de Estocolmo, ofrece la primera definición de este concepto durante un congreso sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo en el año 1990:

“Situación en la que una persona ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado sobre otra persona en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima/s, destruir su

---

<sup>2</sup> *Mobbing*: termino que proviene del idioma anglosajón: sustantivo “*mob*” que significa “gentío” y verbo “*to mob*” que significa “acción del gentío de agolparse o atestarse en torno a algo, o atacar en masa a alguien”.

reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo” (Barbado, P. 2005).

Para la evaluación del acoso psicológico en el trabajo, en 1990, el profesor Leymann elaboró un test llamado “El Inventario de Acoso Moral” (en adelante, LIPT-45), que consta de 45 preguntas dónde describe acciones comunes en situaciones de acoso laboral, y las agrupa en cinco grupos de estrategias de acoso, asociados al ámbito específico que afecta a la víctima y en el que es ejercida la violencia psicológica.

El LIPT ha sido factorizado en numerosas ocasiones, y los siguientes son los factores más frecuentes: aislamiento social, cambios frecuentes de tarea, violencia o amenazas de violencia, ataques a la integridad de las personas y críticas directas o indirectas. Vemos el Cuestionario Psicológico LIPT-45 (1990) completo en el Anexo 1.

Este Inventario, facilitó la investigación sistemática sobre este problema, ya que analizó y resumió las conductas que componen el acoso psicológico en el trabajo. El desarrollo de este cuestionario significó el posterior desarrollo de distintos instrumentos para evaluar el *mobbing*.

En el año 1998, este tema comienza a tener relevancia entre la sociedad y pasa a ser una gran preocupación. Gracias a ello, las personas que lo sufren y que lo habían sufrido hasta entonces (en silencio) comienzan a denunciar los abusos de los que están siendo objeto en el ámbito de trabajo. Esta preocupación comienza tras la publicación del libro “El acoso moral: el maltrato psicológico en la vida cotidiana”<sup>3</sup>, escrito por la psiquiatra y terapeuta familiar francesa Marie-France Hirigoyen.

La Doctora Hirigoyen ofrece la siguiente definición de acoso moral: “toda conducta abusiva, gestos, palabras, comportamiento, actitud, que atenta por su repetición o sistematización, contra la dignidad o integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo” (Hirigoyen, M. F. 2001).

---

<sup>3</sup> Gracias al impacto que tuvo el libro en la sociedad francesa, en el año 2001 se ha logrado su inclusión en el Código Penal francés, con castigos de hasta dos años de prisión para el empleador que acose o que permita el acoso.

Según esta autora, existe la posibilidad de destruir a alguien sólo con palabras, miradas, humillaciones o insinuaciones, ya que, a través de un proceso de maltrato psicológico, un individuo puede conseguir hacer pedazos a otro, lo que se denomina: violencia perversa<sup>4</sup> o acoso moral.

En España, el psicólogo y profesor de la Universidad de Alcalá de Henares, Iñaki Piñuel y Zabala, autor del primer libro escrito en nuestro idioma sobre el tema: “*Mobbing*: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo”; define este concepto como: “maltrato verbal y conductual continuado y frecuente en el tiempo, de al menos seis meses y que se produce cada semana con el objetivo final de fustigar, agobiar, reducir, acobardar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima para que abandone el lugar de trabajo mediante baja, renuncia o despido procedente” (Piñuel y Zabala, I. 2001).

Piñuel es uno de los mayores expertos en el problema del *mobbing* en el ámbito español y europeo. Ha desarrollado un cuestionario especial para estudiar el problema del acoso, “El Cuestionario CISNEROS: Cuestionario Individual sobre Psicoterror, Ninguneo, Estigmatización, y Rechazo en Organizaciones Sociales. En este cuestionario, por primera vez, se realizó una topografía y una ordenación de las conductas de hostigamiento laboral más frecuentes en el *mobbing*, presentándose, también por primera vez, resultados referentes a los daños sobre la salud física y psicológica entre las víctimas de *mobbing* y su incidencia estadística.

Para este autor, el acoso en el lugar de trabajo representa un verdadero problema para la víctima y para su entorno, y por ello, a lo largo de su carrera se ha dedicado al apoyo asistencial de las víctimas y a la divulgación de este problema para crear una sociedad más concienciada.

Por último, Marina Parés Soliva es otra de las autoras relevantes en esta materia. Desde el año 2000, a raíz de haber sufrido ella misma acoso moral en el trabajo, ha desarrollado, de forma voluntaria y altruista, una tarea importante dentro del movimiento *anti-*

---

<sup>4</sup> La posibilidad de destruir a alguien sólo con palabras, miradas o insinuaciones es lo que se llama «violencia perversa» o «acoso moral».

*mobbing*. Es destacable su contribución en la difusión del fenómeno, básicamente a través de su página web [www.acosomoral.org](http://www.acosomoral.org)<sup>5</sup>, así como participando como ponente en diferentes congresos tanto nacionales como internacionales<sup>6</sup>

Define el acoso moral o psicológico en el trabajo del siguiente modo: “El acoso psicológico en el trabajo tiene el objetivo de destruir la estabilidad psicológica de un ser humano, a través del descrédito y la rumorología. Se practica acosando grupalmente, de tal manera que la víctima "estigmatizada" no pueda defenderse, que no pueda hablar o que su palabra ya no tenga ningún valor. La indefensión de la víctima proviene de la pasividad de los testigos de la violencia, que permiten la destrucción de otro ser humano de manera indignantemente cobarde” (Parés M. 2004).

## 2. DEFINICIÓN DE ACOSO LABORAL

Para poder acotar el concepto de acoso laboral y construir una clara y completa definición, es muy importante saber que hay diferentes expresiones para definir el fenómeno de hostigamiento laboral: acoso moral en el trabajo, acoso psicológico, acoso psíquico, acoso profesional, acoso institucional, hostigamiento psicológico, hostigamiento laboral, intimidación en el trabajo, maltrato psicológico, presión laboral tendenciosa, violencia psicológica, terrorismo psicológico, acoso moral laboral, *stalkig*, *mobbing*, *bossing*, etc. Estas son las más

---

<sup>5</sup> Esta página web ofrece ayuda e información sobre casos de acoso moral en los siguientes ámbitos: en el ámbito laboral y familiar, en el ámbito escolar (o *bullying*) y en los ámbitos inmobiliarios y mediáticos.

<sup>6</sup> Marina Parés ha destacado por su participación en la creación de diversas entidades en contra del acoso moral en el trabajo y desde el año 2004 preside el Servicio Europeo de Información sobre el *Mobbing* (SEDISSEM). Como experta en acoso moral es miembro de “The International Association on Workplace Bullying & Harassment” (organización creada en junio de 2008). La Asociación Internacional sobre el Acoso y la Intimidación en el Lugar de Trabajo está formada por académicos y profesionales que se especializan en el campo del acoso y la intimidación en el lugar de trabajo. Estimulan, generan, integran y difunden la investigación y la práctica basada en la evidencia en el campo del acoso y el acoso laboral.

conocidas y utilizadas; pero, no siempre que las empleamos, estamos escogiendo el termino correcto para hablar de un caso de acoso laboral. Por ello, a continuación, se definen algunas de ellas con las que sí que estaríamos haciendo referencia a un caso de acoso, y otras, que son meras patologías derivadas del trabajo.

El Magistrado Ramón Gimeno Lahoz (Gimeno, R. 2004) realizó en su Tesis Doctoral una revisión de la terminología del fenómeno del *mobbing*. Según el, las expresiones y conceptos más utilizados son los siguientes:

*Mobbing*: es la expresión que, formulada por el psiquiatra Leymann, se ha adoptado en Escandinavia, Alemania e incluso Italia, pero no ha encontrado igual repercusión en España, donde tiene el significado de “hartar”, “fastidiar”, “perfidiar” y “propinar”. Por otro lado, esta denominación debía conjugarse con el resultado de dicho comportamiento, que en palabras de Leymann era el “psicoterror laboral” (Leymann, H. 1996,)

*Bossing*<sup>7</sup>: no puede considerarse como sinónimo de *mobbing*, sino una modalidad dentro de las formas de ejercer el daño sobre el acosado. La traducción al español coincide con el acoso vertical descendente y es la tipología más común (se definirá más adelante).

Acoso horizontal, acoso (hostigamiento) psicológico o terrorismo psicológico: son expresiones que se están utilizando principalmente en el mundo anglosajón, como soluciones de compromiso para unificar la terminología dispar anteriormente dicha.

Violencia psicológica en el trabajo y *worktrauma*: son denominaciones nuevas que pretenden abordar el problema desde la posición de la víctima.

Acoso moral en el trabajo<sup>8</sup>: definido anteriormente por la psicóloga Marie France Hirigoyen, es la expresión que ha alcanzado más éxito en España.

---

<sup>7</sup> Tiene esta denominación porque “jefe” (*boss* en inglés), es quien ejerce el hostigamiento sobre un subordinado; por ello este supuesto en concreto se define así, mientras que el resto de los supuestos se denominan *mobbing*.

<sup>8</sup> Según la Doctora Hirigoyen es un proceso activo por el cual una persona inflige daño psicológico a otra de manera intencionada, persistente, y deliberada, mediante comentarios, actitudes,

En el Convenio sobre la violencia y el acoso número 190 de la OIT (OIT. 2019), se define la expresión de «violencia y acoso» en el mundo del trabajo para “designar un conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables, o de amenazas de tales comportamientos y prácticas, ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida, que tengan por objeto, que causen o sean susceptibles de causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico, e incluye la violencia y el acoso por razón de género”

Por último, la definición que se da en la propuesta de Ley que hizo el Gobierno Socialista en el año 2001 es la siguiente (Molas i Batllori, I. 2001): “toda conducta abusiva o de violencia psicológica que se realiza de forma sistemática sobre una persona en el ámbito laboral, manifestada especialmente a través de reiterados comportamientos, palabras o actitudes que lesionan la dignidad o integridad psíquica del trabajador y pongan en peligro o degraden sus condiciones de trabajo”.

Por otro lado, para reconocer lo que “no es *mobbing*”, se explican a continuación las diferentes patologías que puede sufrir una persona y, que por sus características y por la legislación vigente en España (Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (LOIEMH en adelante), Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo del Código Penal (CP), etc.), no pueden considerarse por sí solas acoso laboral. Son las siguientes las más destacables:

El conflicto: se entiende por conflicto una situación en la que dos personas, en igualdad de condiciones, no están de acuerdo entre sí. En esta situación, las partes manifiestan sus posiciones abiertamente y libremente, intentando resolver el problema, por grave que sea. En el acoso laboral, por el contrario, los ataques y descalificaciones, la mayoría de las veces, no se

---

y manipulaciones ambientales y psicosociales, sin recurrir a medios de agresión física. Los efectos suelen ser de tipo psicológico como inseguridad, inquietud, ansiedad, depresión, y pérdida de la autoestima; pronto siguen sus efectos sociales, como aislamiento, disminución del rendimiento laboral, irritabilidad e intolerancia de la gente; asimismo pueden progresar hasta la aparición de enfermedades orgánicas como hipertensión, trastornos digestivos y respiratorios pudiendo incluso en ocasiones llegar a producir la muerte por inducción al suicidio.

realizan directamente, es decir, se busca el sometimiento de la víctima por lo que ésta acaba perdiendo su dignidad.

El estrés: Esta patología la podemos encontrar definida por diferentes fuentes y organizaciones. La Real Academia de la Lengua Española la define como “tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicósomáticas o trastornos psicológicos a veces graves” y, el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo la define como “la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas”. A partir de estas definiciones se puede decir que los responsables de que el estrés aparezca son los estresores, es decir, aquellas situaciones que provocan una respuesta estresante. Son, por ejemplo: la sobrecarga de trabajo, el ritmo de trabajo, el control ejercido por los superiores o la repetitividad del trabajo. Un trabajador que padece estrés puede recuperarse si se producen mejoras en sus condiciones laborales e, incluso, descansando. Sin embargo, en una situación de acoso en el trabajo, los efectos para la salud son graves y destructivos, pues la humillación a la que está siendo sometida la víctima perdura en el tiempo. (López y Vázquez, 2003).

*El burnout*<sup>9</sup>: también conocido por “síndrome del trabajador quemado” o “síndrome de desgaste profesional”. Este término lo introdujo H.J. Freudenberger (en su libro “Burnout: The High Cost of High Achievement” 1980) y se refiere al agotamiento físico, mental y emocional que padece el trabajador debido a unas exigencias laborales inabordables o, dicho de otro modo, estrés laboral crónico. El individuo afectado por burnout no considera a sus

---

<sup>9</sup> No hay que olvidar que un caso de acoso puede tener el origen en un trabajador quemado y con mucho estrés por su trabajo. El medio digital “El periódico” relata en el artículo del día 3 de junio de 2021, la historia de una trabajadora que estuvo de baja médica por un cuadro de ansiedad y la despidieron improcedentemente. Al denunciarlo y ser el despido de esta modalidad, la empresa tuvo que readmitirla y ahí comenzó el hostigamiento. La encomendación de tareas que no eran propias de su puesto, el trato humillante por parte del empresario y el aislamiento que realizaron a esta trabajadora concluyó con el suicidio de la misma el 4 de agosto de 2015. La noticia tiene ahora repercusión mediática porque ha sido en este mes cuando el Tribunal Supremo ha dictado sentencia condenando al empresario a pena de un año de prisión. (Castro, D. 2021).

compañeros, superiores o subordinados sus agresores como ocurre en el acoso laboral, sino que sufre un rechazo hacia ellos o hacia sus clientes o proveedores con los que trata cotidianamente, llegándolos a ver en muchas ocasiones como enemigos. El burnout está reconocido oficialmente por la Organización Mundial de la Salud (OMS en adelante) como enfermedad, por lo que en general, no es identificable con un caso de acoso laboral, pero si que puede ser el detonante.

El acoso sexual: Este tipo de acoso viene recogido en el artículo 7 de la LOIEMH, que lo define como “cualquier comportamiento, verbal o físico, de naturaleza sexual que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo”. Por ende, al estar tipificado como delito, no puede considerarse acoso laboral.

### III. FASES DEL ACOSO LABORAL

Teniendo en cuenta que el fenómeno del acoso moral en el lugar de trabajo no es un hecho aislado, sino que se compone de conductas repetitivas de actuación, es lógico que este proceso pase por una serie de fases que van de menor a mayor grado de intensidad en la situación de conflicto y hostigamiento.

En el año 2002, Marina Parés definió las 7 fases del acoso moral en el trabajo de forma completa y detallada (Parés, M. 2002). Otros autores también describen la espiral del *mobbing* o acoso laboral y todos ellos coinciden en los siguientes aspectos claves:

#### 1. SEDUCCIÓN

Sin esta fase no puede darse el acoso. En esta fase el acosador aún no ha manifestado su gran potencial violento. Normalmente, la seducción, va dirigida a la víctima, pero en ocasiones está destinada a su entorno próximo, por lo que esta fase puede quedar enmascarada.

La seducción, es una estrategia encaminada al conocimiento de las debilidades de la futura víctima y su objetivo es la absorción de "algo" que ésta tiene, para posteriormente expropiárselo. Ese “algo”, puede ser una cualidad personal, un cargo, contactos sociales, etc.

El fin es arrebatarle “algo” que le pertenece (amigos, puesto de trabajo, cargo, popularidad, etc.) y engañarle para que frente al entorno valide la apropiación.

## 2. CONFLICTO

En esta fase, aparecen las disputas personales puntuales, diferencias de opinión, persecución de objetivos diferentes, o fricciones personales. La relación interpersonal ya fuera buena o neutra, sufre bruscamente un cambio negativo, por lo que durante el conflicto, las partes intentan defender sus puntos de vista o intereses, hasta que una de ellas inicia una estrategia para influir, vencer u oprimir al otro. El conflicto puntual no se resuelve, se convierte en crónico y se pasa al acoso. La principal consecuencia de este acoso es el hostigamiento. El acosado se encuentra en medio de una situación hostil, intentando resolver sólo el problema con el fin de no perjudicar sus propios intereses ni los de la organización.

La mayoría de los expertos definen el *mobbing* a partir de esta fase, porque una mala resolución del conflicto es lo que lleva al acoso laboral.

Algunas veces, es tan corto el espacio de tiempo que separa "el conflicto" del "acoso" que se solapan y en otras ocasiones el conflicto es creado artificialmente por el instigador como excusa para hostigar a la víctima.

## 3. EL ACOSO

La parte más fuerte adopta actitudes molestas para la otra, intimida y aumenta su presión. Son acciones sutiles, indirectas y difíciles de detectar. Están destinadas a atacar el punto más débil de la víctima con el objetivo de castigarla por su insumisión.

El acosador tiende a buscar apoyo consiguiendo poner a algunos miembros de la plantilla de su parte. Eso lo consigue a través de comentarios o críticas destinadas a desacreditar a la víctima y a ponerla en el punto de mira, o bien mediante la insinuación de posibles represalias a los "no seguidores".

En este momento, la víctima empieza a preguntarse qué es lo que hace mal. Si la víctima no socializa el problema o conflicto, si niega la realidad, se pasará a la siguiente fase. El trabajador, puede tardar en atravesar esta fase más de un año.

#### 4. EL ENTORNO RESPONDE

La respuesta del entorno laboral será la que determine la resolución rápida del acoso o, por el contrario, su implantación permanente, con el consiguiente daño en la salud del acosado. Por tanto, el entorno es un elemento básico en el desarrollo o en la resolución del acoso laboral.

En muchas ocasiones, las personas que forman parte del entorno y observan la situación, son "testigos mudos", es decir, deciden no intervenir, debido al miedo, a la avidez insaciable de poder, a que disfrutan del espectáculo o a la relación de fuerte dependencia que les une con el acosador.

Esta inhibición del entorno y el surgimiento de aliados del instigador, termina provocando el aislamiento extremo de la víctima y la incorporación o interiorización de culpa.

#### 5. LA INTERVENCIÓN DE LA EMPRESA

El acosador utiliza actitudes o comportamientos de aislamiento y de agresión o ataque más directo y contundente.

Pueden aparecer comportamientos de acoso grupal y la víctima empieza a ser vista como una amenaza o molestia, como "persona non grata". El objetivo es que la víctima vaya perdiendo sus mecanismos de afrontamiento, de defensa o de lucha.

En cualquier empresa puede surgir el acoso. Algunas veces surge porque la organización del trabajo tiene una deficiente planificación y otras porque forma parte del "hacer" empresarial. Tanto si se trata de una estrategia empresarial consciente, como inconsciente no debemos olvidar que reposa sobre el sufrimiento moral y físico del trabajador.

En el momento que la empresa se da cuenta de la situación, intenta actuar. Normalmente enfoca la situación identificando a la víctima como problema. Lo interpreta como un conflicto interpersonal, hace culpable a la víctima y evita asumir su responsabilidad. De esta forma, se terminan dando bajas médicas sucesivas en lugar de buscar el foco emisor o la raíz del problema.

La personalidad y comportamiento de la víctima cambia y el acosador lo aprovecha para indicarlo como causa del problema. Incluso si la víctima lucha contra las conductas anómalas

del acosador este hecho será interpretado por la plantilla como una actitud negativa por parte de la víctima.

## 6. LA EXCLUSIÓN

El aislamiento de la víctima es extremo y generalizado por parte de la plantilla. En esta fase, se da la exclusión del acosado del mundo laboral, ya sea por despidos, jubilaciones anticipadas, invalidez, y a veces, incluso, con pérdida de la vida del propio acosado (suicidio y accidentes laborales mortales).

El objetivo del instigador del acoso es que la víctima desaparezca del ámbito laboral como represalia final a su falta de sometimiento plena.

Las consecuencias para la víctima:

- Alteración del equilibrio socioemotivo y psicofísico.
- Exclusión del mundo laboral.

Las consecuencias para la organización:

- Pérdida de los trabajadores (en muchos casos son los más brillantes)
- Descenso de la eficacia por el mal clima laboral reinante (contexto tóxico).
- Desaparición de la eficiencia por la extensión de la mediocridad técnica y humana. Las personas potencian actividades repetitivas e imitativas, se apropian de los éxitos conseguidos por los demás y carecen de todo atisbo de creatividad (síndrome MIA<sup>10</sup>).

---

<sup>10</sup> Trastorno por Mediocridad Inoperante Activa, descrito por González de Rivera en el año 1997.

## 7. LA RECUPERACIÓN

Debido al mayor conocimiento y difusión de este proceso destructivo, existen personas en la empresa (jefes y compañeros) que se niegan a agredir y también existen personas fuera de la empresa que ayudan a la víctima en la reparación del daño recibido.

Hay varios caminos para salir del agujero, pero en todos ellos la víctima atraviesa dos fases:

- Primera: desactivación emocional, la víctima deja de estar activa a las emociones.
- Segunda: sobrevivir haciéndose fuerte, intentando reencontrar la ilusión por vivir y saber que existe vida plena y feliz después del acoso.

## IV. TIPOS DE ACOSO

Cualquier persona puede sufrir acoso moral o psicológico en su trabajo, independientemente del nivel jerárquico en que esté integrada, del sexo, o de la actividad que desempeñe.

Según el origen del problema y la relación laboral existente entre acosador y acosado, según el Dr. Piñuel, podemos hacer la siguiente distinción (Piñuel y Zabala, I. 2001):

### 1. ACOSO VERTICAL

#### 1.1. Acoso vertical descendente

Es el tipo de acoso más habitual, en el que el superior jerárquico lo ejerce contra uno o varios subordinados. Ocurre en el momento en el que la relación “desigual” que existe entre los que “mandan” y los “mandados”, lleva a los primeros, embriagados por los delirios de poder, a abusar de su posición, disfrutando, sometiendo a otros y pretendiendo reducir la influencia social de la víctima, aislándola del entorno para, si es posible, conseguir que abandone voluntariamente el puesto de trabajo.

Está demostrado que el acoso moral originado por un superior jerárquico tiene consecuencias mucho más graves para las personas que cualquier otro tipo de acoso, debido a la sensación de soledad, aislamiento e impotencia que tiene la víctima en estos casos.

El acoso vertical descendente, se puede ejercer de 3 maneras diferentes en función de cuál sea el objetivo:

- Acoso perverso: practicado con la pretensión de destruir al otro y/o de valorar el poder ostentado por uno mismo.
- Acoso estratégico: su objetivo es “invitar” a un trabajador a desistir en su pretensión de seguir en la organización, intentando evitar, de esta forma, los procedimientos de despido que requieren indemnización por parte de la empresa.
- Acoso institucional: que participa de un instrumento de gestión del conjunto de personal. Los superiores que agreden llevan a cabo una serie de pautas con el fin de acorralar a la víctima, y si esta se resiste a tales comportamientos, la agresividad mostrada por su agresor irá en aumento.

Las características comunes cuando hay un caso de este tipo de acoso son las siguientes:

- Rechazar la comunicación directa: el conflicto existe, pero no se nombra. El agresor no habla nunca de conflicto y al negarse a “discutir”, es imposible encontrar una solución.
- Las situaciones de acoso, independientemente de la etapa en la que se encuentren, comparten un punto en común: impedir que el otro piense, comprenda o actúe.
- Descalificar: toda agresión se lleva a cabo de forma oculta y los ataques son indirectos, por lo que es muy difícil probar que se están produciendo. Exclamaciones, alusiones malintencionadas o miradas de desprecio son algunas de las descalificaciones que tiene que sufrir la víctima. Ésta, llega a dudar de sus propias competencias profesionales ya que continuamente se pone en duda todo lo que dice y hace.
- Desacreditar: en este tipo de maniobra se introduce una duda en relación con una persona en la cabeza del resto de compañeros. Insinuaciones perversas, malentendidos, mentiras de todo tipo, son algunas de las herramientas utilizadas por el agresor para desacreditar a su víctima.
- Aislar: es la maniobra más común en una situación de acoso y suele surgir como consecuencia de otras pautas anteriores. Cuando una persona se siente sola, le

resulta mucho más difícil contar lo que le ocurre, pierde la fuerza y ni siquiera busca la forma de defenderse de los ataques.

- Encargar trabajos absurdos: el acosador, que en este caso es el superior de la víctima, le encarga tareas inútiles, imposibles o degradantes con el objetivo de hundirla psicológicamente.
- Inducir a error: consiste en conseguir que la víctima cometa errores para reprochárselos posteriormente. El acosador debe conocer algún punto débil de la víctima y provocar que ésta cometa algún error derivado del mismo.
- Acoso sexual: en este caso el acosador no trata tanto de obtener favores de naturaleza sexual, como de sentirse poderoso al considerar a la víctima como un objeto. El agresor no entiende que la víctima pueda negarse, y si lo hace habrá nuevas humillaciones y agresiones.

## 1.2. Acoso vertical ascendente

En este tipo, uno o varios subordinados llevan a cabo el acoso contra su superior. Esta situación es mucho menos habitual, pero puede resultar igual de destructiva.

Puede producirse cuando se incorpora a la empresa una persona del exterior con un rango jerárquico superior y sus métodos no son aceptados por los subordinados a su cargo, que tienden a rebelarse y hacer la vida imposible a tal persona. La situación puede agravarse si el puesto que esta persona ocupa en la actualidad era o aun es ansiado por alguno de los subordinados, es decir, cuando un trabajador es promocionado dentro de la organización y adquiere la responsabilidad de dirigir a sus antiguos compañeros. La situación nunca es del todo cómoda para ninguna de las dos partes, y esta incomodidad puede ir en aumento si el superior se entromete en las funciones de los subordinados o si los objetivos o fines establecidos para el grupo resultan poco claros.

Cuando varias y diferentes personas participan en las mismas actividades, es decir, trabajan juntos/as en la misma empresa u organización, nacen conductas, motivadas con el único fin de controlar a los demás. Es la intención de controlar las alternativas de las personas que tenemos alrededor, lo que se denomina "poder". El poder social, constituye un potente incentivo en el hombre, proclive a conseguir cada vez mayor dominio sobre los demás. De ahí el atractivo que ejercen las altas posiciones y los cargos dotados de poder, llevando a las

personas a intentar destruir al otro, en vez de cooperar con él, que en la mayoría de los casos sería más ventajoso para el grupo. La lucha competitiva por “ganar” a un adversario se relaciona con el poder, mientras que, en la cooperación, implícitamente, hay que renunciar a la posibilidad de prevalecer sobre el otro.

Cuando una persona o un grupo de personas no consigue, por la vía diplomática o con aparentes buenos modales, su propósito de influir o manipular a los demás, terminan por insultarles, agredirles físicamente o injuriarles, representando estas formas de violencia la apariencia de poder de forma exasperada.

En muchos casos, estas conductas agresivas que ejercen los subordinados en contra de las personas que ostentan un rango jerárquico superior, están motivadas por la frustración, entendiendo frustración como sentimiento que se produce debido a esperanzas insatisfechas. Cuando una persona ve barreras que se oponen a la realización de sus aspiraciones o actividades personales, engendra frustración en la medida en la que el sujeto la interprete cognitivamente como injustificada o con falta de razón.

Los subordinados suelen aliarse con el fin de quitarse de encima al superior que les ha sido impuesto y al que no quieren. Este caso es habitual cuando la elección del superior se hace siguiendo criterios políticos o estratégicos, sin tener en cuenta la opinión de los subordinados.

Tal situación se podría evitar si las personas que llevan a cabo la elección se tomaran el trabajo de escuchar a los subordinados, valorando y aceptando sus opiniones.

Un caso bastante menos frecuente es el acoso que ejercen subordinados contra jefes o superiores arrogantes en el trato y con comportamientos autoritarios.

## 2. ACOSO HORIZONTAL

Es el que ejercen uno o varios trabajadores sobre otro u otros de su mismo nivel jerárquico. Aunque se produce entre compañeros de trabajo, es muy habitual que, de forma no oficial, uno de ellos tenga una posición de hecho superior.

En el acoso laboral entre compañeros, no siempre la agresión se utiliza como arma de conquista, sino que se usa como arma de defensa, aun cuando nadie ha atacado.

Según Leymann (Leymann, H. 1996), existen varias razones por las cuales pueden producirse este tipo de ataques:

- Alguno de los miembros del grupo no acepta las pautas de funcionamiento expresamente aceptadas por la mayoría.
- Existencia de personas física o psíquicamente débiles o distintas. Estas diferencias son explotadas por los demás con el fin de pasar el rato o mitigar el aburrimiento.
- Enemistad personal entre uno o varios compañeros. El grupo marca o etiqueta a la víctima. Se desarrollan comportamientos agresivos constantes debidos en muchas ocasiones a la frustración de los propios acosadores. Entendiendo frustración como esperanzas insatisfechas.
- Se desencadena el ataque por las diferencias que se tienen con respecto a la víctima (nacionalidad, sexo, raza, apariencia física, etc.).

Independientemente de cómo se originen este tipo de agresiones, la razón fundamental que explica este tipo de comportamientos es que los grupos no soportan o soportan mal las diferencias entre los miembros.

Lo lógico, es que los directivos observaran con cautela este tipo de situaciones e intentaran resolverlas con habilidad en su inicio, aunque no siempre es así, hay directivos con brillantes cualidades técnicas, directivos centrados en el rendimiento de la organización en vez de en las personas, sin entender en la mayoría de los casos, que la cohesión, relación e interacción entre las personas miembros de un mismo equipo es la clave para que la empresa funcione correctamente. Son directivos con carencia importante de habilidades directivas, es decir, no saben llevar al grupo por el buen camino.

La incompetencia de los directivos es un factor agravante del proceso de acoso, ya que cuando los agresores son compañeros de trabajo, el primer punto de socorro debería ser el responsable jerárquico.

### 3. ACOSO MIXTO

Se da cuando una persona es fijada como objetivo a iniciativa de un superior jerárquico o de los compañeros, y la designación se extiende rápidamente a todo el grupo de trabajo.

Lo habitual es que haya miembros del grupo que no acosen a la víctima de forma manifiesta, pero no se atreven a manifestar su posición de desacuerdo con la situación que se está viviendo.

La persona “objetivo” modifica su conducta, se convierte en una persona difícil y adopta comportamientos que traducen la sensación de aislamiento y anulación que sienten. Es esta conducta de la víctima la que anima cada vez más a los acosadores y lo que les ayuda a justificar por qué esa persona es rechazada por todo el mundo.

#### 4. LOS TIPOS DE *MOBBING* SEGÚN EL DR. ANTONIO SANCHEZ CABACO

El profesor de la Universidad Pontificia de Salamanca, Dr. Antonio Sánchez Cabaco, sostiene que la relación que se establece entre víctima y acosador no se ciñe a un único modelo de comportamiento ya que las estrategias del segundo y las reacciones del primero pueden variar según los casos. El profesor Sanchez, describe 4 tipos de *mobbing* de la siguiente forma (Sanchez, A. 1999):

##### 4.1. *Mobbing* plano

Ni víctima ni verdugo modifican sus estrategias. El agresor no tiene nuevas ideas con las que agredir a su adversario o bien está satisfecho con la reacción suscitada.

##### 4.2. *Mobbing* mueve a la víctima

El agresor repite el mismo comportamiento, pero la víctima, para que este desista, reacciona cada vez de una manera. Si el agresor permanece estable, las reacciones de la parte contraria serán cada vez más desesperadas, débiles e ineficaces.

##### 4.3. *Mobbing* mueve al agresor

El agresor modifica continuamente sus acciones, mientras el comportamiento de la víctima permanece constante. Siendo consciente de su propio papel, es probable que el agresor experimente placer en inventar nuevas estrategias.

#### 4.4. *Mobbing* mueven ambos

El agresor y su víctima modifican continuamente su comportamiento. El primero busca una acción para abatir a su blanco. Las reacciones de la víctima dependen de su incapacidad para controlar las emociones o de la voluntad de defenderse de los ataques del otro.

## V. LOS DISTINTOS PERFILES

### 1. EL ACOSADOR

Es interesante considerar que, como todas las personas pueden ser víctimas de *mobbing* o acoso laboral, también todos pueden ser acosadores potenciales porque no hay un perfil claro ni un síndrome de personalidad que se le relacione directamente. Este hecho se produciría en aquellas situaciones en las que, al no ser capaces de resolver ciertas dificultades que se producen durante la vida laboral, se usa el poder como elemento de defensa, y su imposición sobre los demás.

Es por ello por lo que estoy de acuerdo con el profesor Anastasio Ovejero (Ovejero, A. 2006) cuando dice en uno de sus artículos sobre el tema, que “el *mobbing* no es causado por síndrome de personalidad ninguno, sin embargo, si resulta útil analizar los rasgos de personalidad y las carencias psicoafectivas y emocionales del acosador que, aunque, no son la causa del acoso, sí le dan un tinte especial”.

El acosador en potencia tiene miedo, este miedo se relaciona con la autopercepción sobre la posibilidad de la pérdida del rol o estatus, o miedo debido a que la imagen que los demás tienen sobre él, no es la que él desea. En suma, está estrechamente relacionado con la concepción de éxito que existe en la sociedad actual.

Es necesario considerar que no actuar en un momento puntual de la manera correcta, no significa a priori que las conductas ejecutadas encuadren dentro del perfil del acosador (Piñuel, I. 2001 en Riquelme, A. 2006).

El trabajo en equipo, a veces, trae consigo conductas poco éticas hacia o entre compañeros. La mayoría de las personas que trabajan en equipo tienen quejas acerca de sus relaciones interpersonales, lo que provoca que dentro del mismo se registren conflictos de forma habitual: luchas de poder, altibajos emocionales con repercusión en el grupo, peleas,

luchas por el liderazgo, etc., y en algunos casos, existen miembros que poseen rasgos de personalidad que los hacen problemáticos en cualquier organización en la que tengan que mantener trato con otras personas.

Leymann (en López, M.<sup>a</sup>. A. y Vázquez, P. 2003) afirma, que el comportamiento del acosador viene provocado por la necesidad que tiene de encubrir su mediocridad profesional y sus deficiencias. Esta vergüenza que siente por no estar a la altura de su puesto de trabajo, o amenaza de ser sustituido por una persona más joven y preparada, le origina un malestar tan grande que lo único que puede hacer para sentirse mejor es eliminar el origen del problema: la víctima.

Añade, que el acosador ve reflejado en la víctima todo lo que él quiso ser o tener y le fue negado. El hecho de que la víctima sea profesionalmente válida y el agresor crea que incluso lo es más que él, provoca un odio y deseo incontrolable de eliminarla.

Tim Field es autor entre otros muchos, del libro "*Bully in Sight*", escrito en 1996, en él, describe minuciosamente los rasgos que delatan a un acosador, al que él considera un "intimidador en serie" (Field, T. 1996) y con los que nos es más fácil poder reconocerlo:

- Personalidad Jekyll y Hyde: donde el acosador se muestra violento, desagradable y vengativo con la víctima y encantador e inocente delante del resto de los compañeros. Controla esa personalidad maligna, con el fin de que sólo aflore cuando se encuentra con el objeto de su ira, la víctima.
- Mentiroso: es una persona que utiliza la mentira para convencer al resto de compañeros de lo que piensa o siente, tergiversa la verdad pareciendo casi imposible que sea falso lo que está contando.
- Encantador: ante el resto de los compañeros, superiores e iguales, muestra su lado más amable para resultar convincente y compensar su falta de empatía con los demás.
- Se muestra seguro de sí mismo ante el resto de las personas.
- Actitudes inapropiadas: es prejuicioso sobre el género, nivel social o educacional, creencias religiosas o políticas de sus compañeros de trabajo.
- Controlador: presenta rasgos obsesivos con el control y con supervisar todas las actividades a su cargo, para de esta forma no ceder el poder y manipular a su antojo.

- Crítico: no suele reconocer el trabajo de los demás y de forma habitual lo critica. Sus opiniones y juicios suelen ser poco o nada de constructivos.
- Irritable: ante la necesidad de realizar trabajo en equipo responde con irritabilidad ya que no quiere a nadie a su lado, no quiere compartir sus conocimientos, ni dar explicaciones sobre lo que hace.
- Buen actor: se representa a sí mismo como una persona maravillosa, amable, atenta, y compasiva, lo cual es contrario a la forma en la que trata a la víctima. En muchas ocasiones, no es consciente de la diferencia que existe entre cómo quiere ser visto y cómo es visto en realidad.
- Líder convencido: no cuestiona su capacidad de liderazgo, está convencido de ello, pero no es capaz de distinguir la diferencia entre liderar que requiere de madurez, confianza, integridad, asertividad, capacidad de decisión, etc., e intimidar, conducta que frecuentemente lleva a cabo y que se basa en la inmadurez, la desconfianza, la agresividad, impulsividad, etc.
- Incapaz de asumir culpas: cuando a un acosador le piden explicaciones acerca de sus actos, reacciona de forma agresiva e intenta inventar historias que justifiquen lo que no es justificable. En el caso de no convencer a su interlocutor, interpretará el papel de víctima.

Jose Luís González de Rivera<sup>11</sup>, señala la existencia de individuos que presentan lo que denomina “trastorno de mediocridad”. Este autor, señala tres tipos de mediocridad: simple, inoperante y por último una especialmente peligrosa denominada mediocridad inoperante activa (Gonzalez, J. L. 2002):

- Mediocridad simple: sus dos síntomas principales son la hiperadaptación y la falta de originalidad. González de Rivera denomina a estas personas: los vacíos, son personas conformistas, incapaces de generar cualquier tipo de idea nueva y que obedecen sin protestar. Esta es la forma más sencilla y menos grave de mediocridad.

---

<sup>11</sup> Doctor en Medicina, especialista en Psiquiatría y en Medicina Interna, Catedrático de Psiquiatría y Psicología Médica, Presidente Asociación Española de Psicoterapia.

- Mediocridad inoperante o pseudocratividad: son personas que se sienten atraídas por puestos de responsabilidad dentro de la organización debido a la imagen que otorga y no al poder de crear ni tomar decisiones. No crean, imitan ideas y conductas, lo que lleva a la organización que cuenta con ellos a la parálisis funcional. Son denominados: los fatuos.
- Mediocridad inoperante activa: el Síndrome MIA o Trastorno por Mediocridad Inoperante Activa descrito por González de Rivera en el año 1997, se caracteriza por la exacerbación de tendencias repetitivas e imitativas, apropiación de signos externos de creatividad y mérito, ansia de notoriedad, y, sobre todo, una intensa envidia hacia la excelencia ajena, que procura destruir por todos los medios a su alcance. En una organización no dudan en entorpecer el avance de individuos brillantes, utilizando ingeniosos sistemas de entorpecimiento y persecución.

El autor también señala dos rasgos principales característicos de los acosadores: la envidia y el ansia:

La envidia la define como “sentimiento que nace siempre de un defecto de la identidad, de un descontento con la realidad personal y de una cobardía ante el futuro”.

Distingue tres tipos de envidia: sana, competitiva y maligna.

- Sana: considerada inofensiva. Nace del anhelo por poseer algo que una persona cercana tiene y que se desea, pero no se puede tener. Se considera sana ya que al sentimiento de malestar y descontento que acompaña a cualquier tipo de envidia, le supera la admiración que se tiene hacia la persona envidiada.
- Competitiva: sentimiento de envidia que nace en situaciones donde prima la competitividad y donde la victoria de uno siempre supone la derrota del otro.
- Maligna: nace del sufrimiento que siente una persona por no poseer algo ajeno y del deseo por su mal, lo que le lleva a intentar arrebatarse por todos los medios aquello que necesita.

Por otro lado, para definir el ansia de control explica que el acosador necesita tener al resto de personas bajo sus órdenes, sometidas a sus deseos. Cuando no lo consigue empieza el acoso contra aquellas personas que no cumplen sus instrucciones.

## 2. LA VICTIMA

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

### 2.1. Envidiables y amenazantes:

Por un lado, encontramos trabajadores víctimas de acoso laboral o psicológico en las que nada tiene que ver la imagen que pretende proyectar el acosador de ellas con la realidad. González de Rivera (Gonzalez de Rivera, J. L. 2006) denomina a este tipo de víctimas: los envidiables y los amenazantes.

Mientras que esa imagen pretende reflejar una persona poco inteligente y holgazana, los acosados a menudo suelen ser inteligentes y trabajadores, tienen grandes habilidades para las relaciones sociales, sobre todo si son inconformistas y gracias a su inteligencia y preparación cuestionan sistemáticamente los métodos y fórmulas de la organización del trabajo que les vienen impuestos.

Otra de sus características suele ser su predisposición al trabajo en equipo, ya que no dudan un instante en colaborar con sus compañeros, facilitándoles cuantos instrumentos y medios estén a su alcance en pro de la consecución de los objetivos colectivos.

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

El doctor Piñuel (en Pavón, Y. 2009), cita las siguientes características de las víctimas que más se repiten:

- Personas justas, íntegras, con una elevada ética, honradez y rectitud y con un alto sentido de la justicia.
- Con autonomía, independencia de juicio e iniciativa propia.
- Dotadas de una notable o extraordinaria capacidad de liderazgo informal dentro del grupo.
- Populares en la organización y dotadas de carisma.

- Altamente cooperativas que suelen trabajar bien en equipo.
- Con elevada capacidad empática.
- Con situaciones personales o familiares positivas y satisfactorias.

Es necesario señalar que lo propio de un ataque perverso es, inicialmente estudiar y analizar los comportamientos y actitudes de las personas que les rodean, después, identificar a la víctima y descubrir aquellos puntos débiles con los que poder hostigar y destruir a esa persona. Todo el mundo tiene puntos débiles, por lo que lo único que tiene que hacer el agresor es estudiarlos, para posteriormente utilizarlos en sus ataques.

Cuando la víctima empieza a ser sometida a los ataques del agresor, sufre una alteración en su comportamiento, ya que empieza a tener un autoconcepto negativo de sí misma, tiene miedo, confusión, llegando incluso a pensar que en ella existe algún tipo de razón o culpa que justifique lo que sucede. Esta visión negativa de sus capacidades profesionales también se extrapola y generaliza a su lado personal y a todas las facetas de su vida. Analizan de forma negativa su pasado, su presente y el futuro que les espera, sufriendo así una transformación y volviéndose sumisos, vulnerables y dominables.

## 2.2. Vulnerables:

Por otro lado, encontramos otro tipo de personas con riesgo de padecer acoso laboral y González de Rivera (Gonzalez de Rivera, J. L. 2006) les denomina: los vulnerables. Son diferentes colectivos que presentan factores de riesgo derivados del hecho de tener una posición más débil en el mercado de trabajo y en la propia empresa. Se trata de colectivos muy vulnerables, cuyas dificultades para acceder a un empleo o para promocionar en el trabajo son superiores a las del resto de trabajadores.

Fundamentalmente, engloban esta serie de colectivos (Romero, M.<sup>a</sup>. J. 2005): mujeres, trabajadores extranjeros, contratados temporales y trabajadores con alguna discapacidad.

- Mujeres: respecto a este colectivo y aunque actualmente su incorporación al mercado laboral se da en todos los ámbitos y ha aumentado considerablemente, aún existen dificultades de acceso y promoción, trato desigual en las condiciones laborales y riesgos específicos relacionados con el género como es el acoso sexual, este, presenta notoria relación con el acoso moral, incluso se llega a confundir con

él ya que también produce estrés, daños emocionales y físicos, afecta al rendimiento de trabajo, y crea un ambiente humillante, hostil e intimidatorio.

En algunos casos, principalmente en trabajos tradicionalmente ocupados por hombres o cuando la mujer mantiene una posición jerárquica superior, se pueden producir comportamientos de rechazo de compañeros de trabajo, que no soportan recibir órdenes o directrices por parte de mujeres con un mayor nivel de responsabilidad. Existe acoso moral si este rechazo se traduce en hostigamiento psicológico, de carácter sistemático y repetitivo, y se persigue la exclusión laboral de la mujer.

Con respecto al colectivo de mujeres, los especialistas en el tema del acoso mantienen diferentes puntos de vista. Mientras Marie France Hirigoyen (Hirigoyen, M. F. 2001) afirma que el acoso laboral afecta en mayor proporción a mujeres (70%) que a los hombres (30%), Piñuel y Zabala opina de forma contraria y defiende en su Tesis Doctoral, que no es el sexo de las personas un factor determinante. Añadiendo que en sus trabajos aparece un predominio de los hombres como víctimas de la presión laboral tendenciosa.

- Trabajadores extranjeros: ni que decir tiene la situación en la que se encuentran los trabajadores denominados “sin papeles”, personas que abandonan su propio país con el fin de encontrar un futuro mejor y cuando llegan al país soñado encuentran obstáculos relativos a las normas restrictivas sobre permisos de residencia, de trabajo, prejuicios de la sociedad y terminan viéndose abocados a la delincuencia, la prostitución o a trabajos ilegales con el único fin de subsistir, aprovechándose de ellos sus denominados “empleadores”.

Pero cuando se trata de trabajadores extranjeros legalizados, cuya incorporación a la empresa se produce en igualdad de condiciones que los nacionales, el hostigamiento psicológico al que son sometidos obedece únicamente al rechazo personal. Aunque en la mayoría de los casos, no se admite públicamente, las personas rechazan a compañeros extranjeros por motivos como: color de piel, costumbres, ideas religiosas, etc. Estas conductas xenófobas evidencian la situación de disgusto por compartir el mismo lugar de trabajo, y quien las lleva a cabo intenta

por todos los medios abatir moralmente a la víctima hasta el punto de hacerle imposible su permanencia en el trabajo.

- Trabajadores temporales: este colectivo resulta especialmente sensible y vulnerable a la intimidación psicológica, aunque raramente sale a la luz, debido a que es el vencimiento del contrato y no el abandono voluntario por parte del trabajador víctima de acoso, lo que pone fin a la relación laboral.
- Trabajadores con algún tipo de discapacidad: son personas que encuentran enormes dificultades a la hora de acceder a una actividad productiva, dado el prejuicio social existente acerca de su baja productividad o rendimiento, derivado de los valores economicistas o utilitarios imperantes.

En los supuestos en los que logran superar todos los obstáculos existentes y acceden a un puesto de trabajo, o bien, cuando la incapacidad se produce de forma sobrevenida y por tanto con posterioridad al empleo, este colectivo de trabajadores es especialmente vulnerable respecto al mantenimiento del trabajo y especialmente sensible a sufrir agresiones de tipo psicológico, es decir, conductas constitutivas de acoso laboral.

## **VI. LAS CONSECUENCIAS**

### **1. PARA EL ACOSADOR**

Ante un caso de acoso, La Comisión de Igualdad de la empresa, o en su defecto, el departamento de RRHH, elaborará el informe final sobre el supuesto caso de acoso, indicando las conclusiones alcanzadas, las circunstancias agravantes, e instará a la Dirección de la empresa a la apertura del expediente disciplinario a la persona presuntamente acosadora. Del mismo modo, cuando sea necesario, se indicará la propuesta de sanción de acuerdo con lo contemplado en el convenio colectivo y en el Plan de Igualdad de la empresa. Dicha propuesta tendrá en cuenta como agravantes:

- a) El que la víctima sufra algún tipo de discapacidad física o mental.

- b) La precariedad laboral de la víctima, es decir, si está contratada temporalmente, en prácticas, o cualquier otra circunstancia que acreciente su vulnerabilidad.
- c) El que existan dos o más víctimas.
- d) La subordinación respecto a la persona denunciada.
- e) La reincidencia del agresor en esa u otras conductas de acoso.
- f) Las sanciones propuestas han de estar siempre de acuerdo con lo establecido en el Convenio Colectivo y consistirán en:
- g) Por falta grave: desde la suspensión de empleo y sueldo entre quince días y tres meses, hasta el traslado forzoso.
- h) Por falta muy grave: desde la suspensión de empleo y sueldo entre tres y seis meses hasta el despido disciplinario, es decir, sin indemnización alguna.

El desarrollo de todo el procedimiento expresado en el “Protocolo de Actuación” y el cierre del expediente dentro de la empresa, no merma la capacidad de las partes para recurrir a los procedimientos externos de sanción legal. Por tanto, en caso de que la víctima interponga una denuncia también por la vía penal, el acosador, según el artículo 173.1 del CP<sup>12</sup>, se expone a una pena de cárcel de seis meses a dos años.

## 2. PARA EL ACOSADO

El acoso laboral o psicológico en el ámbito de trabajo no tiene las mismas consecuencias ni provoca las mismas reacciones en todas las personas, debido fundamentalmente a que las diferencias entre las habilidades, capacidades y recursos para afrontarlas pueden ser muy distintas. No obstante, sus consecuencias son devastadoras en la mayor parte de los casos y suelen tener efectos y consecuencias similares a largo plazo. Según Piñuel (Piñuel, I. 2001), los más comunes son los siguientes:

---

<sup>12</sup> El Art 173.1 del CP regula los delitos contra la integridad moral, en los que la acción típica de esta conducta delictiva consiste en infligir a otra persona un trato degradante menoscabando gravemente su integridad o dignidad moral. Este delito acarrea una pena de prisión de seis meses a dos años.

### 2.1. Efectos en la salud física:

- Efectos cognitivos: olvidos, pérdidas de memoria, dificultades para concentrarse, falta de iniciativa, inquietud, irritabilidad, apatía, etc.
- Somatización de la tensión nerviosa: los trastornos psicósomáticos suelen estar en primer plano ya que el cuerpo acusa la agresión antes que el cerebro, que se niega a ver lo que no consigue comprender. Es necesario prestarles la atención que merecen ya que son muchos, muy variados y su gravedad aumenta en poco tiempo: cansancio y debilidad (fatiga crónica, flojedad en las piernas, desmayos, etc.); nerviosismo; problemas de sueño (pesadillas, sueños vividos, dificultad para conciliar el sueño, despertar temprano, etc.); migrañas; problemas digestivos (colon irritable, vómitos, náuseas, falta de apetito, etc.); lumbalgias; desajuste del sistema nervioso autónomo (sudoración, sequedad en la boca, palpitaciones, sensación de falta de aire); enfermedades de la piel, etc.

### 2.2. Efectos psicológicos:

Un traumatismo físico puede tener repercusiones psíquicas, del mismo modo que un traumatismo emocional puede tener incidencias somáticas. Así se pasa de lo físico a lo psíquico y viceversa.

- Sentimientos de vergüenza y humillación: lo que hace particulares los cuadros de acoso laboral en relación con otras formas de sufrimiento relacionadas con el trabajo es el predominio de la vergüenza y la humillación.  
La vergüenza, que surge del pensamiento de la persona de no haber sabido (o no haber podido) reaccionar ante las humillaciones sufridas y el trato vejatorio y violento en la mayoría de los casos, explica la dificultad que tienen las víctimas para explicarse, por eso, en todos los casos, la situación vivida es mucho peor y más dura que la situación contada.
- Modificaciones psíquicas: el acoso moral puede provocar una destrucción de la identidad y cambiar de modo duradero el carácter de la persona, en algunos casos, el cambio resulta adaptativo, es decir, la persona aprende de la situación vivida, pero desgraciadamente, la evolución suele ser todo lo contrario, produciéndose en

la persona estados de estrés y depresión de los que es difícil salir y mucho más aprender de ellos.

- Estrés y ansiedad: característico de las situaciones de hostigamiento, aparecen como un trauma para la persona que lo sufre, dejándola debilitada e incapaz de hacer las actividades normales. Este trauma es mayor cuanto menor es el apoyo que recibe de sus compañeros, es decir, cuanto más aislada se encuentra la persona. Pasados varios meses de sufrir acoso moral, los síntomas de estrés y ansiedad se acentúan cada vez más, todas las víctimas, con escasas excepciones, sufren una desestabilización duradera y poco a poco se van constituyendo el trastorno de estrés postraumático<sup>13</sup>.
- Depresión reactiva de origen psicosocial: si el acoso persevera en el tiempo y se refuerza, la persona puede responder a la situación con depresión, por eso se denomina depresión reactiva. Presenta entonces un humor triste; un sentimiento de desvalorización, culpabilidad e inutilidad excesiva o inapropiada que dan lugar a autorreproches y auténticos delirios; pérdida de todo deseo; falta de interés por todo lo que le interesaba hasta entonces; incapacidad para disfrutar o sentir alegría con nada; disminución de la autoestima; llegan a descuidar el vestido y el aseo. Es muy importante que no se pasen por alto los estados depresivos ya que la persona piensa frecuentemente en la muerte y el riesgo de suicidio está presente y es mucho más común de lo que pensamos.
- Desarrollo de conductas adictivas: la persona acosada, para disminuir su ansiedad puede desarrollar diferentes conductas adictivas (tabaquismo, alcoholismo,

---

<sup>13</sup> Según el DSM-V, el trastorno de estrés postraumático es un trastorno de ansiedad por el que el individuo revive una experiencia traumática, incluida la sensación de ansiedad y malestar del acontecimiento primitivo. La persona traumatizada no puede parar de pensar en lo sucedido de forma constante y recurrente. Estas imágenes, son como flashbacks dolorosos (durante la noche, las situaciones traumáticas se reviven bajo la forma de pesadillas). Pasados los años, las víctimas siguen soñando con ello. (El DSM-V es un volumen estandarizado que detalla y clasifica los trastornos mentales para la mejoría de la diagnosis, del tratamiento, y de la investigación en el campo de la psiquiatría).

toxicomanías., etc.). La excesiva duración o intensidad de la situación de acoso puede dar lugar a patologías más graves o agravar patologías ya existentes.

### 2.3. Efectos a nivel social:

Las personas víctimas de acoso psicológico llegan a ser muy susceptibles, hipersensibles a la crítica, con actitudes de desconfianza. Desarrollan conductas de aislamiento, evitación, retraimiento, o por otra parte, de agresividad y hostilidad como manifestaciones de inadaptación social. La salud del trabajador/a se verá más afectada cuanto menores apoyos efectivos encuentre (personas que le provean de afecto, comprensión, consejo, ayuda...) tanto en el ámbito laboral como en el ámbito familiar.

### 2.4. Efectos en el ámbito profesional:

Ya que el objetivo inmediato es destruir la empleabilidad del acosado, la víctima puede estar largos periodos sin hacer nada, es decir, sin ser efectivo en el desempeño de su trabajo, por eso se le critica, lo cual endurece aún más la situación.

Obviamente, también existen efectos a la hora de buscar un nuevo trabajo, la víctima tiene miedo de volver a enfrentarse a otra organización, por lo que se paralizan sus mecanismos de adaptación y de búsqueda activa.

## 3. PARA LA EMPRESA

Las consecuencias del acoso no sólo afectan de manera negativa a la persona que lo sufre, y a su entorno laboral y social sino también a la empresa en la que trabaja. La persona afectada padece daños en su salud física y psicológica con la consiguiente repercusión sobre el rendimiento laboral e incidencia en la siniestralidad y absentismo de la empresa. En este sentido, las consecuencias para la empresa son importantes: altos costes económicos debidos a las bajas de larga duración, disminución de la calidad del trabajo, clima laboral enrarecido, efectos negativos sobre la imagen de la organización (sobre todo si el caso es denunciado y llega a los medios de comunicación), con la consecuente pérdida de clientes.

El Estatuto de los Trabajadores determina que la empresa puede ser declarada responsable en los casos de acoso sexual (como hemos dicho antes, esta sanción es

extrapolable, en muchos casos, al resto de tipos de acoso) por no haber actuado de manera correcta cuando se produzcan dentro del ámbito laboral estas actitudes. De hecho, la empresa puede ser declarada responsable solidaria si se aprecia que no actuó con la diligencia exigible con su obligación de protección.

## **VII. PREVENCIÓN DEL ACOSO POR PARTE DE LA EMPRESA**

La sociedad, poco a poco empieza a tener conciencia del problema que plantea el acoso laboral; bien sea porque alguien de su entorno lo ha sufrido o porque lo ha visto en los medios, y cada vez más, las víctimas se atreven a llevar esta problemática ante los tribunales. Aunque es necesario ir más allá, no basta con culpabilizar al acosador y hacerle pagar por el daño causado, ya que, en ese momento, la víctima ya es víctima y está sufriendo el conjunto de efectos ya explicados, los cuales van a prolongarse en el tiempo o incluso van a durar toda la vida.

Es necesario atacar el problema desde la raíz y llevar a cabo políticas de prevención eficaces sobre todos los elementos claves del sistema para evitar que se den este tipo de situaciones en el ámbito laboral.

Hay que tener en cuenta que las medidas preventivas no cambiarán la voluntad de hacer daño de un acosador, pero sí pondrán límites a su destructividad y ayudarán a los trabajadores a identificar y denunciar dicha situación, ya sea vivida u observada en el entorno de trabajo.

Toda organización debe tener en cuenta a sus trabajadores, preocuparse por su bienestar y tratarles con respeto potenciando el diálogo y la escucha. Esta escucha debe ser empática sea cual sea el nivel jerárquico del otro, debe estar atenta a las actitudes de bloqueo que presentan sus integrantes con el fin de identificar a aquellas personas que tienen problemas o sensación de fracaso, antes de que se vean dentro de una espiral negativa.

Hay que destacar, que contrariamente a lo que piensan algunos dirigentes arcaicos y cínicos, las empresas que se preocupan por el bienestar de sus asalariados obtienen mejores resultados que las que dirigen a las personas en base al estrés y al miedo. Cuando la empresa no considera más que el beneficio que puede sacar de sus trabajadores, no debe sorprender que los problemas aparezcan y que la lealtad y el talento desaparezcan.

## 1. ¿QUÉ ES IMPRESCINDIBLE PARA EVITAR EL ACOSO MORAL EN EL TRABAJO?

La formación en competencias de comunicación y en materia de acoso y sus diferentes tipos.

En competencias de comunicación, ésta es una medida orientada a prevenir y anticipar comportamientos inadecuados, o si ya se producen (lo cual hay que evitar), intentar que no se repitan. Según esto, adoptar acciones de entrenamiento para trabajadores y directivos en habilidades de relación interpersonal, resolución de conflictos y comunicación asertiva, es una tendencia para promover la formación en competencias comunicativas.

Es necesario entender que existen tres estilos básicos de comunicación diferenciados por la actitud que revelan hacia el interlocutor: pasivo, asertivo y agresivo.

- Pasividad: es aquel estilo de comunicación propio de personas que evitan mostrar sus sentimientos o pensamientos por temor a ser rechazados o incomprendidos o a ofender a otras personas. Infravaloran sus propias opiniones y necesidades dando un valor superior a las de los demás.
- Agresividad: este estilo de comunicación se sitúa en un plano opuesto a la pasividad, y se caracteriza por la sobrevaloración de las opiniones y sentimientos personales, obviando o incluso despreciando los de los demás.
- Asertividad: es el estilo de comunicación abierto a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias. Parte del respeto hacia los demás y hacia uno mismo, planteando con seguridad y confianza lo que se quiere, aceptando que la postura de los demás no tiene por qué coincidir con la propia y evitando los conflictos de forma directa, abierta y honesta. El asertividad impide que seamos manipulados por los demás en cualquier aspecto y es un factor decisivo en la conservación y el aumento de nuestra autoestima, además de valorar y respetar a los demás recíprocamente.
- A menudo se habla de un cuarto estilo comunicativo, el pasivo-agresivo. Consiste en evitar el conflicto mediante la discreción, evitando las situaciones que puedan resultar incómodas o enfrentarse a los demás con excusas, falsos olvidos o retrasos entre otros medios. Así, no asume la necesidad de hacer valer sus propios

derechos (pasividad), aunque tampoco se muestra receptivo hacia los de la otra parte (agresividad).

Por tanto, queda claro que hay que fomentar entre los trabajadores la comunicación asertiva con el fin de favorecer la relación interna y evitar problemas de acoso.

Cuando hablamos de comunicación, hablamos de personas, por lo que para saber si en una organización la comunicación funciona bien o mal, hay que conocer de cerca a los individuos que la forman para poder realizar un análisis válido y fiable, así, se podrán cambiar algunos aspectos, mejorar otros y mantener los que funcionen bien.

La comunicación interna de la empresa es relevante en cuanto a que puede:

- Comunicar medidas para prevenir dichas actuaciones.
- Informar de las prácticas adecuadas para aminorar y abordar los problemas que puedan surgir o que ya existen.
- Generar sensibilidad en relación con el trato desigual.
- Informar del procedimiento de prevención de la empresa.
- Promover actitudes interpersonales y de comunicación que prevengan, neutralicen o corrijan situaciones potencialmente violentas.
- Fortalecer acciones que favorezcan la creación de un entorno saludable.

Respecto a la formación en materia de acoso y sus diferentes tipos, “La Asociación Ignis contra el acoso laboral”<sup>14</sup> propone la orientación en diferentes tipos de estrategias que pueden ser útiles para poder identificar, intervenir y saber actuar en las diferentes situaciones que pueden surgir dentro del acoso laboral. Incluyen en sus formaciones, charlas y talleres, toda aquella orientación que puede ser útil tanto a la víctima de acoso, a los familiares, empresas u organizaciones, como a todo profesional implicado en la actuación dentro del ámbito laboral. (Asociación Ignis s.f.).

---

<sup>14</sup> La asociación Ignis es una entidad sin ánimo de lucro que nace con el objetivo de crear un espacio dirigido a todas esas personas que han sufrido o están sufriendo cualquier situación de acoso en la Comunidad Autónoma de Aragón.

## 2. RECOMENDACIONES SOBRE CÓMO ELABORAR PROCEDIMIENTOS DE EMPRESA FRENTE AL ACOSO

Para realizar una intervención en la empresa, Marie-France Hirigoyen (Hirigoyen, M.F. 2001) describe cuatro etapas bien diferenciadas:

- Primera etapa: informar y sensibilizar a todos los trabajadores acerca de la realidad del acoso moral mediante una conferencia debate: lanzar una campaña explicativa para enseñar a advertir cómo se puede llegar a situaciones de acoso moral y para informarles de sus derechos y de los recursos con los que cuentan. Será obligatorio colgar un anuncio en el que se resuman los derechos de las personas en el seno de la empresa. También habrá que proporcionar folletos explicativos más detallados a las personas que lo soliciten.
- Segunda etapa: formación de especialistas en el interior de la organización, con el fin de que estos sean “personas de confianza”. Esta formación que se realiza a lo largo de varias jornadas deberá ir acompañada de un informe pedagógico que incluya las investigaciones realizadas hasta la fecha acerca del acoso con el fin de incitar a los participantes a mantener discusiones y reflexiones.  
El objetivo de formar “personas de confianza” es establecer una célula de escucha a los asalariados, al margen de la jerarquía, sujetas a la obligación de ser confidenciales.
- Tercera etapa: formación de los directores de recursos humanos y de los ejecutivos para la prevención del acoso moral, con el fin de que lo adviertan o gestionen en el caso de que ya exista. Dicha formación puede hacerse en un día mediante una aportación teórica, pero también con juegos de rol, para que puedan reaccionar con conocimiento de causa si alguna persona manifiesta que está siendo acosada. Hay que conseguir mejorar el nivel de escucha de la empresa frente a situaciones consideradas atípicas.
- Cuarta etapa: redacción de una carta social. Consiste en crear una carta en la que se fusionen en un mismo texto las disposiciones relativas al acoso moral, al sexual y a las discriminaciones por razón de raza, color, religión, sexo, edad, status social, enfermedad, etc. El texto debe ser distribuido entre todos los empleados.

Con este tipo de acciones la organización tiene la oportunidad de recordar los valores esenciales que la presiden y precisar cuáles son las sanciones previstas para los infractores.

Es necesario definir de forma clara el acoso laboral y precisar con que personas puede contar quien se considere víctima. Las gestiones deben ser simples, confidenciales y ofrecer varias alternativas.

Finalmente, se informará a los trabajadores acerca de los procedimientos y las instancias a las que pueden recurrir, no obstante, antes de acudir a la justicia, hay que intentar la mediación interna.

## **VIII. PROTOCOLO DE ACTUACIÓN A SEGUIR POR PARTE DE LA VICTIMA**

Hay que entender que una víctima de acoso laboral se ve aislada y no le resulta fácil defenderse ya que como se ha explicado en puntos anteriores, se siente dominada y desencadena en poco tiempo toda una serie de sentimientos frustrantes e incapacitantes basados en la autovaloración negativa que la persona empieza a tener de sí misma.

En el momento que esta persona toma conciencia de la malevolencia de los ataques de los cuales es objeto, reacciona en función del contexto, pero sobre todo en función de su carácter, lo que quiere decir que no siempre la respuesta es la más apta y la mejor. Por eso es tan importante la ayuda exterior de familia, amigos y fundamentalmente de todos aquellos profesionales que, desde distintos campos, pueden ayudarle. Cuando surge un conflicto de este tipo dentro de una organización, lo principal es pararlo cuanto antes.

El profesor de Derecho Civil, Jesus Morant Vidal (Morant, J. 2002), explica detalladamente en uno de sus artículos los pasos a seguir por la víctima en caso de acoso laboral:

El primer paso es poner en conocimiento de la organización en la que trabaja, el trato degradante del que se está siendo objeto. Es aconsejable buscar a una persona dentro del entorno de trabajo que le ayude en el proceso o haga de interlocutor, ya que generalmente, las personas acosadas no se atreven a hablar de lo que les pasa, pues temen agravar la situación o sufrir represalias por ello. Esta comunicación debe realizarse por escrito y por

duplicado, de manera que el trabajador se quede con una copia del documento en el que aparezca el sello de la empresa, de esta forma, en caso de que acosador y acosado terminaran enfrentándose en los tribunales, el escrito serviría de prueba.

Al mismo tiempo, se debe comunicar al delegado de prevención o al Comité de Seguridad y Salud, si lo hay, o en su defecto al representante legal de los trabajadores la situación de acoso con el fin de que estos inicien una investigación de forma discreta y objetiva para no empeorar la situación laboral del agredido.

En todo este proceso, la víctima debe esforzarse en conservar su autoestima para seguir con ganas de luchar ante la injusticia que está viviendo, por eso, es bueno que hable del tema con compañeros de trabajo que considere de su confianza para crear lazos de solidaridad e intentar establecer vínculos de ayuda y complicidad.

Si las acciones comentadas anteriormente no desembocan en una solución del conflicto entre agresor y víctima, ésta puede acudir por vía administrativa a la Inspección de Trabajo, ante la que deberá presentar la siguiente documentación:

- Datos de identificación personal del denunciante.
- Hechos constitutivos del acoso moral.
- Datos cronológicos de la comisión de estos.
- Identificación de las personas consideradas responsables o cómplices.
- Firma del denunciante.

Junto con la denuncia, la víctima puede aportar todas aquellas pruebas que le permitan al Inspector de Trabajo tener mayor conocimiento del proceso de acoso. Es importante que la víctima esté acompañada del Delegado de Prevención, de algún miembro del Comité de Seguridad y Salud o de un asesor especialista en este tema.

No es extraño que la víctima salga decepcionada de esta serie de largos y tortuosos procedimientos, en los que poco a poco la desigualdad se acentúa y el agredido está más herido, viendo cómo para la empresa el conflicto es sólo un detalle y una pérdida de tiempo. Es en este momento, cuando el acosado, ayudado y aconsejado por su entorno y profesionales cualificados, decide emprender acciones legales y acudir a la justicia.

Ahora, la víctima se enfrenta al problema acerca de la inexistencia de una regulación específica de acoso laboral en el ordenamiento jurídico español.

Aun careciendo de definición jurídica y de regulación específica, es erróneo pensar que las personas acosadas están solas y que no tienen nada que hacer en el caso de sufrir acoso moral en el lugar de trabajo para poder ponerle solución. Pero, como se va a detallar más adelante, hay muchas asociaciones y organizaciones en las que, de manera gratuita, ayudan a las víctimas con apoyo legal y psicológico. Del mismo modo, la ley está al servicio de la víctima, por lo que tiene que asesorarse y contactar con profesionales jurídicos que trabajen específicamente con casos de acoso moral en el ámbito laboral (López M.<sup>a</sup> A. y Vázquez, P. 2003).

## **IX. MARCO LEGAL**

Parece impensable que, hoy en día, que el acoso laboral es uno de los riesgos laborales que en los últimos años han requerido más esfuerzos por buena parte de los actores relacionados con el derecho a la salud en el trabajo, siga sin tener una norma o regulación específica. Pero así es; en pleno siglo XXI sigue sin estar regulado en nuestra legislación.

Para compensar este vacío legal, la jurisprudencia lo trata como un atentado contra la dignidad y la intimidad de los trabajadores recogido en el artículo 18 de la Constitución Española (CE en adelante), así como en el Estatuto de los Trabajadores (ET en adelante) y como incumplimiento de la protección de la salud recogido en el artículo 14 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL en adelante), que obliga a todas las empresas a identificar y evaluar los riesgos de origen psicosocial para aplicar, posteriormente, las medidas preventivas oportunas.

A continuación, y basándome en la recapitulación de toda la normativa que utilicé para elaborar el TFG del año 2018 del Grado en Comercio, se exponen las normas que mencionan o hacen referencia al acoso en el trabajo.

### **1. NORMATIVA INTERNACIONAL**

#### **1.1. La Declaración de los Derechos Humanos**

La Declaración de los Derechos Humanos es un documento que marca un hito en la historia de los derechos humanos. Elaborada por representantes de todas las regiones del

mundo con diferentes antecedentes jurídicos y culturales, la Declaración fue adoptada y proclamada por la Asamblea General de la Naciones Unidas en su resolución 217 A (III) de 10 de diciembre de 1948. La Declaración establece, por primera vez, los derechos humanos fundamentales que deben protegerse en el mundo entero y son característicos porque:

- Son derechos acerca de la dignidad humana.
- Son universales, se deben disfrutar por el mero hecho de pertenecer a la especie humana y no puede haber ninguna ley que los infrinja ni los contradiga.
- Son irrenunciables e intransferibles, por lo que en ningún caso podemos renunciar a ellos y debemos velar por que se respeten y se mantengan.
- Son derechos que no prescriben, no tienen plazo, no caducan, no se ven afectados por el paso del tiempo.
- Son derechos que no se adquieren ni se pierden, están desvinculados de la acción humana ya que se aplican a todos los hombres por el hecho de ser hombres.

Los Derechos Humanos son la base de los preceptos legales aplicables en los casos de *mobbing* tal y como se ve en los siguientes artículos de la Declaración:

Artículo 1: “Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros”.

Artículo 3: “Todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona”.

Artículo 5: “Nadie será sometido a torturas ni a penas o tratos crueles, inhumanos o degradantes”.

Artículo 12: “Nadie será objeto de injerencias arbitrarias en su vida privada, su familia, su domicilio o su correspondencia, ni de ataques a su honra o a su reputación. Toda persona tiene derecho a la protección de la ley contra tales injerencias o ataques”.

## 1.2. La Organización Internacional del Trabajo (OIT)

La Organización internacional de Trabajadores (en adelante OIT) ha publicado varios estudios y un repertorio de recomendaciones prácticas sobre el acoso laboral. Pero no ha sido hasta 21 de junio del año 2019, cuando por fin, en la Conferencia Internacional del Trabajo del Centenario, los 187 Estados Miembros de la OIT han adoptado dos instrumentos pioneros con los que declaran el compromiso mundial de erradicar este problema: el Convenio sobre la violencia y el acoso (núm. 190) y la Recomendación (núm. 206) complementaria.

El Convenio 190 es un histórico convenio sobre violencia y acoso, que establece el derecho de toda persona a un mundo del trabajo libre de violencia y acoso, incluidos la violencia y el acoso por razón de género. Es el primer tratado internacional, con rango de norma tras su ratificación por al menos 2 de los 187 Estados Miembros, que se compromete a desarrollar mecanismos para un entorno laboral libre de violencia y acoso.

Me parece interesante resaltar una de las nuevas medidas de este Convenio, que define como zona de trabajo no solo al lugar físico donde se desarrolla la actividad, sino también, abarca medidas y situaciones relacionadas con las tecnologías y la comunicación. En relación con este punto, la ministra de Trabajo, Yolanda Díaz, hablaba sobre el gran impacto que supondría esta medida "se va a entender la violencia y el acoso no sólo en el lugar de trabajo, sino en los tránsitos del trabajador de casa al lugar donde desarrolla su labor profesional". Esto tendrá un gran impacto en los casos de acoso denunciados a raíz de las nuevas medidas preventivas adoptadas para poner freno a la expansión de la Covid19 (nos referimos al teletrabajo), que, (como veremos más adelante) han tenido el efecto perverso de convertir a muchas personas en víctimas de nuevas situaciones de violencia y acoso (acoso online en el teletrabajo)".

En España, el Gobierno de España anunciaba en marzo del año 2020 que ratificaría el Convenio 190 de la OIT sobre la violencia y el acoso, lo que conllevaría a reforzar normas ya existentes y a defender a todas las personas implicadas en el mundo del trabajo; pero aun esa ratificación no se ha hecho efectiva.

Previo al Convenio 190, en el Convenio Colectivo sobre prevención y solución de reclamaciones en los casos de acoso firmado en 2001 entre la oficina de la OIT y el sindicato de esta organización, se informa y enseña a las empresas, a los trabajadores y a sus representantes a cómo actuar en los casos de violencia laboral.

La definición que da la OIT para el acoso laboral es la siguiente: “es la acción verbal o psicológica de índole sistemática, repetida o persistente por la que, en el lugar de trabajo en conexión con el trabajo, una persona o un grupo de personas hiere a una víctima, la humilla, ofende o amedrenta”; declarando que sus principales efectos son: “provoca una alteración inmediata y a menudo duradera en las relaciones interpersonales, la organización del trabajo y el entorno laboral en su conjunto, con costos directos en el ámbito de la seguridad e indirectos que condicionan la eficiencia y la productividad”. (OIT, 2000)

Respecto del listado de enfermedades profesionales, basado en el trabajo de dos reuniones de expertos, el Consejo de Administración de la OIT aprobó una nueva lista el 25 de marzo de 2010 en su 307a. reunión. Esa lista considera que también lo son todas aquellas producidas como consecuencia del desarrollo de una actividad laboral, incluyendo en ese año de manera específica los trastornos mentales y del comportamiento. Concretamente señala como enfermedades laborales: los trastornos de estrés postraumático y otros trastornos mentales o del comportamiento.

## 2. NORMATIVA COMUNITARIA

En el ámbito de la Unión Europea (en adelante UE) la Comisión Europea lleva desde los años 90 investigando la violencia en el lugar de trabajo, pero aún no se ha regulado jurídicamente.

Según el conjunto normativo vigente en la Unión Europea, el acoso, incluido el acoso sexual, y la violencia en el lugar de trabajo, se prohíben en la Directiva 2000/78/CE, de 27 de noviembre de 2000 del Consejo relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación; en la Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de julio de 2016, relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación y en la Directiva 2000/43/CE, de 29 de junio de 2000 del Consejo relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato de las personas independientemente de su origen racial o étnico.

### 3. NORMATIVA NACIONAL

El Magistrado Don Ramón Gimeno Lahoz, defiende en su Tesis Doctoral del año 2004, que en España, cuando una persona está acosando laboralmente a otra, está incumpliendo varios de los artículos de la normativa estatal compuesta por la CE, el ET, la LPRL, el Código Penal (CP en adelante), la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres (LOI en adelante), la Ley sobre Infracciones y Sanciones del Orden Social (LISOS en adelante) y la Ley Reguladora de la Jurisdicción Social (LRJS en adelante)<sup>15</sup>.

Según la CE, marco jurídico supremo del Estado, cuando un trabajador o el propio empresario acosan a otro trabajador de la empresa, están vulnerando los derechos recogidos en los siguientes artículos de este:

- Artículo 10:
  1. La dignidad de la persona, los derechos inviolables que le son inherentes, el libre desarrollo de la personalidad, el respeto a la ley y a los derechos de los demás son fundamento del orden político y de la paz social.
  2. Las normas relativas a los derechos fundamentales y a las libertades que la Constitución reconoce se interpretarán de conformidad con la Declaración Universal de Derechos Humanos y los tratados y acuerdos internacionales sobre las mismas materias ratificados por España.
- Artículo 14: Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.

---

<sup>15</sup> La Ley 36/2011, de 10 de octubre, Reguladora de la Jurisdicción Social (Boletín Oficial del Estado de 11 de octubre de 2011), cuya entrada en vigor se produjo el 11 de diciembre, deroga el Real Decreto Legislativo 2/1995, de 7 de abril, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Procedimiento Laboral. Esta nueva ley procesal, si bien mantiene la estructura, numeración e incluso buena parte del articulado de la ya derogada Ley de Procedimiento Laboral, introduce importantes modificaciones.

- Artículo 15: Todos tienen derecho a la vida y a la integridad física y moral, sin que, en ningún caso, puedan ser sometidos a tortura ni a penas o tratos inhumanos o degradantes.
- Artículo 18.1: Se garantiza el derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen.
- Artículo 35.1: Todos los españoles tienen el deber de trabajar y el derecho al trabajo, a la libre elección de profesión u oficio, a la promoción a través del trabajo y a una remuneración suficiente para satisfacer sus necesidades y las de su familia, sin que en ningún caso pueda hacerse discriminación por razón de sexo.

La norma básica posterior a la CE en materia laboral es la Ley 8/1980 de 10 de marzo por la que se aprueba el ET. Actualmente modificado por el RD Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del ET. A través de esta norma y teniendo en cuenta que su contenido normativo es en principio limitado, hay un fin claro y un afán compilador y unificador. Este texto es el resultado del consenso de las fuerzas políticas y sindicales de aquel momento, en el marco de la transición democrática.

El Estatuto contiene normativa específica que protege al trabajador en caso de sufrir acoso laboral y aunque depende de la forma de acoso al que se halla sometido al trabajador, los juristas se acogerán a unos u otros artículos; de forma general, se pueden destacar algunos, los cuales hay que tener presentes en todos los casos de acoso:

- Artículo 4. 2. En la relación de trabajo, los trabajadores tienen derecho:
  - a) A la ocupación efectiva.
  - b) A la promoción y formación profesional en el trabajo, incluida la dirigida a su adaptación a las modificaciones operadas en el puesto de trabajo, así como al desarrollo de planes y acciones formativas tendentes a favorecer su mayor empleabilidad.
  - c) A no ser discriminados directa o indirectamente para el empleo, o una vez empleados, por razones de sexo, estado civil, edad dentro de los límites marcados por esta ley, origen racial o étnico, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, afiliación o

no a un sindicato, así como por razón de lengua, dentro del Estado español.

Tampoco podrán ser discriminados por razón de discapacidad, siempre que se hallasen en condiciones de aptitud para desempeñar el trabajo o empleo de que se trate.

- d) A su integridad física y a una adecuada política de prevención de riesgos laborales.
  - e) Al respeto de su intimidad y a la consideración debida a su dignidad, comprendida la protección frente al acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual, y frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo.
  - f) A la percepción puntual de la remuneración pactada o legalmente establecida.
  - g) Al ejercicio individual de las acciones derivadas de su contrato de trabajo.
  - h) A cuantos otros se deriven específicamente del contrato de trabajo.
- Artículo 17. No discriminación en las relaciones laborales.
    1. “Se entenderán nulos y sin efecto los preceptos reglamentarios, las cláusulas de los convenios colectivos, los pactos individuales y las decisiones unilaterales del empresario que contengan discriminaciones directas o indirectas desfavorables por razón de edad o discapacidad o favorables o adversas en el empleo, así como en materia de retribuciones, jornada y demás condiciones de trabajo por circunstancias de sexo, origen, incluido el racial o étnico, estado civil, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, adhesión o no a sindicatos y a sus acuerdos, vínculos de parentesco con otros trabajadores en la empresa y lengua dentro del Estado español”.

“Serán igualmente nulas las órdenes de discriminar y las decisiones del empresario que supongan un trato desfavorable de los trabajadores como reacción ante una reclamación efectuada en la empresa o ante una acción administrativa o judicial destinada a exigir el cumplimiento del principio de igualdad de trato y no discriminación”.

- Artículo 18. Inviolabilidad de la persona del trabajador. Sólo podrán realizarse registros sobre la persona del trabajador, en sus taquillas y efectos particulares, cuando sean necesarios para la protección del patrimonio empresarial y del de los demás trabajadores de la empresa, dentro del centro de trabajo y en horas de trabajo. En su realización se respetará al máximo la dignidad e intimidad del trabajador y se contará con la asistencia de un representante legal de los trabajadores o, en su ausencia del centro de trabajo, de otro trabajador de la empresa, siempre que ello fuera posible.
- Artículo 20.3. El empresario podrá adoptar las medidas que estime más oportunas de vigilancia y control para verificar el cumplimiento por el trabajador de sus obligaciones y deberes laborales, guardando en su adopción y aplicación la consideración debida a su dignidad humana y teniendo en cuenta la capacidad real de los trabajadores disminuidos, en su caso.
- Artículo 54. Despido disciplinario.
  1. El contrato de trabajo podrá extinguirse por decisión del empresario, mediante despido basado en un incumplimiento grave y culpable del trabajador.
  2. Se considerarán incumplimientos contractuales:
    - g) El acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual y el acoso sexual o por razón de sexo al empresario o a las personas que trabajan en la empresa.

Una vez que el trabajador ha visto quebrantados sus derechos y su dignidad puede acudir a la jurisdicción social y solicitar de acuerdo con el artículo 50 la extinción voluntaria de su contrato de trabajo teniendo derecho a una indemnización de 33 días de salario por año trabajado con un tope de 24 mensualidades.

En cuanto a la LPRL (Ley 31/1995 de 8 de noviembre, según el artículo 40.2 de la CE), se encomienda a los poderes públicos, como uno de los principios rectores de la política social y económica, velar por la seguridad e higiene en el trabajo. Este mandato constitucional conlleva la necesidad de desarrollar una política de protección de la salud de los trabajadores mediante la prevención de los riesgos derivados de su trabajo y encuentra en la presente ley su pilar fundamental.

El acoso moral, al producir daños en la salud del trabajador afectado, es materia de regulación por parte de LPRL. Y aunque no se trate el acoso moral como tal, según el Magistrado Gimeno Lahoz, defiende en su tesis que hay determinados artículos que se refieren a ello de forma indirecta:

- Artículo 4. Definiciones.

A efectos de la presente Ley y de las normas que la desarrollen:

1º “Se entenderá por “prevención” el conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo”.

2º “Se entenderá como “riesgo laboral” la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo. Para calificar un riesgo desde el punto de vista de su gravedad, se valorarán conjuntamente la probabilidad de que se produzca el daño y la severidad del mismo”.

3º “Se considerarán como “daños derivados del trabajo” las enfermedades, patologías o lesiones sufridas con motivo u ocasión del trabajo”.

- Artículo 14.3. El empresario deberá cumplir las obligaciones establecidas en la normativa sobre prevención de riesgos laborales. Según esto, y teniendo en cuenta que hay entornos de trabajo facilitadores a la hora de desarrollar conductas de acoso laboral, fundamentalmente los que trabajan con estrés constante, con tiempos muy limitados para llegar a cumplir objetivos, donde hay directivos o altos cargos movidos por el ansia de poder y dominación, entornos de trabajo donde las pautas a seguir no son claras, donde los equipos

de trabajo se han creado al azar y no se tiene en cuenta la cohesión entre los miembros, etc.

En las organizaciones se debe estudiar el clima existente, la forma de trabajo global y la de cada uno de los empleados en particular, con el fin de evitar llegar al problema y al daño consecuente para los trabajadores afectados, ya que lo que sí está claro es que el acoso laboral vulnera la ley y causa lesiones en el trabajador, producidas estas con motivo u ocasión del trabajo o como mínimo, derivadas de él y que todo empresario tiene el deber de proteger a sus trabajadores contra tales situaciones, dando lugar a una política de tolerancia cero frente a este tipo de comportamientos tal y como señala el acuerdo marco europeo sobre acoso y violencia en el trabajo adoptado en el 2007<sup>16</sup>.

Por otro lado, en el CP español, el acoso laboral o *mobbing* se encuentra dentro de los delitos de torturas y contra la integridad moral, a través de la Ley Orgánica 5/2010, de 22 de junio, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, que señala, en su preámbulo XI, que “dentro de los delitos de torturas y contra la integridad moral, se incrimina la conducta de acoso laboral, entendiendo por tal el hostigamiento psicológico u hostil en el marco de cualquier actividad laboral o funcional que humille al que lo sufre, imponiendo situaciones de grave ofensa a la dignidad”. Con ello quedan incorporadas en el tipo penal todas aquellas conductas de acoso producidas tanto en el ámbito de las relaciones jurídico-privadas como en el de las relaciones jurídico-públicas.

El acoso se regula como una forma de coacción que, en caso de acreditarse, será castigado con la pena de prisión de seis meses a dos años, según el artículo 173 del CP. Dicho artículo, en su apartado primero, cita literalmente lo siguiente: “el que infligiera a otra persona un trato degradante, menoscabando gravemente su integridad moral, será castigado con la pena de prisión de seis meses a dos años. Con la misma pena serán castigados los que, en el ámbito de cualquier relación laboral o funcional y prevaliéndose de su relación

---

<sup>16</sup>Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo por la que se transmite el acuerdo marco europeo sobre el acoso y la violencia en el trabajo. Bruselas, 8.11.2007, COM (2007) 686.

de superioridad, realicen contra otro de forma reiterada actos hostiles o humillantes que, sin llegar a constituir trato degradante, supongan grave acoso contra la víctima”

Con esta reforma, quedan al menos delimitados los requisitos que el tipo penal requiere para que una conducta de este tipo pueda ser sancionada penalmente:

1º.- Que el autor de los hechos los cometa “prevaliéndose de su relación de superioridad”.

2º.- Que se trate de actos “reiterados”.

3º.- Y que supongan un “grave acoso” contra la víctima sin llegar a constituir trato degradante, nota de gravedad cuya concurrencia es imprescindible a la hora de calificar estas conductas como delito o falta.

Otra de las cuestiones novedosas que introduce la reforma del CP, es la “corresponsabilidad persona física-jurídica” recogida en el art. 31 bis, según el cual las personas jurídicas o empresas pueden ser declaradas penalmente responsables por delitos cometidos por sus representantes legales, administradores de hecho o de derecho, o incluso de sus empleados, cuando se den las condiciones que para ello exige el citado art.31 bis, de manera que pudiera darse el caso de que si un empleado es responsable de realizar este tipo de conductas frente a otro compañero, ya sea de similar o inferior categoría, la empresa también sea sancionada junto con el autor material de los hechos, por no haber evitado este tipo de conductas. Se pretende penalizar por tanto una especie de “culpa in vigilando” en las empresas.

Con la reforma, también se trata de dar respuesta a las conductas por parte de acosadores que recurren a ellas para que el trabajador acabe abandonando la empresa sin tener que afrontar un despido.

Más adelante, el 1 de julio de 2015, entró en vigor la Ley orgánica (LO en adelante) 1/2015, de 30 de marzo, por la que se modifica la LO 10/1995, de 23 de noviembre, del CP; introduciendo novedades y modificaciones relevantes en cuanto al tema estudiado, siendo las más importantes: a) la introducción de la discriminación por razón de género como circunstancia agravante de responsabilidad criminal (art. 22.4 CP); b) se regula el delito de

acoso o acecho, también conocido como “*stalking*”<sup>17</sup> (art. 172 ter. CP); c) se suprimen las faltas de tal forma que la actual falta de amenaza se tipifica como delito leve (art. 171.7 CP) y la actual falta de coacción también pasa a tipificarse como delito leve (art. 172.3 CP); d) se incluye el género como uno de los motivos que llevan a cometer los llamados delitos de odio contra un grupo o persona determinada (art. 510 CP).

## X. EL ACOSO LABORAL Y LA COVID – 19

A finales del año 2019, eran unos pocos los que ya hablaban del Coronavirus; pero en España no fue hasta 13 de febrero de 2020 cuando tuvimos el primer muerto por este virus. Fue entonces, cuando justo un mes después, el Gobierno aprobó el 14 de marzo de 2020 declarar el estado de alarma en todo el territorio español para afrontar la situación de emergencia sanitaria provocada por la COVID-19. Esta situación se ha prolongado en el tiempo hasta las 00:00 horas del día 21 de junio de 2020.

En el mundo laboral, esta crisis sanitaria ha tenido dos principales consecuencias: el aumento del teletrabajo y como era de esperar, el aumento de los despidos, aunque muchas veces, éstos son enmascarados mediante la violencia y el acoso, para así, invitar a los trabajadores a que abandonen la empresa voluntariamente y ahorrarse las

---

<sup>17</sup>Sobre el “*stalking*”, aunque aún no existe una definición establecida científicamente para este fenómeno, sí pueden encontrarse una serie de características que los autores coinciden en mencionar. Según éstos, este síndrome describe un patrón en el que el afectado (*stalker*), que puede ser tanto hombre como mujer, persigue de forma obsesiva y persistente a una víctima, sin que las negativas de ésta le hagan cambiar de opinión. (VILLACAMPA, C. 2018)

El “*stalker*” se sirve de todo tipo de medios para acercarse a la víctima, llamadas de teléfono, mensajes de texto, e-mails, cartas, escribe su nombre en lugares públicos, le hace llegar regalos, la espía en su hogar, la sigue y hostiga por la calle o en su lugar de trabajo, en espacios públicos, etc. En los casos más graves, la víctima puede llegar a recibir amenazas, ver “hackeadas” sus cuentas en internet (tanto perfiles públicos como correos electrónicos) y/o sufrir algún tipo de delito violento.

organizaciones el coste del despido. Por tanto, a la inseguridad de la salud, se le suma la inseguridad económica.

Como ya se ha mencionado en el trabajo, el acoso laboral se puede dar en cualquier organización, en cualquier persona y, por consiguiente, resulta indiferente el lugar en el que se encuentren los trabajadores.

En cuanto al teletrabajo, en España la práctica de esta modalidad era bastante residual hasta la llegada del virus. Según Eurostat<sup>18</sup>, solo un 4,3 % de la población utilizaba esta forma de trabajar, frente a porcentajes del 14 % en los Países Bajos y del 13,3 % en Finlandia. Pero tras la llegada del virus, esta nueva forma de realización del trabajo ha supuesto toda una revolución, haciendo que el trabajo presencial se vea de forma obsoleta y anticuada. En muy poco tiempo las empresas han tenido que adaptarse a los nuevos cambios y el legislador no se ha quedado atrás, pues ha regulado este cambio en el Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia.

El cambio en la modalidad de trabajo, la incertidumbre de no saber si por recortes de plantilla, en algún momento puedes ser uno mismo el elegido para que le despidan, sumado a la situación generalizada de crisis global por el virus, pueden ocasionar en el trabajador una presión extra, lo que supone un caldo de cultivo para que en las empresas haya un ambiente laboral hostil, intimidatorio, degradante, ofensivo y atentatorio a la dignidad personal y profesional, calificable como grave.

En el desarrollo de esta nueva forma de trabajo, los correos electrónicos, la mensajería web instantánea y las reuniones virtuales, pueden generar malentendidos o situaciones de conflictividad; porque en muchas ocasiones, si las personas no se ven cara a cara, la información transmitida, y sobre todo el tono en el que se transmite, puede malinterpretarse. Es por ello, que, si tales conflictos no se solucionan con prontitud y de

---

<sup>18</sup> Eurostat es la Oficina Estadística de la Unión Europea que se encarga de publicar estadísticas e indicadores de alta calidad a escala para permitirnos hacer comparaciones entre países y regiones.

raíz, pueden ir a peor hasta el punto de que cronifiquen y se transformen en auténticas acciones u omisiones propias de acoso laboral encuadrable en el tipo discriminatorio y moral.

Según el artículo del periódico digital “El País Economía” (Gonzalez, I. 2021), las formas más comunes de acoso entre trabajadores que teletrabajan son las siguientes:

- No convocar a un trabajador a una reunión virtual de su grupo de trabajo sin causa objetiva.
- Ser expulsado del foro de la aplicación de mensajería web instantánea sin ninguna razón que lo justifique.
- EL control exagerado dentro y fuera de la jornada de trabajo por parte del superior jerárquico o incluso de los compañeros (atentando sobre el derecho al disfrute de desconexión digital del trabajador)
- Socavar la reputación personal o profesional, por medio del empleo de ofensas, insultos verbales o amenazas que pueden darse en las reuniones virtuales o en las interminables cadenas de correos electrónicos que los trabajadores mantienen entre ellos, con los clientes, con los proveedores, etc.
- Los reproches y críticas públicas sobre el trabajo desempeñado o sobre la calidad de este, suelen desembocar en acusaciones personales con la única finalidad de herir a la persona que lo sufre.

Desde mi punto de vista, a diferencia del acoso laboral el lugar de trabajo, el acoso en el teletrabajo es más fácil de demostrar y de denunciar, ya que existen aplicaciones y programas informáticos que permiten grabar las conversaciones y obtener imágenes sin que el acosador se percate de ello.

Las restricciones sin precedentes impuestas durante más de un año a causa de esta pandemia han agravado los niveles de estrés de la población. Por lo que han aumentado los casos de violencia y acoso entre trabajadores.

## XI. CONCLUSIONES

Considero que toda persona debe saber a qué se refiere, cuando escucha hablar a otras personas acerca del acoso moral en el ámbito laboral. Sobre todo, porque como hemos visto a lo largo del trabajo, cualquiera puede ser una víctima. Por tanto, cuanto más sepamos del tema, mejor vamos a saber detectarlo y ponerle solución.

Hay que tener en cuenta que las personas, cuando se convierten en víctimas, se enfrentan a dos principales problemas: por un lado, se enfrentan al desconocimiento; no saben qué está pasando, no ven motivo para que alguien de su entorno laboral se comporte de forma cruel y malvada, y, sobre todo, no entienden que todo aquello desencadene en ellos una serie de efectos devastadores que incluso pueden llegar a acabar con su vida. Por otro lado, se enfrentan al problema solos porque no se atreven a contarlo. Porque al no existir una regulación específica, piensan que si lo denuncian en la empresa nadie les va a creer y puede ser un factor para que su situación empeore. Por lo que se callan y lo sufren en silencio.

Cuando oímos hablar del *mobbing*, bien sea a conocidos o en los medios, pensamos: “a mí no me va a pasar”. Pero desgraciadamente sí pasa, y de forma mucho más frecuente de lo que se puede imaginar.

Cada uno de nosotros somos potenciales víctimas, sólo es necesario estar en un momento y lugar concreto para que llegue a producirse el ataque por parte del agresor y veamos como cada día que pasa es peor que el anterior, hasta que la violencia o conducta abusiva llega a ser sistemática e imparable.

Es por ello muy importante la labor que hacen las diferentes asociaciones españolas de ayuda contra el acoso, siendo las principales y más conocidas las siguientes:

- La Asociación Española Contra el Acoso Laboral y la Violencia en el ámbito Familiar (AECAL).
- La Asociación de Ayuda por Acoso Moral en el Trabajo (ANAMIB)
- La Asociación Contra el Acoso Laboral y Escolar (IGNIS)
- La Asociación Contra el Maltrato y el Acoso Psicológico (AMAYA)

Estas asociaciones tienen en común su labor para facilitar asesoramiento y ayuda a las víctimas del acoso laboral y de la violencia en el ámbito del trabajo, sensibilizando a la sociedad y a los estamentos profesionales para que participen y ayuden en la lucha contra

este problema mundial que tantos perjuicios origina a las víctimas, en primer lugar, y a la Sociedad, en general.

Su misión principal es hacer ver a la víctima que no está sola y que lo que le está pasando es real y no fruto de su imaginación. Le ofrecen apoyo psicológico y legal para que la persona acosada sepa cuales son los pasos para salir de esa situación.

Nadie está a salvo de ser víctima, pero tampoco de ser agresor o testigo de una situación de violencia en el trabajo, por lo que cuanto más información se tenga, mejor se podrán identificar tales conductas, estemos desempeñando cualquiera de los roles posibles que participan en el escenario del acoso moral.

Del mismo modo que me parece importante que la población en general esté concienciada y sensibilizada con esta problemática, porque como ya hemos dicho, cualquiera podemos ser víctima, me parece igual de importante, o más, que el problema se trate desde dentro de las organizaciones, con planes de prevención en los que se priorice la formación en comunicación y en competencias de acoso. Pero puede que de ahí venga la principal clave de este problema. Y es que, en muchas ocasiones, como dice el profesor Ovejero (Ovejero, A. 2006) "si en las organizaciones no se ataca este problema es sencillamente porque no se quiere hacerlo". Porque como hemos visto anteriormente, en los casos de acoso vertical institucional, es la propia empresa que incita a un mánager o superior jerárquico al acoso, para lograr un fin que beneficie a la organización. Por tanto, por mucha formación que se dé a los trabajadores y managers y por muchos planes y protocolos de prevención que se tengan en la organización para atacar este problema, si desde la dirección no interesa llevarlos a cabo y ponerlos en funcionamiento, no se hará. Simplemente estarán disponibles para posibles auditorias o inspecciones de trabajo.

Para atacar este problema en las empresas, el 04 de abril de 2021 se ha publicado el Criterio Técnico 104/2021 sobre actuaciones de la inspección de trabajo y seguridad social en riesgos psicosociales. Este texto es novedoso porque establece que las empresas deberán tener una evaluación de riesgos psicosociales y los inspectores podrán solicitarla en cualquier inspección. Por tanto, como resultado de la acción inspectora, ante situaciones de estrés laboral, burnout y violencia de terceros se estará a lo regulado en la LPRL visto anteriormente.

Porque como ya decía Piñuel (Piñuel, I. 2001) "si se protege al trabajador de riesgos laborales como son las exposiciones a sustancias nocivas o a ruidos inadecuados, cuánto

más se deberían establecer protecciones contra la persecución perversa que perpetran los acosadores contra sus víctimas indefensas jurídicamente ante ellos”

Por último y personalmente, para que las víctimas no se vean indefensas jurídicamente, espero que España ratifique muy pronto el Convenio 190 de la OIT, para que:

- “se adopte una legislación que defina y prohíba la violencia y el acoso en el mundo del trabajo con inclusión de la violencia y el acoso por razón de género. (art. 7 Convenio 190).
- “se tenga en cuenta la violencia y el acoso, así como los riesgos psicosociales<sup>19</sup> asociados, en la gestión en la gestión de la seguridad y salud en el trabajo” (art. 9 Convenio 190).

Porque si las víctimas supiesen que cuentan con el respaldo de una ley específica que les ampare y les proteja, creo que lo denunciarían mucho antes y tendrían menos miedo a posibles represalias por parte de la empresa.

---

<sup>19</sup> Los riesgos psicosociales son “aquellos hechos, acontecimientos, situaciones o estados que son consecuencia de la organización del trabajo y tienen una alta probabilidad de afectar negativamente a la salud del trabajador. Los más reconocidos son, entre otros, el estrés, la violencia y el acoso en el trabajo”. (Criterio Técnico 104/2021)

## XII. BIBLIOGRAFÍA

- ARBONÉS LAPENA, H.I. (2014): *Acoso moral en el trabajo y su tutela preventiva*, ed. Bomarzo. Albacete.
- BARBADO, P (2005). El abordaje multidisciplinario del acoso psicológico en el trabajo (*mobbing*). *Revista de Derecho Laboral y de la Seguridad Social*, ed. Lexis Nexis, num. 15. (pág. 2)
- FIDALGO, A., PIÑUEL Y ZABALA, I. (2004), La escala CISNEROS como herramienta de valoración del *mobbing*, *Revista Psicoterma* Vol. 16, num. 4.
- FIELD T. (1996), *Bully in Sight : How to Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying*”, ed. Success Unlimited, United Kingdom.
- FREUDENBERGER, H.J. (1980) *Burnout: The High Cost of High Achievement*, ed. Anchor Press.
- GIMENO LAHOZ, R. (2004). La Presión Laboral Tendenciosa (*Mobbing*), Tesis Doctoral en Girona: Universidad de Girona.
- GONZÁLEZ DE RIVERA, J. L. (2002): *El maltrato psicológico. Cómo defenderse del mobbing y otras formas de acoso*, ed. Espasa Práctico, Madrid.
- GONZÁLEZ DE RIVERA Y REVUELTA, JOSÉ LUIS, & RODRÍGUEZ ABUÍN, MANUEL (2006). Acoso psicológico en el trabajo y psicopatología: un estudio con el LIPT-60 y el SCL 90-R. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 22, núm. 3.
- HIRIGOYEN, M. F. (1999), *El acoso moral: el maltrato psicológico en la vida cotidiana*, ed. Paidós, Barcelona.
- HIRIGOYEN, M. F. (2001), *El acoso moral en el trabajo: distinguir lo verdadero de lo falso*, ed. Paidós, Barcelona.
- IRUTIA MUÑIZ, M.<sup>a</sup>. J, MARTINEZ LEON, C, MARTINEZ LEON, M.<sup>a</sup>. M, QUEIPO BURÓN, D., TORRES MARTIN, H. (2012): El acoso psicológico en el trabajo o *mobbing*: Patología emergente. *Gaceta Internacional de Ciencias Forenses*, nº 3. Abril-Junio 2012.

- LEYMANN H. (1990) *Mobbing, la persécution au travail*. Paris.
- LEYMANN, H. (1996). El contenido y el desarrollo del *mobbing* en el trabajo. *Revista Europea de Trabajo y Psicología Organizacional*.
- LÓPEZ, M<sup>a</sup>. A. y VÁZQUEZ, P. (2003), *Mobbing: cómo prevenir, identificar y solucionar el acoso psicológico en el trabajo*, ed. Pirámide, Madrid.
- MIGUEL BARRADO, V. y PRIETO BALLESTER, J.M. (2016): El acoso laboral como factor determinante en la productividad empresarial: El caso español. *Perspectivas*, núm. 28.
- MORANT VIDAL, J. (2002). Aspectos sociológicos y jurídicos del problema. *Noticias Jurídicas*.
- OVEJERO BERNAL, A. (2006), *Psicología del trabajo en un mundo globalizado. Cómo hacer frente al mobbing y al estrés laboral*, ed. Biblioteca Nueva, Madrid. (pág. 110-111).
- OVEJERO BERNAL, A. (2006). El *mobbing* o acoso psicológico en el trabajo: Una perspectiva psicosocial. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 22, núm. 1.
- PAVÓN, Y. (2009), *Más allá de mobbing*, ed. Éride, Madrid.
- PIÑUEL Y ZABALA, I. (2001). *Mobbing: cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*, ed. Sal Terrae, Santander.
- RIQUELME, A. (2006): *Mobbing, Un Tipo de Violencia en el Lugar de Trabajo* (versión electrónica).
- RODRÍGUEZ, P. (2004), *El acoso moral en el trabajo: la responsabilidad en el acoso moral en el trabajo*, ed. DIJUSA S. L., Madrid.
- ROMERO RODENAS, M<sup>a</sup>. J. (2005): *Protección frente al acoso en el trabajo*, ed., Bomarzo, Albacete.
- SÁNCHEZ CABACO, A. (1999) Variables individuales (cognitivo-emocionales) y grupales en las nuevas patologías, caso del *mobbing* o acoso psicológico en las Organizaciones, Educación, salud y trabajo: *Revista iberoamericana*, num. 0.

VILLACAMPA ESTIARTE, C. (2018): Percepciones sociales en torno al *stalking*: trascendencia y respuesta jurídica.” *Revista InDret. Revista para el Análisis y el Derecho*. Núm. 2/2018.

### XIII. OTROS DOCUMENTOS

Constitución Española. Boletín Oficial del Estado, 29 de diciembre de 1978, núm. 311.

Diccionario de la Real Academia Española (DRAE).

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (LOIEMH). Publicada en BOE nº. 71, de 23 de marzo de 2007.

Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal español. Publicada en BOE nº. 281, de 24 de noviembre de 1995.

Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales. Publicada en BOE nº. 269, de 10 de noviembre de 1995.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. INSHT. Estrés Laboral. Autora: M<sup>a</sup> Ángeles del Hoyo Delgado. Madrid. ISBN. 84-7425-474-4. Depósito Legal: M-31223-2004. NIPO: 211-04-004-1.

Ministerio de Trabajo y Economía Social. Criterio Técnico 104/2021 sobre actuaciones de la inspección de trabajo y seguridad social en riesgos psicosociales. Publicado el 14 de abril de 2021.

OIT. (2000): *Violencia en el trabajo*. Ginebra.

OIT. (2019): Conferencia Internacional del trabajo. Ginebra.

PARÉS SÓLIVA, M. (2004), *Las Fases del Mobbing*. (V Congreso Nacional AMET 2006).

Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. Publicado en BOE nº. 255, de 24 de octubre de 2015.

## XIV. WEBGRAFÍA

AMECOPRESS (3 de diciembre de 2020): *CCOO reclama al Ministerio de Trabajo la ratificación del Convenio 190*. [www.amecopress.net](http://www.amecopress.net). Recuperado de: <https://amecopress.net/CCOO-reclama-al-Ministerio-de-Trabajo-la-ratificacion-del-Convenio-190> [ 5 de abril de 2021]

ASOCIACIÓN IGNIS. (s. f). *La formación íntegra*. [www.asociacionignis.com](http://www.asociacionignis.com). Recuperado de: <http://asociacionignis.com/asociacion/acoso-laboral/formacion/> [17 de mayo de 2021].

CASTRO, D. (3 de junio de 2021): *El Supremo confirma la pena de cárcel para el empresario que acosó a una empleada que se suicidó*. [www.elperiodico.com](http://www.elperiodico.com). Recuperado de <https://www.elperiodico.com/es/> [15 de junio de 2021].

GONZALEZ PLAZA, I. (27 de enero de 2021): *El acoso no conoce de teletrabajo*. <https://cincodias.elpais.com> Recuperado de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/01/26/legal/1611682801\\_678528.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/01/26/legal/1611682801_678528.html). [28 de mayo de 2021]

MOLAS I BATLLORI, I. (2001). *Diario de sesiones del Senado. Sesión de pleno del 19 de junio de 2001*. [www.senado.es](http://www.senado.es). Recuperado de: <https://www.senado.es/legis7/publicaciones/pdf/senado/ds/PS0050.PDF>. [3 de mayo de 2021].

PARÉS SÓLIVA, M. (2002). *Las fases del mobbing*. [www.acosomoral.org](http://www.acosomoral.org). Recuperado de: [https://www.acosomoral.org/Documents/Labor/FASES/2002%207%20FASES%20Sin tesis-e.pdf](https://www.acosomoral.org/Documents/Labor/FASES/2002%207%20FASES%20Sin%20tesis-e.pdf). [ 3 de mayo de 2021].

WOOLF, M. (2021). *El acoso laboral va en aumento*. [www.micvideal.es](http://www.micvideal.es) Recuperado de: <https://www.micvideal.es/quienes-somos/acoso-laboral> [5 de abril de 2021].

## XV. INDICE DE FIGURAS

Figura 1: ¿Quiénes suelen ser los abusones?

## XVI. ANEXOS

### 1. CUESTIONARIO PSICOLOGICO LIPT 45

#### 1. Limitar la comunicación:

- El superior jerárquico no permite que la víctima se exprese.
- Se le interrumpe constantemente.
- Los compañeros no le dejan expresarse.
- Sus compañeros le critican, le recriminan.
- Critican el trabajo de la víctima.
- Critican su vida privada.
- Aterrorizan a la víctima con llamadas telefónicas.
- Le amenazan verbalmente.
- Le amenazan por escrito.
- Evitan todo contacto visual.
- Ignoran su presencia, dirigiéndose exclusivamente a otros.

#### 2. Limitar el contacto social:

- No hablarle.
- No dejarle que hable.
- Designarle un puesto de trabajo que le aleje y le aisle de sus compañeros.
- Prohibir a sus compañeros que le dirijan la palabra.
- Negar la presencia física de la víctima.

#### 3. Desprestigiar su persona ante sus compañeros:

- Murmurar o calumniarle.
- Lanzar rumores sobre ella.
- Ridiculizarla o reírse de ella.
- Intentar que parezca una enferma mental.
- Intentar que se someta a un examen psiquiátrico
- Burlarse de sus dolencias o minusvalías.
- Imitar las maneras, la voz, los gestos de la víctima para ridiculizarle.
- Criticar sus convicciones políticas o sus creencias religiosas.

- Burlarse de su vida privada.
- Reírse de sus orígenes, de su nacionalidad.
- Darle trabajos humillantes.
- Comentar el trabajo de la víctima de manera malintencionada.
- Poner en cuestión y desautorizar las decisiones de la víctima.
- Injuriarle con términos obscenos o degradantes.
- Acosar sexualmente a la víctima (gestos o intenciones).

4. Desprestigiar y desacreditar su capacidad profesional y laboral:

- No confiarle ninguna tarea.
- Privarle de toda ocupación y vigilar que no pueda encontrar ninguna.
- Exigirle tareas totalmente absurdas o inútiles.
- Darle tareas muy inferiores a sus competencias.
- Darle incesantemente tareas nuevas.
- Hacerle realizar trabajos humillantes.
- Darle tareas muy superiores a sus competencias, para poder demostrar su incompetencia.

5. Comprometer su salud:

- Exigirle trabajos peligrosos o perjudiciales para su salud.
- Amenazarle físicamente.
- Agredirle físicamente, pero sin gravedad, a modo de advertencia.
- Agredirle físicamente.
- Ocasionalle gastos a la víctima, para perjudicarle.
- Ocasionalle desperfectos en su domicilio o en su puesto de trabajo.
- Agredir sexualmente a la víctima.