



OSALAN
INSTITUTO VASCO
DE SEGURIDAD Y SALUD
LABORALES

EMALGA
Servicio de Prevención

EL ACOSO MORAL EN EL TRABAJO

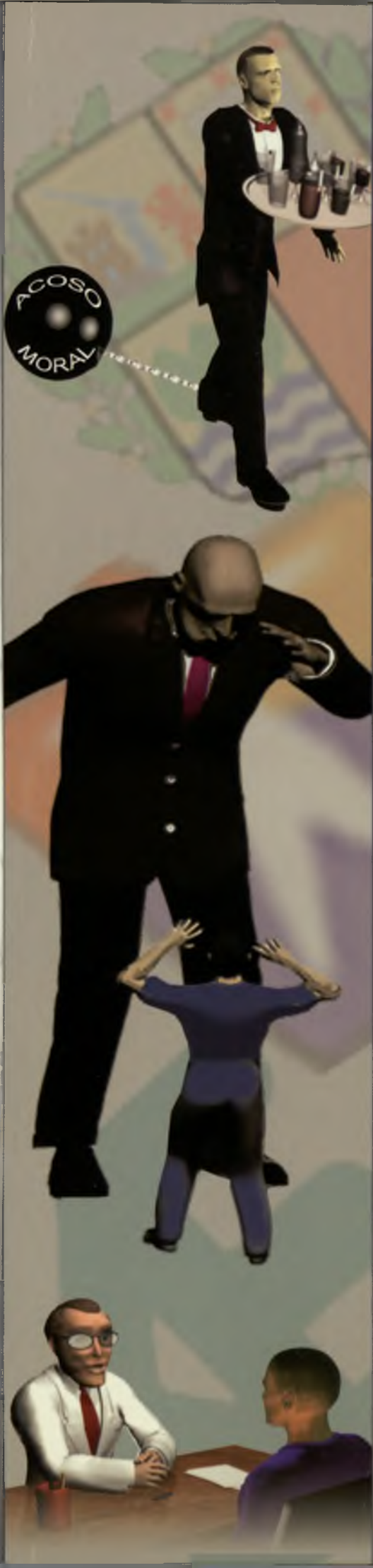
Evaluación, Prevención
e Intervención

Organismo Autónomo del



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

DEPARTAMENTO DE JUSTICIA,
EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL



Acoso moral en el trabajo

Evaluación, prevención e intervención



OSALAN
Instituto Vasco de Seguridad
y Salud Laborales

Organismo Autónomo del

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

JUSTIZIA, LAN ETA GIZARTE
SEGURANTZA SAILA

DEPARTAMENTO DE JUSTICIA,
EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL

Documentación y redacción del texto

- Eva Fernández Hidalgo
Técnico superior en prevención de riesgos laborales. Malga, Servicio de Prevención.
- Iñaki Olaizola Nogales
Médico del trabajo. Técnico superior en prevención de riesgos laborales. OSALAN
- Raúl Sancho Etxeberria
Técnico superior en prevención de riesgos laborales. Malga, Servicio de Prevención.
- Izaskun Odriozola
Licenciada en Psicología.
- Beatriz Gutiérrez
Licenciada en Psicología.
- Dr. Julio Serrano
Profesor de la Universidad del País Vasco. Especialista en factores psicosociales en la organización.
- Dr. Luis de Nicolás
Profesor de la Universidad de Deusto. Especialista en factores psicosociales en la organización.

Ilustración, animación 3d, multimedia y programación

- Josu Muñoz Legido
Diseñador gráfico. Dibujos y animación.
- Javier de la Cruz Soto
Programación y cuestionario interactivo.

Agradecimientos a:

José Luis González de Rivera.
Jesús Pérez Bilbao.

Edición: 1.ª, abril 2004

Tirada: 2000 ejemplares

© OSALAN - Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales
Organismo autónomo del Gobierno Vasco

Internet: www.osalan.net

Fotocomposición: Ipar, S. Coop.
Particular de Zurbaran, 2-4 - 48007 Bilbao

Impresión: Imprenta SACAL
Barratxi, 2 - 01013 VITORIA-GASTEIZ

ISBN: 84-95859-20-3

D.L. VI-183/04

ISBN 84-95859-20-3



Precio: 15 €

ÍNDICE

Presentación	7
1. ¿Qué es el <i>mobbing</i> o acoso moral en el trabajo?	9
2. Tipos de acoso moral	12
3. Componentes del acoso moral	13
4. Perfil del acosador	16
5. Perfil de la víctima	17
6. Desarrollo y grados del acoso moral	17
7. Consecuencias	21
8. Factores precipitantes del acoso moral en la empresa del s. XXI	24
9. Identificación y evaluación	25
10. Prevención del acoso moral	29
11. Perspectivas legales	41
12. Conclusiones	43
13. Anexo 1: (LIPT-60)	45
14. Anexo 2: Test de Salud Total de Langner-Amiel	49
15. Bibliografía	51

PRESENTACIÓN

Afortunadamente, los factores psicosociales empiezan a adquirir una mayor importancia en el campo de la prevención de riesgos laborales. Dentro de los factores psicosociales, uno de los riesgos que presenta una incidencia cada vez más elevada, y que se corresponde con una mayor sensibilización a nivel social, es el del acoso moral o *mobbing*. Esta guía ha sido desarrollada por un equipo multidisciplinar con un objetivo común: elaborar una guía sobre el acoso moral, de carácter teórico-práctico, que ayude a los técnicos de prevención a evaluar esta problemática en las empresas.

Para ello, se ha definido el acoso moral y se han identificado las conductas que nos pueden ayudar a detectarlo. También se proporcionan diversas herramientas de evaluación e identificación del mismo. Estas herramientas son solo algunas de las que hay desarrolladas. Aquí proponemos las que consideramos más útiles, tanto desde el punto de vista de su aplicación como de su disponibilidad.

Por último, proponemos estrategias de intervención una vez detectado el problema y, sobre todo, de prevención del acoso moral para evitar su desarrollo en el seno de las empresas, lo cual constituye, en sí mismo, el objetivo a alcanzar.

Esperamos que la presente guía resulte útil y arroje algo de luz a un problema tan complejo como el del acoso moral. Apuntar el hecho de que los factores psicosociales, y en concreto el acoso moral, son difíciles de abordar debido a que afectan directamente a las relaciones interpersonales en el trabajo, relaciones creadas artificialmente. Si ya en las relaciones informales y libres fuera del ámbito laboral surgen conflictos interpersonales, qué decir de las creadas artificialmente en el seno de las empresas que, además, se ven sujetas a múltiples variables como el estrés, carga de trabajo excesiva, estilos de mando, falta de motivación, mal clima laboral, deficiente comunicación en la empresa y un largo etc.

Es deber de los empresarios prevenir los riesgos de carácter psicosocial en las organizaciones, como indica la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, y es nuestro deber, como técnicos en prevención, dotar a los empresarios de todas las herramientas necesarias para realizar esta labor. De este esfuerzo común, lograremos unas mejores condiciones de trabajo que reportarán una mayor calidad de vida a todos los trabajadores.

En Barakaldo, abril de 2004

Ignacio Murguía Mañas
Director General de OSALAN

1. ¿QUÉ ES EL MOBBING O ACOSO MORAL EN EL TRABAJO?

María se ha levantado después de una mala noche. Desde hace tiempo se despierta con ese nudo en el estómago. Está triste. Tiene miedo. No quiere ir a trabajar. Solo tiene ganas de llorar. Se acuerda de que el médico le ha vuelto a dar la baja, después de leer el informe de la psicóloga. Esto le alivia un momento. Pero luego recuerda que lleva más de 20 años en esa empresa, que siempre ha ido contenta, que ha realizado su trabajo, que ha pasado una parte importante de su vida ahí y que ahora no puede, ¡no le dejan!, ir.

En la cama, procurando no hacer ruido para que no se despierte Antonio, su marido, para no empeorar unas relaciones cada vez más tensas, sin ánimo de levantarse a llamar a sus hijos adolescentes, intenta repasar, como lo ha hecho tantas veces, qué es lo que ha pasado.

Veintitrés años en la oficina de la empresa dan para mucho. Nadie le iba a explicar qué es un calendario laboral, o cómo se prepara un contrato. Hace cinco años, sin embargo, lo intentaron. La empresa fue absorbida por una multinacional. Era un crecimiento importante, les dijeron, aunque en su planta quedaron 43 trabajadores de los 72 que eran.

En los años 80, Heinz Leymann utilizó el término *mobbing* para referirse a un tipo de violencia de grupo entre adultos y en el ámbito del trabajo. El término *mobbing* procede del verbo inglés *to mob* que significa «acosar, asaltar, atropellar, atacar en masa a alguien».



El acoso moral (término que adoptaremos en esta guía de entre los que se manejan en castellano para traducir el término *mobbing*) comenzó a tratarse como investigación específica en el ámbito del trabajo en 1984, cuando el National Board of Occupational Safety and Health de Estocolmo publicó un informe de Leymann y Gustavsson al que siguieron diversos estudios e investigaciones.

Martín Daza y Pérez Bilbao (1998) en la Nota Técnica de Prevención se refieren con el término *mobbing*, basándose en la definición de H. Leymann, a: «aquella situación en la que una persona o un grupo de personas ejercen una violencia psicológica extrema (en una o más de las 45 formas o comportamientos descritos por el Leymann Inventory of Psychological Terrorization, LIPT), de forma sistemática (al menos una vez por semana), durante un tiempo prolongado (más de seis meses), sobre otras personas en el lugar de trabajo».

A partir de esta definición quedarían excluidos bajo la denominación de acoso moral aquellos conflictos pasajeros y localizados en un momento concreto, ya que se entiende que estos son inevitables en el ámbito de las relaciones humanas y, como tal, en el ámbito laboral.

Aunque tradicionalmente se ha considerado la autoexclusión de la víctima de su puesto de trabajo como el objetivo de los ataques del agresor, actualmente otros autores (Hirigoyen, 2003, Velázquez, 2003) señalan que esta finalidad no es imprescindible para determinar una situación de acoso moral e insisten más sobre la «maldad» de las conductas o la agresión a la dignidad e integridad de las personas, independientemente de si tales conductas encierran en sí la intención de conseguir la dimisión del trabajador.

De cualquier manera, independientemente de la finalidad última del acoso moral, estas conductas agresivas van a suponer un importante daño físico y psicológico para las víctimas, así como daños económicos para la organización y la sociedad.

Diversos autores han investigado acerca del acoso moral y han sido varios los términos empleados para referirse a este fenómeno:

Autor	Término	Definición
Brodsky (1976)	<i>Harassment</i>	Intentos repetidos y persistentes por parte de una persona de atormentar, agotar, frustrar o lograr una reacción de otra persona; es un trato que se caracteriza por la provocación persistente, la presión, el enfrentamiento, la intimidación u otros modos de comportamiento que causan incomodidad a otra persona.
Thylefors (1987)	<i>Scapegoating</i>	Una o más personas, durante un período de tiempo, son expuestas de modo repetitivo a acciones negativas por parte de uno o más individuos.
Matthiesen, Raknes y Rökkum (1989)	<i>Mobbing</i>	Una o más conductas y reacciones duraderas y repetidas de una o más personas dirigidas a una o más personas de su grupo de trabajo.
Leymann (1990)	<i>Mobbing/ Psychological Terror</i>	Comunicación no ética y hostil dirigida de modo sistemático por una o más personas principalmente hacia una persona.
Kile (1990)	<i>Health endangering leadership</i>	Actos de humillación y acoso continuos de larga duración por parte de un superior y que son expresados abiertamente o de modo encubierto.
Wilson (1991)	<i>Workplace trauma</i>	La desintegración de la autoestima del empleado como resultado del tratamiento continuo, real o percibido, deliberadamente maligno o malévolo por parte de un empleador o supervisor.

Autor	Término	Definición
Ashforth (1994)	<i>Petty tyranny</i>	Un líder utiliza su poder sobre los demás mediante la arbitrariedad y el autobombo, despreciando a los subordinados, mostrando escasa consideración, utilizando un estilo basado en la fuerza para la resolución de conflictos, impidiendo la iniciativa, y utilizando castigos no contingentes.
Vartia (1996)	<i>Harassment</i>	Situaciones donde una persona es expuesta repetidamente y durante cierto tiempo a acciones negativas por parte de una o más personas.
Björkqvist, Österman y Hjelt-Bäck (1994)	<i>Harassment</i>	Actividades repetidas con el fin de causar sufrimiento psicológico (aunque algunas veces también físico), y dirigido hacia uno o más individuos, que no son capaces de defenderse por sí mismos.
Adams (1992)	<i>Bullying</i>	Crítica continua y abuso personal en público o en privado, con el fin de humillar y degradar a una persona.

Definiciones y términos utilizados para describir el acoso moral (De *Violencia psicológica en el trabajo: mobbing*; Sáez, M. C., García-Izquierdo, M. 2001).

A pesar de que no existe unanimidad en su denominación ni una definición generalmente aceptada es posible señalar tres características presentes en todas ellas y que nos permiten delimitar el acoso moral como tal:

- La sistematicidad y persistencia de la acción.
- Los efectos devastadores, a nivel físico y psicológico que sufren las personas que son sometidas a estos ataques, además de los daños sociales y económicos para las organizaciones.
- La diferencia de poder (informal o formal).

En esta guía tomaremos como referente la definición acuñada por la Unión Europea (Comité Consultivo, 2001) y nos referiremos con el término acoso moral a todo aquel «comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores e inferiores jerárquicos, a causa del cual el afectado/a es objeto de acoso y ataques sistemáticos, durante mucho tiempo, de modo directo o indirecto, por parte de una o más personas, con el objetivo o el efecto de hacerle el vacío».



2. TIPOS DE ACOSO MORAL

En su oficina también se notaron los cambios. Los mayores de 55 se jubilaron, ella tenía entonces 46. Su jefa de siempre, con la que llevaba 18 años codo con codo, sin ningún problema, también se fue. María siempre se ha sentido presionada por la nueva dirección. El nuevo jefe, Pedro, era una persona joven y de grandes ideas. Grandes ideas y poca experiencia, por lo que tuvieron un par de choques. Pedro le explicó cómo funcionaba la oficina y cuáles eran las funciones de cada uno. María le expresó su desacuerdo con esas funciones y con la nueva organización.

¿Quiénes pueden ejercer conductas acosadoras dentro de una organización? Cuando surge esta pregunta, generalmente se tiende a pensar en la figura de un superior o jefe. Aunque es posible que tales conductas sean ejercidas también por parte de un compañero o por otra persona con un rango jerárquico inferior a la víctima.

En este sentido, podemos distinguir tres tipos de acoso moral en función de la persona que lleve a cabo la conducta acosadora.

2.1. ACOSO MORAL DESCENDENTE

Los siguientes meses, tras esos enfrentamientos, todo empezó a ir mal. Todo lo que hacía estaba mal hecho. Pedro le llamó la atención varias veces delante de todos. Una vez por falta de un contrato que ella ni sabía que tenía que haber hecho, otra por un retraso al entregar algo que le había pedido esa misma mañana, otra, otra... ya ni se acuerda.

Es aquel en el que el agente del acoso es una persona que ocupa un cargo superior a la víctima, como, por ejemplo, su jefe.



2.2. ACOSO MORAL HORIZONTAL

Se produce entre compañeros de la misma categoría o nivel jerárquico. El ataque puede deberse, entre otras causas, a envidias, celos, alta competitividad o por problemas puramente personales. El acosador buscará entorpecer el trabajo de su compañero con el fin de deteriorar la imagen profesional de este e incluso atribuirse a sí mismo méritos ajenos.



2.3. ACOSO MORAL ASCENDENTE

El agente del acoso moral es una persona que ocupa un puesto de inferior categoría al de la víctima.

Es un caso infrecuente, pero que en ocasiones puede llegar a manifestarse. Una situación que ejemplifica este tipo de acoso es aquella en la que un trabajador asciende y pasa a tener como subordinados a los que anteriormente eran sus compañeros. También puede ocurrir cuando se incorpora a la organización una persona con un rango superior, desconocedor de la organización o cuyas políticas de gestión no son bien aceptadas entre sus subordinados.

3. COMPONENTES DEL ACOSO MORAL

De repente todo lo que había hecho bien durante años parecía habersele olvidado. La gente de su alrededor empezó a evitarla. Sin darse cuenta estaba sola en la oficina, mientras todos tomaban café. La gente se callaba cuando aparecía, algunos no la saludaban. Pedro empezó a quitarle parte de las tareas que siempre había hecho. Solo le quedaban trabajos absurdos, inútiles.

Yo nunca he sido así, pensaba, ¿qué me pasa? Entonces empezó a sentir ese nudo en el estómago, esa falta de aire. Un nudo en el estómago del que no se ha separado en cinco años. Al principio pensó que era algo pasajero, pero fue siendo cada vez peor. Los compañeros dejaron de saludarle y, por supuesto, de consultarle. Sus tareas eran cada vez más penosas o irrealizables. Pedro solo le hablaba para hacerle notar su falta de competencia.

En cuanto a cuáles son los comportamientos que componen el acoso moral, en diferentes estudios aparecen hasta 45 comportamientos relacionados entre sí que han sido clasificados en varios grupos (Leymann, 1993; Einarsen, 2000).

Leymann (1996) diferenció cinco tipos de conductas:

- 1) Limitar las posibilidades de comunicación: forma en la que ocurre la comunicación, impacto sobre la autoestima y comunicación negativa.
- 2) Ataques a las relaciones sociales personales: conductas humillantes, limitar las posibilidades de mantener contactos sociales.
- 3) Ataques a la reputación: conductas de aislamiento, difundir rumores, ridiculizar.

- 4) Ataques a la calidad profesional y a la situación vital: cambios frecuentes en las tareas, procurar disminuir el rendimiento de la persona en su profesión y en la vida en general.
- 5) Ataques directos a la salud: violencia o amenazas de violencia, asignar tareas peligrosas.



A continuación mostramos las 45 conductas de acoso moral de Leymann clasificadas por categorías (<http://www.mobbing.nu/45PREGUNTAS.htm>)

A) Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse adecuadamente con otros, incluido el propio acosador:

1. El jefe o acosador no permite a la víctima la posibilidad de comunicarse.
2. Se interrumpe continuamente a la víctima cuando habla.
3. Los compañeros le impiden expresarse.
4. Los compañeros le gritan, le chillan e injurian en voz alta.
5. Se producen ataques verbales criticando trabajos realizados.
6. Se producen críticas hacia su vida privada.
7. Se aterroriza a la víctima con llamadas telefónicas.
8. Se le amenaza verbalmente.
9. Se le amenaza por escrito.
10. Se rechaza el contacto con la víctima (evitando el contacto visual, mediante gestos de rechazo, desdén o menosprecio, etc.).
11. Se ignora su presencia, por ejemplo dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si no le vieran o no existiera).

B) Actividades de acoso para evitar que la víctima tenga la posibilidad de mantener contactos sociales:

12. No se habla nunca con la víctima.
13. No se le deja que se dirija a uno.
14. Se le asigna a un puesto de trabajo que le aísla de sus compañeros.
15. Se prohíbe a sus compañeros hablar con él.
16. Se niega la presencia física de la víctima.

C) Actividades de acoso dirigidas a desacreditar o impedir a la víctima mantener su reputación personal o laboral:

17. Se maldice o se calumnia a la víctima.
18. Se hacen correr cotilleos y rumores orquestados por el acosador o el *gang* de acoso sobre la víctima.

19. Se ridiculiza a la víctima.
20. Se atribuye a la víctima ser una enferma mental.
21. Se intenta forzar un examen o diagnóstico psiquiátrico.
22. Se fabula o inventa una supuesta enfermedad de la víctima.
23. Se imitan sus gestos, su postura, su voz y su talante con vistas a poder ridiculizarlos.
24. Se atacan sus creencias políticas o religiosas.
25. Se hace burla de su vida privada.
26. Se hace burla de sus orígenes o de su nacionalidad.
27. Se le obliga a realizar un trabajo humillante.
28. Se monitoriza, anota, registra y consigna inequitativamente el trabajo de la víctima en términos malintencionados.
29. Se cuestionan o contestan las decisiones tomadas por la víctima.
30. Se le injuria en términos obscenos o degradantes.
31. Se acosa sexualmente a la víctima con gestos o proposiciones.

D) Actividades de acoso dirigidas a reducir la ocupación de la víctima y su empleabilidad mediante la desacreditación profesional.

32. No se asigna a la víctima trabajo ninguno.
33. Se le priva de cualquier ocupación, y se vela para que no pueda encontrar ninguna tarea por sí misma.
34. Se le asignan tareas totalmente inútiles o absurdas.
35. Se le asignan tareas muy inferiores a su capacidad o competencias profesionales.
36. Se le asignan sin cesar tareas nuevas.
37. Se le hace ejecutar trabajos humillantes.
38. Se le asignan tareas que exigen una experiencia superior a sus competencias profesionales.

E) Actividades de acoso que afectan a la salud física o psíquica de la víctima.

39. Se le obliga a realizar trabajos peligrosos o especialmente nocivos para la salud.
40. Se le amenaza físicamente.
41. Se agrede físicamente a la víctima, pero sin gravedad, a título de advertencia.
42. Se le agrede físicamente, pero sin contenerse.
43. Se le ocasionan voluntariamente gastos con intención de perjudicarla.
44. Se ocasionan desperfectos en su puesto de trabajo o en su domicilio.
45. Se agrede sexualmente a la víctima.

Por lo tanto, nos encontraremos ante una situación de acoso moral, cuando uno o más individuos sean sometidos a ataques como los señalados anteriormente, de manera sistemática y persistente en el tiempo, por parte de otro miembro de la organización (superior, compañero o subordinado), quien puede llegar a implicar a otros.

Las consecuencias siempre resultan ser devastadoras para la víctima a nivel tanto físico como psicológico, finalizando, bastante a menudo con la expulsión o abandono del trabajo por parte de la víctima. A esto, han de añadirse los daños colaterales hacia los familiares de las víctimas y hacia la propia organización, en cuanto a costes económicos y disminución del rendimiento laboral.

4. PERFIL DEL ACOSADOR

Lo que María no entendía era por qué Pedro se comportaba así con ella, cuando por su parte había tenido todo su apoyo. María le ayudó cuando entró en la empresa ya que debido a su falta de experiencia, había cosas que no sabía cómo hacer o asuntos que no podía solucionar. Y en cambio, lo que recibió fue todo lo contrario a gratitud.

Las personas que llevan a cabo conductas acosadoras suelen ser, por lo general, compañeros de trabajo que pertenecen al mismo grupo profesional o al grupo inmediatamente superior a la víctima, quien despierta en su acosador sentimientos de celos, envidias, rencores...

CARÁCTERÍSTICAS DEL ACOSADOR

Hay autores que defienden la existencia de un perfil concreto propio de los trabajadores que son agentes de conductas acosadoras.



Según H. Leymann (1993), el acosador se caracteriza por experimentar sentimientos de miedo e inseguridad hacia su propia carrera profesional, por lo que intentará entorpecer el trabajo así como denigrar la imagen profesional de todo aquel que considere como una amenaza para su reputación y posibilidades de promoción.

Según Hirigoyen (2001), los acosadores buscan la sumisión y la servidumbre de sus víctimas a las exigencias de sus deseos, así como la dependencia absoluta de ellos.

No suele ser frecuente encontrar situaciones de acoso moral en las que el agresor actúa de manera solitaria, sino que normalmente éste consigue implicar a otros miembros de la organización. Según Sáez et al. (2001), al buscar una posible explicación a esto, nos podemos remitir a las teorías de la Psicología Social que apuntan el hecho de que aquellas personas que manifiestan una gran inseguridad en sí mismas tienden a sentirse más protegidas en un grupo en el que encuentran apoyo. En este sentido, el agresor encuentra en sus cómplices el respaldo necesario y a su vez los que se unen al agresor, lo hacen con la intención de reforzar su identidad asociándose a aquellos que perciben idealizados, con mayor poder y fuerza.

5. PERFIL DE LA VÍCTIMA

María siempre había sido una persona muy trabajadora en la empresa. Era muy respetada por todos sus compañeros y muy reconocida por sus jefes. En sus veinte años de dedicación a la empresa nunca se había sentido así, siempre había mantenido unas buenas relaciones con sus compañeros de trabajo. Esta situación no tenía sentido para ella.

Ante la pregunta de si es posible determinar algún rasgo de personalidad, actitud o serie de conductas que predisponga a una persona a ser víctima de acoso moral, hasta el momento parece que las diferentes investigaciones no proporcionan evidencia clara a este respecto.

Martín Daza y Pérez Bilbao (1998) defienden la idea de que, en un principio, cualquier persona puede ser víctima de una situación de acoso moral.

Otros autores, tales como Piñuel (2001), hacen referencia a ciertas características de personalidad que parecen estar presentes en la mayoría de las víctimas y que las relacionan con una mayor posibilidad de ser sometido a una situación de acoso moral. En líneas generales, señala como algunas de las características que configuran el perfil de la víctima de acoso moral, las siguientes:

- Persona del mismo grupo profesional o del grupo inmediatamente inferior.
- Profesionalmente más brillante y competente.
- Inteligente y creativa.
- Con mayores habilidades de empatía.
- Destaca por su eficacia y dedicación al trabajo.
- Percibida por los perseguidores como envidiable por sus características positivas y sus méritos y por lo tanto, como una amenaza para su prestigio y un obstáculo para sus posibilidades de promoción.

Según investigaciones realizadas por Zapf recogidas por Sáez y Garcia- Izquierdo (Sáez, 2001) se considera la falta de competencia social como otra variable de personalidad presente en gran parte de las víctimas de acoso moral.

Por otra parte, debemos de tener en cuenta que la reacción de la víctima ante este tipo de ataques sí que puede variar en función de sus características personales (Pérez Bilbao, 2001).

De hecho, se apunta que variables tales como, la capacidad de resolución de conflictos y las estrategias de afrontamiento empleadas por las víctimas ante tales situaciones, pueden influir en la reacción de las mismas y en el desarrollo de los hechos.

6. DESARROLLO Y GRADOS DEL ACOSO MORAL

María empezó a estar cada vez más irritable. No solo en su trabajo, también con su marido Antonio y con sus hijos. Sus relaciones en casa se resintieron. En el trabajo comenzó su ronda de quejas. Habló con los representantes sindicales, se presentó ante el gerente, escribió una carta a la central... nada le sirvió. Sus acusaciones eran vagas. Pedro se quejaba de que no llevaba a cabo sus tareas. Recibió desplantes, silencios... buenas palabras en el mejor de los casos. Repitió sus quejas, dejaron de recibirla. La sancionaron. Pedro controlaba sus horarios, le exigía justificantes, le controlaba pausas y conversaciones.

El acoso moral no debe ser entendido como un hecho puntual y concreto. Más bien nos referiremos a él como un proceso que en su evolución va adquiriendo diferentes grados, hasta que llega un momento en que la víctima es incapaz de hacer frente por sí sola a los

acontecimientos que van sucediéndose. Diversos autores, entre ellos Leymann (1996), distinguen cuatro fases dentro de este proceso:

1. INCIDENTES CRÍTICOS

En un primer momento, hablaremos de la existencia de un «incidente crítico» o acontecimiento precipitante de una situación de acoso moral. Debemos distinguir tales incidentes, de lo que no son más que meros conflictos que surgen en todo aquel entorno en el que interactúan personas. El problema surge cuando tales conflictos no son resueltos sino que se cronifican, lo cual daría lugar al desarrollo de una situación de acoso moral.



2. ACOSO Y ESTIGMATIZACIÓN

En esta fase, la víctima comienza a recibir ataques psicológicos por parte de su acosador o acosadores, que en un principio le causa desconcierto y tiende a evitar. Los compañeros de trabajo también pueden verse sorprendidos por esta situación y no prestar la atención que requiere, quitarle importancia e incluso negar lo que ocurre. Estas actitudes provocan el empeoramiento y prolongación de la situación.



3. INTERVENCIÓN DE LAS AUTORIDADES DE PERSONAL

En este momento, la dirección comienza a ser consciente de la gravedad de la situación, lo que va a requerir que ponga en marcha toda una serie de medidas de intervención. Estas pueden ir dirigidas a la resolución del conflicto o, por el contrario, pueden ir dirigidas a la negación y ocultamiento del problema, lo que incrementa la gravedad de la situación y el malestar en la víctima.



4. EXCLUSIÓN

Debido a que la situación persiste, la víctima suele ser etiquetada como trabajador «difícil» o enfermo mental, lo cual terminará por desembocar en la expulsión o abandono por sí mismo de su puesto de trabajo. Es frecuente que el trabajador se vea obligado a pedir la baja laboral ante la incapacidad de continuar realizando sus tareas, bajas que en ocasiones se van encadenando unas a otras dando lugar a un estado de incapacidad permanente, abandono o despido.

Grados

El grado es determinado por la intensidad, duración y frecuencia con que aparecen las diferentes conductas de acoso. Sáez *et al.* (2001) distinguen tres grados:

Primer grado

El acoso moral de primer grado es aquel en el que la víctima es capaz de hacer frente a los ataques y de mantenerse en su puesto de trabajo. Hay quienes ignoran las burlas, humillaciones...y quienes se encaran a sus agresores. A pesar de ello, la víctima no puede evitar sentir desconcierto, ansiedad e irritabilidad ante lo que le está sucediendo. Por ello, se recomienda practicar actividades dirigidas a reducir el estrés y la ansiedad derivada del conflicto: ejercicio físico, *hobbys*, relajación...

Hasta este momento, las relaciones personales de la víctima no suelen verse afectadas.



Segundo grado

En una situación de acoso de segundo grado resulta difícil que el individuo pueda eludir los ataques y humillaciones de las que es objeto. En consecuencia, el mantenimiento o reincorporación a su puesto de trabajo es más costosa.

Sáez *et al.* (2001) señalan algunos de los síntomas que pueden llegar a manifestar aquellos que han sido expuestos de manera prolongada y sistemática a tales ataques:

- alta presión sanguínea
- insomnio
- problemas gastrointestinales
- dificultades de atención y concentración
- aumento o pérdida excesiva de peso
- síntomas depresivos
- abuso de sustancias
- conductas de evitación de toda situación relacionada con el conflicto
- aparición de fobias

En esta fase, los familiares y amigos tienden a restar importancia a lo que está aconteciendo.

Tercer grado

Llegado a este grado, la reincorporación al trabajo es prácticamente imposible y los daños psicológicos que padece la víctima requieren de tratamiento psicológico.

Sáez *et al.* (2001) apuntan algunos de los síntomas indicadores de una situación de acoso de tercer grado:

- depresión severa
- ataques de pánico
- accidentes
- conductas agresivas
- intentos de suicidio

La familia y amigos son conscientes de la gravedad del asunto.



7. CONSECUENCIAS

Casi un año más tarde, María no pudo resistir. Fue al médico. Allí también recibió buenas palabras. Le recetó algo para dormir. Le dio la baja y le recomendó ir al psicólogo. María seguía preguntándose qué le pasaba. Tras dos meses de baja volvió al trabajo. Con miedo, con dolor. Nada había cambiado. O tal vez sí...a peor. Su soledad era cada vez mayor. Pedro parecía no verla, salvo cuando le echaba la bronca. Sus trabajos eran absurdos o no tenía nada que hacer. Le cambiaron de despacho, a una sala que no se usaba. Dejó de tener ordenador, teléfono y estaba siempre sola. Nadie pasaba por allí. Dejó de existir. Aguantó tres meses entre quejas y denuncias y volvió a caer de baja.

Según el informe de la OIT (Chappell y Di Martino, 1998) «los actos de violencia en el trabajo provocan alteraciones en las relaciones interpersonales, la organización del trabajo y el entorno laboral en su conjunto, además de consecuencias devastadoras para la salud del individuo».

De igual manera que la reacción de la persona ante una situación de acoso varía en función de sus características personales, las consecuencias que los ataques del agresor tienen sobre el individuo también van a estar influenciadas por factores tales como las capacidades y recursos de afrontamiento de la víctima ante situaciones conflictivas, apoyo social con el que cuenta...

En cualquier caso, los efectos son devastadores y llegan a afectar a varios ámbitos de la vida del individuo. Además, no solo implica consecuencias negativas para la víctima sino que de la misma manera se ven afectados los familiares de esta, la propia organización y la sociedad en su conjunto... Pérez Bilbao (2001) agrupa los posibles efectos del acoso moral en consecuencias para el trabajador, para la organización, para el núcleo familiar y social y para la comunidad.

7.1. PARA EL TRABAJADOR AFECTADO

A nivel psíquico. La sintomatología puede ser muy diversa.

Hirigoyen (2001) considera que en un primer momento las consecuencias a nivel psicológico se manifiestan cercanas a la sintomatología del estrés: ansiedad, cansancio, trastornos del sueño y de la alimentación...



Si estos primeros síntomas no son atendidos dicha sintomatología puede generalizarse y agravarse presentando síntomas como:

-
- Miedo acentuado y persistente
 - Percepción de inseguridad y amenaza
 - Sentimientos de incapacidad e inutilidad
 - Sentimientos de frustración, fracaso e impotencia
 - Baja autoestima
 - Distorsiones cognitivas
 - Problemas de concentración y memoria
 - Diferentes tipos de adicciones
 - Desarrollo de cuadros depresivos graves y trastornos paranoides
 - Indefensión aprendida
 - Ideas de suicidio
-

Cuadernos Sindicales (2002) y Pérez Bilbao (2001)

A nivel físico, distinguimos diversos síntomas psicósomáticos. Pérez Bilbao (2001) apunta una serie de síntomas que se engloban en las siguientes categorías:

Efectos cognitivos como consecuencia de fuertes estresores

Trastornos de memoria
 Dificultades de concentración
 Estado de ánimo deprimido, apatía
 Falta de iniciativa
 Irritabilidad
 Cansancio
 Agresividad
 Sentimientos de inseguridad
 Mayor sensibilidad ante las dificultades

Síntomas psicósomáticos

Diarrea, estreñimiento
 Gastritis
 Taquicardia
 Dolor abdominal
 Dolor de cabeza
 Mareos
 Vómitos
 Pérdida de apetito
 Llanto espontáneo
 Nudo en la garganta

<i>Síntomas relacionados con la producción de las hormonas del estrés y con la actividad del sistema nervioso autónomo:</i>	Dolor torácico Sudoración Sequedad de boca Palpitaciones Acortamiento de la respiración Rubefacción
<i>Síntomas relacionados con la tensión muscular</i>	Dolor de espalda, cervical, muscular
<i>Síntomas relacionados con trastornos del sueño</i>	Dificultad para conciliar o interrupciones del sueño Despertar fácil Pesadillas
<i>Grupo VI*</i>	Debilidad en las piernas Cansancio generalizado
<i>Grupo VII*</i>	Temblores Mareos, vahídos, desvanecimientos

Tomada de *Mobbing, Violencia Física y Acoso Sexual*. (Pérez Bilbao 2001)

* Los síntomas correspondientes a los grupos VI y VII son difíciles de englobar bajo una categoría concreta.

A nivel social, se pueden derivar los siguientes trastornos:

-
- Susceptibilidad
 - Irritabilidad
 - Hipersensibilidad
 - Conductas de aislamiento
 - Conductas de evitación
 - Conductas agresivas
 - Trastornos de adaptación social
 - Problemas de relación interpersonales
-

Cuadernos Sindicales (2002)

A nivel laboral, habitualmente se produce:

-
- Desmotivación
 - Insatisfacción
 - Inadecuado rendimiento
-

Cuadernos Sindicales (2002)

7.2. PARA LA ORGANIZACIÓN DE TRABAJO

Se puede provocar:

-
- Disminución del rendimiento laboral
 - Mal clima y ambiente de trabajo
 - Problemas en los circuitos de información y comunicación
 - Aumento del absentismo y bajas laborales
 - Distorsión de la imagen y del prestigio de la organización tanto a nivel interno como externo
-

Cuadernos Sindicales (2002)

7.3. PARA EL NÚCLEO FAMILIAR Y SOCIAL

La familia de la víctima y el entorno social sufren las consecuencias del acoso a la víctima, lo que acaba dañando la relación entre ellos y retroalimentando el conflicto.

7.4. PARA LA COMUNIDAD

- Pérdida de fuerza de trabajo.
- Aumento de los gastos dirigidos a bajas laborales, pensiones de invalidez y/o jubilaciones anticipadas.
- Aumento en la población general de patología derivada de los efectos del acoso moral.

En definitiva, cuando el acoso moral aparece en la organización, los costes tanto a nivel humano como a nivel productivo y económico son muy altos.

8. FACTORES PRECIPITANTES DEL ACOSO MORAL EN LA EMPRESA DEL S. XXI

Acudió a la psicóloga. Se puso en manos de un abogado. Inició una cadena de denuncias y procesos judiciales. Perdió algunos, ganó otros, pero los procesos se dilataban en el tiempo. María malvivía entre períodos cada vez más largos de baja y angustiosas vueltas al trabajo.

En el origen del acoso moral no es posible encontrar una relación lineal causa efecto. La causa inmediata es, seguramente, una decisión personal, pero existe un acuerdo generalizado en señalar ciertas condiciones del trabajo como «circunstancias favorecedoras», circunstancias cuya corrección prevendrá de manera eficaz el acoso. En general, el riesgo de que aparezca es menor cuando existen grupos de trabajo excelentes, una comunicación frecuente y abierta y prácticas adecuadas de resolución de conflictos. Dicho de otro modo, en una organización sana no se desarrollaría, o al menos sería más difícil, un cuadro de acoso moral, con las características ya descritas, fuera cual fuera su origen o causa inmediata. Estas «circunstancias favorecedoras» tienen que ver, principalmente, con la organización de la empresa y con la gestión de los conflictos y por la inexistencia de métodos eficaces en tales empresas para la resolución de los mismos.

Sáez *et al.* (2001) señalan, entre otros, los siguientes aspectos:

- Un inadecuado diseño de los puestos de trabajo, así como la falta de definición de las funciones y tareas para cada uno.
- Una falta de valoración de los empleados por parte de la organización.
- Un inadecuado liderazgo.
- Sistemas de comunicación ineficaces (unidireccionales).
- Falta de participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
- Lugares de trabajo con un alto grado de estrés y presión por parte de los superiores.
- Inexistencia de políticas de resolución de conflictos.
- Negación o incredulidad por parte de los responsables de la organización.
- Falta de políticas sancionadoras o de penalización por parte de la dirección de la organización en caso de que se den situaciones de acoso.

También se señala la existencia de una serie de factores externos a la organización, que de igual manera pueden llegar a favorecer situaciones de acoso en el lugar de trabajo:

- El conjunto de valores y normas de una sociedad que ejercen una influencia negativa en la cultura de la organización.



- Aumento de la flexibilidad de horarios con el establecimiento de diferentes turnos, lo cual supone una mayor dificultad para entablar relaciones interpersonales duraderas.
- Fuerte competencia económica de las sociedades actuales.

El Parlamento Europeo, en su resolución 2001/2339, cita algunas de estas características en sus considerandos E y F:

- Estrés
- Trabajo con mucha tensión
- Mayor grado de competitividad
- Menor estabilidad en el empleo
- Situación laboral precaria
- Deficiencias en la organización del trabajo, con problemas prolongados e irresueltos
- Déficit en la información interna y la gestión

9. IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN

Un día, vió una noticia en el periódico. Alguien contaba algo que se parecía mucho a lo que le pasaba. Llamó a un teléfono que aparecía en la noticia, allí le animaron a que acudiera a una asociación de afectados. Descubrió dos cosas muy importantes, la primera que mucha gente estaba en su situación, que su caso no era único. Y la segunda que el problema no era suyo. Ella no tenía la culpa de nada. Las conductas reprobables eran las de su jefe, así como el silencio de sus compañeros.

Después de conocer algunas sentencias judiciales, de la inspección de trabajo etc., la empresa también descubrió el problema. Contactó con su servicio de prevención y se puso manos a la obra.

Nuestro objetivo es dotar al técnico de prevención de las herramientas necesarias para identificar y evaluar el acoso moral. Para ello proponemos una serie de herramientas de diagnóstico sencillas pero fiables, fácilmente disponibles, aplicables e interpretables. Aun así, siempre será necesario estar familiarizado con las mismas y tener la formación necesaria y suficiente para la correcta interpretación de los datos. No podemos olvidar que es posible que en algunas ocasiones los sujetos sometidos a acoso moral sufran patologías graves que hagan necesario su desvío a servicios de salud especializados.

Como ya se ha explicado anteriormente el acoso moral es uno de los riesgos psicosociales que pueden aparecer en las empresas. Debemos recordar que la ley de Prevención de Riesgos Laborales 31/95 obliga a las empresas a identificar, evaluar y prevenir los riesgos psicosociales que pudiesen existir. Sin embargo a pesar de que su incidencia va en

aumento y de los periodos de absentismo que provocan, los riesgos psicosociales son los grandes olvidados de la prevención.

Hay que distinguir dos posibles situaciones con las que nos podemos encontrar a la hora de abordar este problema:

- Por un lado, que al realizar la evaluación general de los riesgos psicosociales, nos encontremos con indicadores de una posible situación de acoso moral, en la que deberemos profundizar.
- Y por otro, un requerimiento directo al servicio de prevención ante una sospecha fundada de acoso moral en la organización.

A continuación presentamos el procedimiento que proponemos para identificar y evaluar las posibles situaciones de acoso moral en el trabajo:

1. CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA

Es fundamental conocer el tipo de empresa donde vamos a trabajar, pues sus características organizacionales nos darán el encuadre general de la situación. Para ello será necesario recabar la siguiente información, que se obtendrá a través de reuniones con la dirección de la empresa y los representantes de los trabajadores si los hubiera. Previamente a cualquier actuación es básico y fundamental informar a la dirección y a los delegados de prevención de todos y cada uno de los pasos que se van a desarrollar en la empresa. Recordar que la información reduce la ansiedad y favorece la colaboración de los agentes implicados. Por supuesto, se garantizará la confidencialidad de todos los datos aportados.

CARACTERISTICAS EMPRESA:	FECHA:
NOMBRE:	
ACTIVIDAD:	
ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA:	
N.º TRABAJADORES:	
RELACIÓN DE PERSONAL (categoría, edad, antigüedad en la empresa):	
MEDIA EDAD:	
REGISTRO ACCIDENTES:	
ÍNDICE ABSENTISMO:	
ORGANIGRAMA:	
(Además, se tratará de recabar información sobre estilos de mando, tipo de comunicación y tipo de relaciones interpersonales):	
DEPARTAMENTOS:	
(Descripción de las tareas de los mismos)	
ORGANIZACIÓN PREVENTIVA:	
OTROS/ OBSERVACIONES:	

2. IDENTIFICACIÓN DEL ACOSO MORAL

El acoso moral es un riesgo psicosocial. Por lo tanto, en una primera aproximación deberemos identificar y evaluar los diferentes tipos de riesgos psicosociales que pudiese haber en la organización para posteriormente realizar las evaluaciones específicas pertinentes. Esta identificación puede llegar a ser una tarea difícil, compleja y ardua. Recalcar la gran importancia que tiene la correcta interpretación de los datos y de la información que pudiéramos recabar.

En un primer momento se explicará a la empresa las razones por las que se va a realizar este trabajo: En primer lugar, por imperativo legal como dice el art. 16 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL 31/1995) y en segundo lugar, y no por ello menos importante, por las mejoras en las condiciones de trabajo que repercutirán tanto en la productividad como en el clima laboral.

Previo a la administración de las herramientas, se informará a todo el personal de los siguientes aspectos:

- Qué evalúa la herramienta.
- Insistir en que toda la información que se obtenga será de carácter confidencial.
- Explicar que el objetivo buscado es mejorar las condiciones de trabajo.
- Remarcar que es necesario contestar con sinceridad.

Si fuese posible, se intentará buscar un sitio confortable en la empresa para administrar las herramientas. Durante la administración de las mismas es necesario que el técnico esté presente para aclarar posibles dudas y evitar puestas en común.

Existen numerosas herramientas disponibles en el mercado para identificar y evaluar los riesgos psicosociales. Recordar que se trata de herramientas generales de diagnóstico y que va a resultar necesario que el profesional en prevención relacione la información extraída de las mismas con la situación y características de la empresa para una correcta interpretación.

Los métodos que recomendamos son los siguientes:

- **AIP Factores psicosociales. Metodología de evaluación del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT):** Parte de la necesidad ineludible de considerar en el marco de la empresa una serie de aspectos que tienen importantes repercusiones tanto sobre la salud y el bienestar del trabajador como sobre el rendimiento o el funcionamiento general de la empresa.
- **Factores psicosociales. Identificación de situaciones de riesgo, del Instituto Navarro de Salud Laboral (INSL):** Este método de evaluación tiene como objetivo obtener información respecto a cuatro variables (1.^a participación, implicación, responsabilidad; 2.^a formación, implicación, comunicación; 3.^a gestión del tiempo; 4.^a cohesión de grupo). Además de estos cuatro factores, se han incluido tres preguntas con el objetivo de reconocer la vulnerabilidad de la empresa a la existencia de acoso moral en el trabajo.
- **ISTAS 21:** Es la adaptación del Cuestionario Psicosocial de Copenhage (COPSOQ)XVII desarrollado por el Instituto Nacional de Salud Laboral de Dinamarca (AMII). Se trata de un instrumento de evaluación de riesgos psicosociales, que identifica y evalúa aquellas condiciones de la organización del trabajo que pueden suponer un riesgo para la salud de los trabajadores. En su adaptación han participado, el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS), profesionales del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, del Centre de Seguritat i Condicions de Salut en el Treball de la Generalitat de Catalunya, de las Universidades Pompeu Fabra y Autónoma de Barcelona, del Gabinete Higia de la CONC, de la Mutua Fraternidad y traductores profesionales.

De la correcta aplicación e interpretación de alguno de estos métodos, identificaremos los posibles factores de riesgo que puedan favorecer este tipo de conductas. En caso de sospechar la existencia de acoso moral se debería profundizar en la investigación con suma cautela para no tensionar aun más la situación.

3. EVALUACIÓN DEL ACOSO MORAL

Una vez evaluados los riesgos psicosociales y ante la sospecha de existencia de acoso moral, nos centraremos en evaluarlo como tal. También se puede dar la situación de que se requiera directamente la actuación del servicio de prevención por parte de alguno de los agentes de la empresa (dirección, delegados de prevención, trabajador afectado...) o por parte de la Inspección de Trabajo. En este caso realizaríamos una evaluación directa del caso.

En la evaluación del acoso moral se tratará de evaluar dos aspectos diferenciados: la incidencia del fenómeno y las posibles consecuencias en los sujetos afectados. Será necesario recoger una serie de datos para un correcto diagnóstico y documentación de la situación.

Toma de datos

En una primera fase se evalúa la existencia de acoso moral mediante entrevista personal con el posible sujeto afectado y uso de herramientas de diagnóstico. También se entrevistará a la dirección y a los delegados de prevención con el fin de contrastar la información. Para ello recogeremos los siguientes datos:

- Análisis de la demanda: (habrá que realizarla siempre que se requiera directamente la actuación del servicio de prevención) recogeremos quién realiza la demanda y las razones.
- Características de la empresa: en el caso de demanda directa (se entiende que si se ha realizado con anterioridad la evaluación inicial de riesgos psicosociales, ya dispondremos de esta información).
- Datos del sujeto: sexo, edad, antigüedad en la empresa, vida laboral, bajas comunes, bajas por accidente o enfermedad profesional.
- Descripción del puesto de trabajo y de la tarea: grado de autonomía en su trabajo, contenido del mismo, tipo de relaciones que establece con sus compañeros, complejidad de la tarea, tipo y posibilidades de comunicación que se establecen, horarios, status social del puesto, carga de trabajo, diseño y entorno del puesto, estilos de mando, evaluación y promoción dentro del puesto, etc.
- Empleo de cuestionarios para evaluar la incidencia y las consecuencias.

Evaluación incidencia

Se tratará de determinar el número, tipo y frecuencia de las conductas de acoso que se pudiesen estar dando. Es decir, si se cumple o no la definición de acoso moral en sus aspectos de frecuencia, temporalidad y estrategias de acoso sufridas. Para ello recomendamos la siguiente herramienta:

LIPT-60 escala: se trata de un cuestionario tipo escala autoadministrado que objetiva y valora 60 diferentes estrategias de acoso moral, derivado del LIPT dicotómico de 45 ítems de Leymann. Por medio del mismo se identificará: el n.º total de estrategias de acoso psicológico, el índice global de acoso psicológico y el índice medio de acoso psicológico (versión adaptada por José Luis González de Rivera) (anexo I).

Evaluación consecuencias

Se trataría de determinar el estado de salud del sujeto afectado, no para etiquetarlo sino para determinar la conveniencia o no de derivarlo a los servicios médicos especializados siguiendo las rutas establecidas a tal efecto. Por desgracia, en la mayoría de los casos de acoso moral, las víctimas sufren daños psicológicos importantes que le incapacitan tanto en el ámbito laboral, como en el social y familiar.

Para un diagnóstico inicial se pueden recomendar, entre otras, las siguientes herramientas: el Test de Salud Total de Langner-Amiel (Amiel, 1986) y el Cuestionario general de salud (GHQ) de Goldberg (Goldberg, 2001).

Si se detectase la existencia de acoso moral sería necesario completar la información y preguntar por las siguientes cuestiones (estos datos no son recogidos con anterioridad con el fin de evitar posibles sesgos en la realización de los cuestionarios, anteriormente citados, por el sujeto.):

- Descripción cronológica y detallada del acontecer de los hechos (desde cuándo ocurre, quiénes han estado implicados, origen del conflicto, posibles pasos dados encaminados a solucionar el conflicto, etc.).
- Hasta qué grado afecta o no el problema a sus relaciones laborales, familiares y sociales.
- Recabar información sobre posibles psicopatologías detectadas (depresión, ansiedad, adicciones, etc.) por los servicios de salud con anterioridad a los hechos y durante el transcurso de los mismos.
- La víctima recibe o no tratamiento y de qué tipo.

Toda la información obtenida trataremos de contrastarla con el objetivo de evitar caer en la trampa del «falso acoso moral» que puede llegar a convertir al «supuesto» acosador en víctima. Cualquier precaución es poca ya que los factores psicosociales y en concreto, el acoso moral debido a su «novedad» y dificultad para identificarlo y evaluarlo, obliga a un abordaje serio, estricto y profesional.

10. PREVENCIÓN DEL ACOSO MORAL

En la empresa se tomaron medidas sobre la organización preventiva y se identificaron y evaluaron los riesgos psicosociales. Apoyados en esta evaluación, se diseñó un programa de mejora de la organización de la empresa, mejora en los sistemas de comunicación e información, en el diseño y definición de puestos de trabajo, fomentando el trabajo en equipo así como la formación y el entrenamiento de los trabajadores, sobre todo de las personas con responsabilidad en la empresa: mandos intermedios y jefes. Se cambió también el sistema de dirección y algunas políticas de la empresa como los criterios en los que basaban su selección y promoción dotándolos de una mayor transparencia.

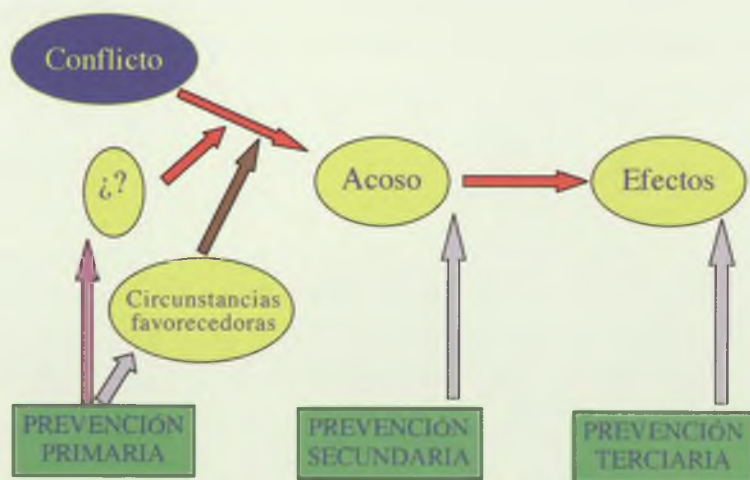
Se hizo un esfuerzo por definir qué conductas son reprobables y se redactó un documento con la participación de los trabajadores para reprobear esas conductas. Asimismo, se llegó a un acuerdo para establecer un procedimiento que permitiera conocer lo antes posible la existencia de conflictos y el camino para resolverlos. Se hizo un esfuerzo para difundir estos documentos, para que todas las personas de la organización, directivos y trabajadores, los conociesen y asumiesen.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua define la prevención como la «preparación y disposición que se hace anticipadamente para evitar un riesgo». Son, por lo tanto, todas aquellas actuaciones y medidas que tomemos en el puesto de trabajo para evitar la pérdida de salud de los trabajadores.

En función de las consecuencias que queramos evitar, la prevención actúa en distintos niveles:

- Prevención primaria: hace referencia a todas aquellas medidas cuyo objetivo es evitar tanto la aparición del acoso como las conductas violentas. Son medidas que se toman sobre las poblaciones: sobre la organización.
- Prevención secundaria: su finalidad consiste en evitar las consecuencias del conflicto, la patología. Son medidas que se toman sobre los individuos y sobre las poblaciones.

— Prevención terciaria: actúa sobre las secuelas o complicaciones tras la aparición de los efectos. En este caso, las medidas se toman principalmente sobre el individuo.



Prevención

Este esquema nos muestra diferentes niveles de actuación según el momento en que se encuentre el proceso. Medidas preventivas serán las que se tomen para evitar el inicio del proceso, mientras que las medidas de intervención son aquellas que buscan cortar el problema.

La prevención se apoya en el conocimiento de las causas del fenómeno. Si actuamos sobre las causas impediremos el desarrollo de las conductas violentas. Sin embargo, aquí encontramos el primer problema. No encontramos ninguna situación o indicador que, de forma determinante, nos avise de la aparición de una situación de acoso. Nos apoyaremos en incidir en las «circunstancias favorecedoras» (cuya presencia define lo que se llama «organización tóxica») explicadas anteriormente para desarrollar estrategias de prevención.

PREVENCIÓN PRIMARIA

Las medidas preventivas deben ir encaminadas a mejorar la organización y la gestión de los conflictos. Deben evitarse, identificarse, evaluarse y controlarse las circunstancias favorecedoras. En cuanto a prevención primaria, los pasos a dar suelen resumirse en cuatro grupos de medidas propuestos por Resch y Schubinski y recogidos por Pérez Bilbao (2001).



Estos cuatro grupos de medidas son la «fijación de estándares morales», el «procedimiento de manejo de conflictos», el «diseño de la tarea» y el «sistema de liderazgo».

1. Fijación de estándares morales

El primer paso para evitar la aparición de las conductas de acoso es conocerlas, difundirlas y establecer de forma explícita que no son aceptables. Pasos para la fijación de los estándares:

- Entrenamiento, conocimiento y discusión sobre el fenómeno del acoso moral. Partiendo del conocimiento de los organismos técnicos de prevención, los representantes de los trabajadores, los empresarios y los expertos que puedan consultarse o leerse, debe llegarse a conocer cuáles son las conductas intolerables.
- Escribir un código de conducta. Este código de conducta reflejará la política de la empresa respecto a estas conductas ya asumidas como intolerables. Aquí la empresa debe dejar claro que ese tipo de conductas no serán toleradas en la organización, fijando, incluso, sanciones.
- El código de conducta debe darse a conocer a toda la organización. Debe ponerse en marcha un sistema de comunicación eficaz. Este código debe llegar a todos y ser comprendido y asumido por todos.
- Debe establecerse un plan de formación para que los trabajadores sean capaces de afrontar de manera sana los conflictos que surjan. Esta formación se dirige:
 - Fomento del trabajo en equipo. Aprender a comunicarse, a intercambiar puntos de vista, a resolver problemas juntos.
 - Conocimiento y aceptación de la diversidad racial, sexual o de otro tipo.
 - Conocimiento y formación en el manejo de factores de riesgo psicosociales y estrés.

Estos códigos de conducta y estándares morales se irán extendiendo hasta que sea la sociedad en su conjunto la que conozca y no tolere estas conductas.

2. Procedimiento de manejo de conflictos

Es el grupo de medidas que Resch y Schubinski llamaron de mejora de la posición social de las personas (Pérez Bilbao 2001). En la práctica se trata de obtener un documento que tiene dos objetivos preventivos básicos:

- El primero, disuadir a cualquier persona de la organización de iniciar conductas de este tipo. El establecer un procedimiento claro y explícito que permita conocer y sacar a la luz situaciones de acoso servirá de barrera preventiva.
- El segundo, dotarse de un sistema sensible que haga aflorar los conflictos lo antes posible, para evitar que estos se cronifiquen o se conviertan en formas de abuso.

Se trata de un documento que puede negociarse junto al convenio colectivo y que será la continuación del que fija los estándares morales. El ejemplo más difundido es el Convenio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT 2001) con sus trabajadores. Otros ejemplos son los recientemente firmados en la UPV (acuerdo 2003) y en la Diputación Foral de Bizkaia (BOB 2003). Busca la defensa de los derechos de cada persona de la organización y establece el procedimiento de queja, los derechos, deberes, obligaciones y responsabilidades de cada persona o estamento de la organización de manera clara y explícita. Debe tener unas características mínimas:

- el procedimiento de queja:
 - definir la población protegida (quién puede usar el procedimiento)
 - definir el tipo de conductas por las que se puede iniciar el proceso

- establecer ante quién deben presentarse
- establecer plazos:
 - para presentar la queja
 - para recibir la respuesta
- establecer la obligación de respuesta por parte de la organización
- establecer garantías de confidencialidad
- establecer el procedimiento de recurso ante la decisión
- garantizar que no habrá represalias para quien denuncia ni para los que aportan información o intervienen de cualquier manera en el procedimiento

Es evidente que este documento debe negociarse entre la empresa y los trabajadores. De hecho el resultado final es un acuerdo entre ellos. La definición de las conductas se tomará del documento que establece los estándares morales donde ya se definieron con la participación de expertos.

De igual modo, es básico que se difunda y sea conocido por cada uno de los trabajadores de la organización.

Una de las características decisivas de estas medidas preventivas es la elección del experto encargado de la investigación y resolución de las denuncias. Persona o personas ante los que se van a exponer los conflictos y que se encargarán de adoptar soluciones. Esta figura debe reunir una serie de características:

- Ser neutral y ser vista como neutral por las partes. Debe pertenecer a una sección diferente a la sección de la organización donde se produce el conflicto.
- Ser independiente y actuar con independencia en la investigación de los casos
- Poseer autoridad para tomar decisiones
- Poseer formación específica en resolución de conflictos y en manejo del acoso

Una duda importante es si esta figura debe ser alguien ajeno a la empresa o alguien de dentro de la organización. Considerando que las conductas de acoso nacen en muchas ocasiones de la propia dirección de la empresa, puede ser un obstáculo que la figura del experto dependa de esa misma dirección. Puede que la víctima considere parcial la actuación.

Otro problema importante es que una persona que reúna las características descritas anteriormente, no suele existir en empresas pequeñas. Por lo tanto, en muchas ocasiones, las víctimas o los representantes de los trabajadores buscan una figura exterior, en la Inspección de Trabajo o en los organismos públicos que tienen la obligación de velar por la seguridad y salud de los trabajadores.

Sin embargo, la figura externa tiene también sus dificultades:

- La escasez de recursos de los organismos mencionados que hace imposible llegar a todas las demandas.
- La dificultad para alguien ajeno a la organización de entrar y conocer profundamente el funcionamiento interno de la empresa. Este conocimiento es necesario puesto que las medidas preventivas se dirigen a la organización de la empresa, al diseño de la tarea y al mantenimiento de un buen clima social.
- La dificultad de probar estos comportamientos, la perplejidad de la víctima en los momentos iniciales y la «violencia» que supone la participación de alguien ajeno hace que la actuación de estos organismos se dé en fases muy avanzadas del conflicto.

Las soluciones, entonces, son muy difíciles de lograr y la salud del trabajador ya está quebrantada. La participación externa puede ser necesaria en fases avanzadas de un caso, pero se muestra totalmente ineficaz como medida preventiva primaria o en las fases más iniciales del problema.

La idea es que esta labor se realice por alguien de la organización. Tal vez esta tarea pueda ser ofrecida desde los servicios de prevención. Condición previa sería que el empresario hubiera rechazado de manera explícita estas conductas y, en base a esa declaración, dote a la persona designada, entrenada y formada, de independencia y autoridad en la resolución de estos conflictos. Este legado de autoridad, del que a veces es necesario hacer uso incluso contra los directivos de la propia empresa, debe estar escrito en el documento.

Es aconsejable que el convenio recoja, además, un procedimiento «informal» previo para la resolución de los conflictos. Este se basa en una persona de confianza, un jefe inmediato, un compañero, un delegado de prevención, el médico de la empresa, etc., al que acudir de manera confidencial para exponer el problema. Esta persona serviría de inicial mediador, hablaría con la otra parte e intentaría lograr una solución consensuada. Si se lograra no quedarían registros y todo se haría de manera confidencial. En caso de no encontrar solución se iniciaría el procedimiento formal.

Estas medidas deben ser el inicio de la política preventiva de las organizaciones ante este tipo de riesgos: acoso moral, violencia, acoso sexual. Sin embargo no son fáciles de llevar a la práctica en las empresas pequeñas. Estos procedimientos requieren una organización y una infraestructura que no es habitual en las empresas de pequeño y mediano tamaño, que representan el 80% en nuestro mercado laboral. Para paliar esto se está empezando a optar por firmar los procedimientos de gestión de conflictos dentro de los convenios colectivos en el ámbito sectorial. Estos convenios necesitan un esfuerzo suplementario de divulgación entre los empresarios y trabajadores del sector. Además, deben ser asumidos por los empresarios para asegurar que vigilarán y evitarán la aparición de tales conflictos. Hasta la fecha hay proposiciones y algunas declaraciones de principios en algunos convenios, aunque no se han desarrollado aún procedimientos complejos como el de la OIT (2001).

Un tema estrechamente relacionado con el acoso moral es el del acoso sexual. Algunas de las herramientas utilizadas para la prevención de este último deben ser estudiadas y aprovechadas para la prevención del acoso moral (Código de Conducta sobre las medidas para combatir el Acoso Sexual, 1992).

3. Diseño de la tarea

El diseño de la tarea y la organización del puesto y de la empresa son el punto básico a mejorar a la hora de huir de las circunstancias favorecedoras, de las «organizaciones tóxicas». El diseño de los trabajos puede convertirse en ocasiones en un factor estresante que fomenta la aparición de conductas violentas. El objetivo será diseñar las tareas para evitar el estrés. Si seguimos el modelo de Karasek y Theorell (1990) deberemos actuar sobre la demanda, el control del trabajo por parte del trabajador y el apoyo social que recibe la persona.

¿Cómo podemos huir de la «organización tóxica»?

Estos son algunos pasos que podemos dar:

— *Evaluación de riesgos psicosociales*: conocer cuáles son los factores de riesgo presentes en nuestra organización y en la tarea para eliminarlos o controlarlos. Esta evaluación debe seguirse de un plan preventivo, fijándose plazos y responsables en la puesta en práctica de las medidas preventivas. Tras establecerlas o tras la aparición de un caso es necesario reevaluar.

— *Diseño de la tarea*.

- Demanda: se debe evitar la sobrecarga y la infracarga.
- Ritmos de trabajo reales con las posibilidades del trabajador. Debe huirse de los ritmos impuestos por la máquina, cadenas de puestos, etc.



- Horarios: flexibilidad, horas extraordinarias, turnos, variación de los turnos, trabajo nocturno, etc.
- Ambigüedad del rol: deben definirse de manera clara las tareas a realizar por el trabajador. Asimismo, este las debe conocer. Se deben conocer las obligaciones, qué se debe hacer y qué no. La manera o el proceso para hacerlo y la calidad que se espera del trabajo.
- Conflicto del rol: no deben proponerse tareas contradictorias, imposibles de llevar a cabo o que entren en colisión con los valores fundamentales del trabajador.
- Evitar tareas repetitivas y monótonas. Fomentar la diversidad de tareas.
- Evitar el aislamiento. Diseñar para trabajar en equipo y establecer los objetivos para el equipo.

— *Control del trabajo.*

- Los trabajadores deben participar en el diseño de las tareas, en la fijación de los objetivos y la calidad a conseguir en la tarea.
- Aumentar la autonomía del trabajador. La organización interna, el orden a realizar las tareas, el ritmo de trabajo, las prioridades, deben dejarse, hasta donde sea posible, en manos del trabajador o del equipo, que tendrán la obligación de conseguir los objetivos.



— Apoyo.

- Debe darse apoyo social al trabajador. Emocional y para realizar su trabajo. Dotarle de los instrumentos necesarios, de la formación, de la ayuda necesaria.
- Las tareas desarrolladas deben ser útiles para la organización. El trabajador debe conocer esa utilidad y su importancia para los objetivos finales.
- El salario no debe servir como mecanismo de discriminación.



— Organización y política de la empresa

- Organización preventiva: ciclo de control de los riesgos, elección de modalidad preventiva, elección de delegados de prevención.
- Política de selección.
 - Establecimiento de perfiles
 - Adaptación a la cultura y ambiente social de la empresa
 - Procedimientos de acogida a nuevos trabajadores
- Política de promoción.
 - Establecimiento de una carrera profesional.
 - Criterios de ascenso y promoción:
 - conocidos por todos
 - criterios objetivos, claros y transparentes
 - cobertura de puestos por promoción interna
 - participación de los trabajadores
- Política de personal.
 - Estabilidad en el puesto de trabajo, eventualidad, rotación
 - Exigencia y control de las tareas, del horario. Flexibilidad. Apoyo en situaciones o problemas concretos.
 - Evitar acciones inequitativas: exigencias o concesiones distintas en las mismas condiciones.
- Gestión de conflictos. Llevar a cabo lo ya explicado en las páginas anteriores. Evitar:
 - La huida del conflicto: no enterarse, no intervenir, no hacer nada.
 - La solución deshaciéndose del más débil: «del que protesta».

- Promover en las empresas la implantación de sistemas de información ascendente, horizontal y descendente capaces de llegar a todos los trabajadores, que sirvan para evitar su aislamiento y para que conozcan sus derechos y obligaciones. Se debe establecer un sistema de comunicación que llegue a todos los trabajadores de manera que puedan estar al tanto de las políticas de la empresa y de los cambios que les afecten. También debe permitir la expresión de iniciativas.

— *Formación de los trabajadores*

- Para el desempeño de sus tareas:
 - Adecuación de la tarea a la formación del trabajador.
 - Entrenamiento y formación iniciales.
 - Reciclaje periódico.
 - Nuevas tareas o cambios en las que desarrolla: explicación de los cambios, formación y entrenamiento.
 - Aprendizaje práctico de los procedimientos concretos de la empresa.
- Para el mantenimiento del clima laboral. Formación y entrenamiento para la resolución de conflictos, trabajo en equipo, relaciones sociales, etc.

4. Sistema de liderazgo

Es de vital importancia establecer una política de liderazgo adecuada. Dos son los motivos que hacen que esta política sea básica para la prevención del acoso moral.

- La mayoría de estas conductas se dan de jefes a subordinados (el llamado acoso vertical descendente).
- La responsabilidad de detectar lo más tempranamente posible el acoso e iniciar su solución recae en los mandos.

A la hora de establecer un estilo de mando valoraremos que:

- El trabajador conoce quién es su jefe, conoce las tareas, las decisiones que debe consultar y cuál es la exigencia que se le pide.
- Se fomenta el trabajo en equipo y la participación de los trabajadores en el proceso de la toma de decisiones.
- Existe un apoyo por parte del jefe hacia sus subordinados: para el desempeño de la tarea, ayuda instrumental, apoyo tras la toma de decisiones...
- El jefe se forma y conoce quienes son sus subordinados. Conoce sus tareas (las de los subordinados), el proceso y la calidad con que deben ser realizadas.

Además se debe formar a los mandos en la detección y manejo de conflictos. Los mandos inmediatos son la primera barrera para la detección y solución de conflictos. Para que sean eficaces, los procesos de cambio deben ser implantados por la dirección de la empresa. Son los niveles más altos de la empresa los que apoyan la política preventiva ante la violencia y los que asumen los nuevos valores de la empresa.

Es recomendable tener un sistema para la resolución de conflictos. Estos sistemas se apoyarán en:

- El sistema de información y comunicación implantado.
- Los procedimientos informales de mediación ante los conflictos.
- Los procedimientos de gestión de conflictos negociados e implantados.
- La reducción de las desigualdades y de las situaciones de inequidad.
- La vigilancia periódica de que todos estos sistemas funcionan y ofrecen soluciones. En demasiadas ocasiones se aprueban todos estos procedimientos y los trabajadores dejan de usarlos por su inoperancia. Falta de formación, falta de autoridad o de

independencia son causas de que estos estamentos contribuyan a agravar los conflictos en lugar de solucionarlos.

Toda esta formación para los cambios en el sistema de liderazgo debe aprenderse y ponerse en práctica en el seno de la empresa. Debe adaptarse a las características y a la cultura de la empresa.

Política de buenas prácticas

La prevención primaria pasa por adoptar medidas que mejoren la organización (promoción, selección, comunicación, modelo de mando, estabilidad, horarios, etc.), el diseño de las tareas (demanda, control, ritmos, trabajo en equipo, etc.) y la formación de los trabajadores (entrenamiento y conocimiento de la propia tarea, formación para la mejora de las relaciones, conocimiento de los factores de riesgo y de las medidas preventivas).

A la hora de aplicar estas medidas encontramos dos problemas:

- La mejora de las condiciones citadas no garantiza la ausencia de conflictos y el trabajo en una «organización tóxica» no es, necesariamente, sinónimo de problemas de este tipo.
- No existen recetas universales para la mejora de la organización. Las empresas son entes diferentes, con actividades diferentes y culturas diversas. Un mismo sistema de comunicación puede funcionar en una organización y ser inútil en otra.

Una primera vía de solución puede ser incluir los objetivos preventivos, la disminución de factores de riesgo psicosociales entre los objetivos de calidad, de organización y de diseño de la empresa. Modelos de excelencia de la gestión empresarial, como el modelo europeo EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) por ejemplo, incluyen agentes facilitadores y resultados que implican a personas (trabajadores, liderazgo, clientes), procesos y organización. A la hora de auditar estos indicadores conviene tomar en cuenta la política preventiva contra el acoso que ha puesto en marcha la empresa.

En vista de esto, la Unión Europea recomienda como el mejor sistema preventivo implantar una política de «buenas prácticas». Quiere esto decir que cada organización, conociendo las directrices preventivas generales, debe adaptarlas a su organización y cultura particulares. Recientemente ha publicado dos informes donde pueden verse ejemplos de estas buenas prácticas (European Week for Safety and Health at Work, 2002; Di Martino, V., Hoel, H., Cooper, C. L., 2003)

Los ejemplos de buenas prácticas incluyen informaciones a distinto nivel que sirven para reducir los riesgos de violencia de los trabajadores. Como ejemplos de buenas prácticas tenemos las siguientes:

- Guías editadas por las autoridades o por institutos técnicos.
- Intervenciones en puestos de trabajo.
- *Checklists* para obtener información sobre ocurrencia o indicadores.

La Fundación Europea para la mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo (Di Martino, 2003) tuvo en cuenta los siguientes criterios para seleccionar ejemplos de buenas prácticas.

- Relevancia. Intervención sobre factores para disminuir la violencia, el acoso moral o el acoso sexual en el trabajo.
- Fiabilidad.
- Validez.
- Posibilidad de ponerlas en práctica o de adaptarlas a otras organizaciones
- Ofrecer actuaciones a diferentes niveles: de autoridades, de empresa, etc.
- Equilibrio entre los diferentes países y fecha de publicación.

Estos ejemplos de buenas prácticas también se clasifican en programas de prevención primaria, secundaria y terciaria.

La publicación y difusión de ejemplos de buenas prácticas es un instrumento para fomentar ideas, intercambiar experiencias y pasar a la acción. La difusión debe ser promovida.

Vigilancia de la salud

La vigilancia de la salud es otro de los grandes mecanismos preventivos. Nos volvemos a encontrar los mismos problemas. Por una parte, las patologías asociadas a este tipo de conflictos son multicausales. Por otra parte, los problemas de salud que se manifiestan al principio no suelen ser patologías establecidas, sino disfunciones, molestias o disconfort que en la mayoría de las ocasiones ni se catalogan como problemas de salud.

Entre otros, podemos establecer tres objetivos importantes mediante la vigilancia de la salud:

- En organizaciones de especial riesgo o donde se haya conocido algún caso pueden realizarse pruebas que midan la salud de la población. El Test de Salud Total de Langner-Amiel (Amiel, 1986; Fidalgo Vega 1996) es un cuestionario que mide las molestias, disfunciones o disconfort de los trabajadores. Si en la organización el porcentaje de estas molestias supera un límite preestablecido, deben investigarse más profundamente sus causas. En definitiva un sistema de alarma para actuar tempranamente.
- Detectar a los trabajadores especialmente sensibles. Aunque todos podemos ser víctimas del acoso, la capacidad o posibilidad de defensa, el carácter de las personas o la aparición de otros problemas puede convertir a una persona en especialmente sensible para sufrir trastornos tras la exposición a estas conductas.
- Detectar a los «individuos tóxicos». Individuos que llegan a este tipo de conductas por un posible problema de salud mental. Estos individuos deben ser ayudados a superar su problema o ser apartados de la organización.

La vigilancia de la salud debe continuarse en el tiempo mediante el intercambio de información con el resto del servicio de prevención. Los resultados poblacionales de la vigilancia deben aprovecharse para implantar y evaluar las medidas preventivas.

Medidas de intervención (Prevención secundaria y terciaria)

Como ya hemos puesto de manifiesto en párrafos anteriores, la mejor prevención primaria no garantiza la ausencia de conflictos. Hay que preparar unas medidas de intervención para actuar de la manera más temprana posible ante la aparición del conflicto. El objetivo es atajar el problema antes de que supere la fase de conflicto, antes de producirse la estigmatización. Los pasos iniciales e inmediatos de apoyo al afectado son:

- Contar con un sistema de alarma sensible, que detecte los casos en los primeros estadios.
- Poner a la víctima en contacto con el mediador. Esta persona debe acompañar al afectado durante todo el proceso.
- Derivar a la víctima a un servicio especializado. Pueden producirse daños en las personas en un breve lapso de tiempo de sufrir estos problemas. Incluso antes de cumplirse el plazo de definición clásica del acoso moral (seis meses).
- Ofrecer tratamiento médico, psicológico y apoyo social a la víctima.

Ante la aparición de cualquier caso se debe poner en marcha una investigación y un procedimiento para atajar el conflicto. Antes, es necesario establecer de manera clara las características o los indicios necesarios y suficientes para poner en marcha el proceso.

Es en este momento cuando nos servirá el convenio de gestión de conflictos que ya está establecido en la empresa. Podemos recordar las características principales: confidencialidad, establece el procedimiento de actuación, los plazos, el modo de recurrir la decisión y, muy importante, garantiza la ausencia de represalias para el demandante y los tes-

tigos. Se llevará a cabo por la persona designada al efecto, que debe ser neutral, independiente y con autoridad para tomar decisiones. Ha de ser una persona formada y entrenada en la resolución de estos conflictos.

Es importante establecer un primer paso de resolución «informal» del conflicto. Hablando con el presunto acosador, por medio de un intermediario. Si el conflicto está en una fase temprana puede solucionarse así. Si cesa el acoso no se harán más actividades. Este proceso puede ser discreto y puede realizarse sin registro alguno.

Se ofrecerá apoyo médico y psicológico al trabajador afectado así como apoyo emocional, instrumental e informativo. Puede ser recomendable el promover su participación en alguna asociación de afectados.

¿Qué ocurre si se inicia la actuación formal?

- Deben quedar claros los objetivos de la actuación. Pueden ser preventivos, sancionadores. Pueden buscar el establecimiento de responsabilidades o no.
- Aunque no es un procedimiento judicial debe informarse a las partes de las actuaciones y de los hechos. Debe permitirse su «defensa».
- La información se consigue habitualmente mediante la realización de entrevistas, revisando documentos de las actividades de la empresa y la visita al puesto de trabajo. En la entrevista se intenta contrastar información de diversas fuentes:
 - Del afectado.
 - De la empresa, su representante.
 - Del supuesto acosador o acosadores.
 - De los delegados de prevención y representantes sindicales.
 - Del servicio de prevención y del servicio médico.
 - De los mandos directos del afectado.
 - De los compañeros.
- En la entrevista se tratarán temas sobre la organización de la empresa, la organización preventiva, el diseño y el desempeño de la tarea y sobre la exposición (el conflicto).
- Es recomendable poseer una descripción detallada de las conductas que han provocado la denuncia. Estas conductas las obtenemos del afectado, y tratarán de precisar situación, fecha, frecuencia, testigos, pruebas, etc. Pueden clasificarse como lo hace la nota técnica de prevención 476 (Martín Daza, 1998):
 - Acciones contra la reputación o dignidad.
 - Acciones contra el ejercicio del trabajo.
 - Acciones que manipulan la comunicación o la información.
 - Acciones no equitativas.
- Esta información se contrasta con la que ofrezcan los presuntos acosadores, los jefes, compañeros, la empresa, los representantes de los trabajadores y cualquier otra persona que pueda aportar información.
- Realizaremos un informe que recoja las conclusiones y las medidas preventivas a adoptar, del que tendrán conocimiento el afectado, el supuesto acosador, la empresa y otras personas que se estime necesario.

En definitiva, debe iniciarse una investigación que cuente con las suficientes garantías de formación, independencia y autoridad y que repase o utilice las medidas de prevención primaria ya descritas:

- Estándares morales
- Procedimiento de gestión de conflictos
- Diseño de la tarea de la organización de la empresa.
- Sistema de liderazgo.

Las soluciones que adoptemos han de evitar la continuidad del acoso y resarcir al acosado, si se han producido ataques a su dignidad personal.



Estas medidas pueden ser sanciones ya previstas en el documento de estándares morales o en el de gestión de los conflictos.

En caso de necesidad o falta de acuerdo con las soluciones puede recurrirse a instancias ajenas a la empresa: inspección de trabajo, institutos técnicos, etc.

La satisfacción en el trabajo como ayuda para prevenir el acoso moral

Cuando hablamos de satisfacción con el trabajo, nos referimos al grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo. Esta puede depender del trabajo en sí mismo y de aspectos colaterales importantísimos como son la ergonomía, relaciones con los compañeros, relación con la figura de autoridad, expectativas cumplidas, etc.

La satisfacción es una actitud de carácter más o menos positivo ante diferentes aspectos de la experiencia laboral. Esta actitud implica una valoración de cada uno de los aspectos del trabajo y del grado en que su situación responda a las expectativas de la persona. En la medida en que la situación real responda a las expectativas, el nivel de satisfacción será elevado, en la medida en que no lo haga, el nivel de satisfacción será bajo.

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr dicha satisfacción.

Si conseguimos reducir al máximo todos aquellos aspectos que producen insatisfacción, lograremos un mejor rendimiento del trabajador y una actitud positiva frente a la organización.

Durante años se ha dedicado bastante atención a la medición de la satisfacción con el trabajo. Las dos medidas más utilizadas de satisfacción con el trabajo son el *Índice Descriptivo del Trabajo* (Balzer, Smith y Kravitz, 1990) y el *Cuestionario de Satisfacción de Minnesota* (Weiss, Dawis, England y Lofquist, 1967).

Suele relacionarse la *satisfacción* con criterios como el *rendimiento*, la *productividad* y el *absentismo*.

Si la plantilla de nuestra organización se siente motivada, reforzada y se ve trabajando en un ambiente de trabajo bueno, congruente, podríamos decir que será más difícil que aparezcan episodios de acoso moral ya que nadie se va a sentir aislado o amenazado.



11. PERSPECTIVAS LEGALES

REGULACIÓN LEGISLATIVA

El último paso en la prevención tiene en consideración la regulación legislativa que protege los derechos de los trabajadores ante los tribunales de justicia. Se han defendido dos tipos de protección en la Unión Europea en los últimos tiempos. Hay países que han legislado específicamente sobre el *mobbing* o la violencia en el trabajo y otros que creen que estas conductas pueden ser perseguidas y castigadas utilizando la legislación ya existente en el estado.

En el Estado Español ha habido algunos intentos de promover legislación específica:

- En junio de 2001 el grupo Entesa Catalana de Progress insta al gobierno a tomar iniciativas contra el acoso moral.
- En noviembre de 2001 el grupo socialista presenta una Proposición de Ley sobre el Derecho a no sufrir acoso moral en el trabajo. Modificaba una serie de artículos de algunas leyes, introduciendo el concepto de acoso moral.
- En noviembre de 2001 el grupo socialista presenta una Proposición de Ley para modificar el Código Penal e introducir un artículo (314 bis) que castigue los supuestos graves de acoso moral.

Las dos Proposiciones de Ley fueron rechazadas ya que el grupo popular decidió que era mejor no legislar hasta que la UE tomara una iniciativa.

La Ley 03/2003 de 31 de diciembre, de medidas fiscales, administrativas y sociales propone la primera definición de acoso en la legislación española.

De todos modos, la legislación vigente ha permitido una serie amplia de sentencias en los tribunales castigando los comportamientos de acoso moral en el trabajo. También considerando las consecuencias sufridas por los acosados como accidentes de trabajo.

Parecido camino al español ha seguido Italia, donde no existe regulación específica aunque se han presentado numerosas iniciativas parlamentarias. Ha habido alguna iniciativa legislativa regional y numerosos acuerdos y convenios.

Países como Suecia, Países Bajos, Francia, Bélgica, Dinamarca y Finlandia, han optado por legislación específica:

Existen otros Estados Miembros de la Unión Europea que han considerado que no necesitaban una nueva legislación. Que era suficiente la que tenían para castigar estas conductas, como son Irlanda, Reino Unido o Alemania.

También la Unión Europea ha publicado recientemente dos nuevas directivas. Aunque no se refieren estrictamente al acoso moral, sí están relacionadas con temas próximos.

- La primera es la Directiva 2000/43/CE (junio 2000) que fija los principios de no discriminación por razón de raza u origen étnico.

- La segunda es la Directiva 2002/73/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de septiembre de 2002 que modifica la Directiva 76/207/CEE del Consejo relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo.

En ambas se establecen nuevas definiciones y se fijan las obligaciones y responsabilidades de los empresarios.

PROCEDIMIENTOS LEGALES

Es obligación de la empresa el ofrecer una protección eficaz en seguridad y salud a sus trabajadores conforme al art. 14 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL, 1995).



Es decir garantizar la salud física, psíquica y social de los trabajadores. Esta obligación también viene recogida en el Estatuto de los Trabajadores en el art. 4.2., según el cual los trabajadores tienen derecho a «no ser discriminados para el empleo o una vez empleados por razones de sexo, estado civil...», tienen igualmente derecho a «su integridad física y a una adecuada política de seguridad e higiene» y «al respeto de su intimidad y a la consideración debida a su dignidad...»

Tanto en los casos de acoso vertical descendente como en el de acoso entre compañeros, la dirección de la empresa tiene la obligación de identificar y evaluar los riesgos psicosociales y aquellos relativos a la organización cumpliendo el art. 16 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL, 1995). Igualmente y tal como indica el art. 8 del Reglamento de los Servicios de Prevención (Reglamento Servicios de Prevención /1997) «cuando el resultado de la evaluación pusiera de manifiesto situaciones de riesgo, el empresario planificará la actividad preventiva que proceda con objeto de eliminar o controlar y reducir dichos riesgos».

Es decir la empresa tiene la obligación de evaluar los riesgos psicosociales y entre ellos la posible existencia de acoso moral. Si una vez evaluados se detectasen en la empresa habría que intervenir y prevenirlos. El no hacerlo puede ser motivo de sanción.

Si todos los mecanismos de prevención fallasen el trabajador víctima del acoso dispone de diferentes cauces para tratar de reparar los graves perjuicios sufridos.

- La inspección de trabajo ante una denuncia por acoso moral puede actuar *vía administrativa* mediante requerimiento a la empresa o iniciando un procedimiento sancionador en función de los casos.
- También la víctima puede iniciar acciones *vía penal* contra el acosador, sea este la dirección, compañeros de trabajo o sus representantes.
- Igualmente la víctima podrá iniciar acciones *vía civil* con el fin de resarcirse a nivel económico de los daños causados.
- En aquellos casos que el acoso afecte a *funcionarios* optarán por la vía contencioso administrativa.

12. CONCLUSIONES

La piedra angular en la que se sostiene la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, es la necesidad y obligación por parte de las empresas de identificar, evaluar, corregir y prevenir los riesgos que puedan afectar a los trabajadores en el desarrollo de sus tareas. Un tipo de riesgo existente en el seno de las empresas son los riesgos psicosociales y dentro de los mismos nos encontramos con el acoso moral. La prevención del acoso moral es una exigencia para las empresas y, por tanto, es necesario dotar a las mismas de los medios y herramientas necesarios para lograrlo.

Clave fundamental para eliminar esta lacra del mundo laboral, es la participación de los diversos agentes implicados:

- La administración, haciendo cumplir la legislación vigente.
- Los servicios de prevención, identificando, evaluando, interviniendo y, por supuesto, previniendo los riesgos psicosociales.
- Las empresas, implicando tanto a la dirección como a los mandos intermedios en la resolución de conflictos. Para ello será necesario establecer y cumplir códigos deontológicos que afecten a todo el personal de la empresa.
- Los sindicatos, formando a los delegados de prevención en la identificación de este tipo de riesgos.

Por lo tanto, es necesario un acercamiento al acoso moral desde todos los frentes ya que se trata de un problema complejo y con graves consecuencias para las víctimas y su entorno.

Por último, recordamos la necesidad de continuar desarrollando nuevas investigaciones relacionadas con los diferentes factores psicosociales de cara a conseguir unas mejores condiciones de trabajo y con ello una mejora de la calidad de vida de los trabajadores.

María reconoce que el ambiente ha mejorado en la empresa. Pero no para ella. Sus relaciones con Pedro, que sigue en su puesto, y con sus compañeros son irrecuperables. Está al final de un proceso que le llevará a pactar la rescisión de su contrato. Va a conseguir un dinero, sí. Pero sabe que será difícil que vuelva a trabajar. No se va contenta. Siente que la han maltratado y que en realidad no se ha hecho justicia. Que es ella la que se va. Quiere consolarse pensando que al menos los siguientes estarán más protegidos. En parte, gracias a ella.

Se da la vuelta en la cama. Tiene 51 años. Piensa, ¿inútil para trabajar? Se conformaría con que se desatara ese maldito nudo que siente en su estómago.

ANEXO 1

LIPT-60

El LIPT-60 (González de Rivera, 2003) es un cuestionario escalar que objetiva y valora 60 estrategias diferentes de acoso psicológico. Es una herramienta derivada del LIPT original dicotómico de 45 ítems desarrollado por Leymann.

En el LIPT-60 se incluyen 15 estrategias de acoso relativamente frecuentes en España, que no están en la lista de Leymann. También se han modificado las posibilidades de respuesta del cuestionario pasando a ser escalar para de este modo permitir la valoración por el sujeto de la intensidad con que es afectado por cada una de las estrategias de acoso. Para su corrección se han establecido tres parámetros globales:

- NEAP: contaje simple de todas las respuestas distintas a 0. Nos da el número de estrategias de acoso.
- IGAP: índice global, obtenido sumando los valores asignados a cada estrategia de acoso y dividiéndolo por el número total de estrategias 60. Estima el efecto que las estrategias de acoso tienen sobre el sujeto.
- IMAP: índice medio de intensidad de las estrategias de acoso. Se halla dividiendo la suma de los valores asignados a cada estrategia entre el índice NEAP. Cuantifica la intensidad y frecuencia de las conductas de acoso sufridas.

Las instrucciones sobre la corrección e interpretación pueden encontrarse en González de Rivera (2003).

LI PT – 60 © Leymann Inventory of Psychological Terrorization. Versión modificada y adaptada al español por González de Rivera

Nombre Apellidos
 Fecha de nacimiento Dirección

 C.P. Localidad Provincia
 Teléfono Fecha de Hoy

A continuación hay una lista de distintas situaciones o conductas de acoso que usted puede haber sufrido en su trabajo. Marque en cada una de ellas el grado en que la ha experimentado.

Marque con una cruz (X) el cero («0») si no ha experimentado esa conducta en absoluto; el uno («1») si la ha experimentado un poco; el dos («2») si la ha experimentado moderadamente; el tres («3») si la ha experimentado mucho y el cuatro («4») si la ha experimentado de manera extrema.

0 = Nada en absoluto.
 1 = Un poco.
 2 = Moderadamente.
 3 = Mucho.
 4 = Extremadamente.

1	Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir	0	1	2	3	4
2	Le interrumpen cuando habla	0	1	2	3	4
3	Sus compañeros le ponen pegas para expresarse o no le dejan hablar . . .	0	1	2	3	4
4	Le gritan o le regañan en voz alta	0	1	2	3	4
5	Critican su trabajo	0	1	2	3	4
6	Critican su vida privada	0	1	2	3	4
7	Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes o acusadoras	0	1	2	3	4
8	Se le amenaza verbalmente	0	1	2	3	4
9	Recibe escritos y notas amenazadoras	0	1	2	3	4
10	No le miran, o le miran con desprecio o gestos de rechazo	0	1	2	3	4
11	Ignoran su presencia, no responden a sus preguntas	0	1	2	3	4
12	La gente ha dejado o está dejando de dirigirse o de hablar con usted . . .	0	1	2	3	4
13	No consigue hablar con nadie, todos le evitan	0	1	2	3	4
14	Le asignan un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus compañeros	0	1	2	3	4
15	Prohíben a sus compañeros que hablen con usted	0	1	2	3	4
16	En general, se le ignora y se le trata como si fuera invisible	0	1	2	3	4
17	Le calumnian y murmuran a sus espaldas	0	1	2	3	4
18	Hacen circular rumores falsos o infundados sobre usted	0	1	2	3	4
19	Le ponen en ridículo, se burlan de usted	0	1	2	3	4
20	Le tratan como si fuera un enfermo mental o lo dan a entender	0	1	2	3	4
21	Intentan obligarle a que se haga un examen psiquiátrico o una evaluación psicológica	0	1	2	3	4

22	Se burlan de alguna deformidad o defecto físico que pueda tener	0	1	2	3	4
23	Imitan su forma de andar, su voz, sus gestos para ponerle en ridículo	0	1	2	3	4
24	Atancan o se burlan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas	0	1	2	3	4
25	Ridiculizan o se burlan de su vida privada	0	1	2	3	4
26	Se burlan de su nacionalidad, procedencia o lugar de origen	0	1	2	3	4
27	Le asignan un trabajo humillante	0	1	2	3	4
28	Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y malintencionada	0	1	2	3	4
29	Sus decisiones son siempre cuestionadas o contrariadas	0	1	2	3	4
30	Le dirigen insultos o comentarios obscenos o degradantes	0	1	2	3	4
31	Le hacen avances, insinuaciones o gestos sexuales	0	1	2	3	4
32	No se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer	0	1	2	3	4
33	Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas	0	1	2	3	4
34	Le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles	0	1	2	3	4
35	Le asignan tareas muy por debajo de su competencia	0	1	2	3	4
36	Le sobrecargan sin cesar con tareas nuevas y diferentes	0	1	2	3	4
37	Le obligan a realizar tareas humillantes	0	1	2	3	4
38	Le asignan tareas muy difíciles o muy por encima de su preparación, en las que es muy probable que fracase	0	1	2	3	4
39	Le obligan a realizar trabajos nocivos o peligrosos	0	1	2	3	4
40	Le amenazan con violencia física	0	1	2	3	4
41	Recibe ataques físicos leves, como advertencia	0	1	2	3	4
42	Le atacan físicamente sin ninguna consideración	0	1	2	3	4
43	Le ocasionan a propósito gastos para perjudicarlo	0	1	2	3	4
44	Le ocasionan daños en su domicilio o en su puesto de trabajo	0	1	2	3	4
45	Recibe agresiones sexuales físicas directas	0	1	2	3	4
46	Ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo	0	1	2	3	4
47	Manipulan sus herramientas de trabajo (por ejemplo, borran archivos de su ordenador)	0	1	2	3	4
48	Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo	0	1	2	3	4
49	Se someten informes confidenciales y negativos sobre usted, sin notificarle ni darle oportunidad de defenderse	0	1	2	3	4
50	Las personas que le apoyan reciben amenazas, o presiones para que se aparten de usted	0	1	2	3	4
51	Devuelven, abren o interceptan su correspondencia	0	1	2	3	4
52	No le pasan las llamadas, o dicen que no está	0	1	2	3	4
53	Pierden u olvidan sus encargos o encargos para usted	0	1	2	3	4
54	Callan o minimizan sus esfuerzos, logros y aciertos	0	1	2	3	4
55	Ocultan sus habilidades y competencias especiales	0	1	2	3	4
56	Exageran sus fallos y errores	0	1	2	3	4
57	Informan mal sobre su permanencia y dedicación	0	1	2	3	4
58	Controlan de manera muy estricta su horario	0	1	2	3	4
59	Cuando solicita un permiso, curso o actividad a la que tiene derecho se lo niegan o le ponen pegas y dificultades	0	1	2	3	4
60	Se le provoca para obligarlo a reaccionar emocionalmente	0	1	2	3	4

ANEXO 2

«TEST DE SALUD TOTAL» DE LANGNER-AMIEL

(Farrer Velázquez, Minaya Lozano, Niño Escalante, Ruiz Ripollés.
Manual de Ergonomía. Fundación MAFRE. 1995).

El Test de Salud Total es un cuestionario específico destinado a evaluar sintomatología psicósomática generada por procesos estresantes que nos va a servir como un indicador de salud mental.

A partir de la aplicación del TST se puede conseguir información sobre la autopercepción de pensamientos, sentimientos y comportamientos que podrían definir un problema de salud mental.

A continuación se encontrará una serie de cuestiones que Vd. podría haber experimentado últimamente. Posiciónese en la opción (marcando con una X) que piense que se ajusta más a su situación actual.

1. En estos últimos tiempos, en general, su apetito ¿es bueno, pasable o malo?
 Bueno Pasable Malo
2. ¿Siente ardor de estómago varias veces por semana?
 Sí No
3. ¿Tiene dolor de cabeza: frecuente, a veces o nunca?
 Frecuentemente A veces Nunca
4. En estos últimos tiempos ¿ha tardado en dormirse o en permanecer durmiendo?
 Con frecuencia A veces Jamás
5. En estos últimos tiempos, en su conjunto ¿tiene buena memoria?
 Sí No
6. En estos últimos tiempos, en general, ¿está de buen humor?
 Sí No
7. En estos últimos tiempos ¿no le molesta algún estado de nerviosismo, de irritabilidad o de tensión?
 Con frecuencia A veces Nunca

8. ¿Es de temperamento inquieto?
 Sí No
9. En estos últimos tiempos ¿le ocurre a veces verse invadido por una ola de calor?
 Sí No
10. En estos últimos tiempos ¿le ha ocurrido sentirse molesto, sofocado, una sensación de ahogo sin haber realizado esfuerzos físicos?
 Con frecuencia A veces Nunca
11. En estos últimos tiempos ¿ha tenido a veces pesadez de cabeza o taponamiento de la nariz?
 Sí No
12. En estos últimos tiempos ¿ha tenido momentos de agitación hasta el punto de no poder permanecer quieto algún tiempo?
 Sí No
13. En estos últimos tiempos ¿ha pasado días, semanas o meses sin poder ocuparse de nada porque no llegaba a empezarlo?
 Sí No
14. En estos últimos tiempos ¿con frecuencia se ha sentido muy fatigado?
 Sí No
15. En estos últimos tiempos ¿le han molestado palpitaciones?
 Con frecuencia A veces Nunca
16. En estos últimos tiempos ¿ha llegado a desvanecerse?
 Sí No
17. En estos últimos tiempos ¿se ha sentido invadido por sudores fríos?
 Con frecuencia A veces Nunca
18. En estos últimos tiempos ¿ha tenido temblor en las manos hasta el punto de preocuparle?
 Con frecuencia A veces Nunca
19. En estos últimos tiempos ¿ha estado tan intranquilo que ha llegado a sentirse por ello enfermo?
 Sí No
20. ¿Se siente algo aislado, algo solo, incluso entre amigos?
 Sí No
21. ¿Tiene la sensación de que ahora las cosas le van mal?
 Sí No
22. ¿Tiene la sensación de que nada merece la pena?
 Sí No

En lo referente a las condiciones de aplicación, instrucciones de cumplimentación e interpretación recomendamos remitirse a la NTP 421: «Test de salud total» de Langner-Amiel: su aplicación en el contexto laboral.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acuerdo entre la UPV/EHU y las organizaciones sindicales representativas en la UPV/EHU sobre prevención y solución de quejas en materia de acoso (2003). http://www.stee-eilas.org/lan_osasuna/dok/AcuerdoAcosoUPV.pdf
2. AFS (1993). *Ordenanza sobre el acoso en el lugar de trabajo*. Estocolmo: Agencia Sueca para el Entorno Laboral.
3. AMIEL, R. (1986). *La notion de santé mentale et son évaluation dans les études épidémiologiques à visées préventives en médecine du travail et en santé communautaire*. Archives maladies professionnelles 1986- 47 n.º 1 1-14.
4. ANDERSON, J. (2001a). *Informe sobre el acoso moral en el lugar de trabajo*. Parlamento Europeo, 16 de Julio. A5-0283/ 2001.
5. ANDERSON, J. (2001b). *Proyecto de informe sobre el acoso en la vida laboral*. Parlamento Europeo, 6 de Junio. 2339 / 2001 (INI).
6. BALZER, SMITH y KRAVITZ (1990). *Índice Descriptivo del Trabajo*.
7. BOB. Boletín Oficial de Bizkaia (2003). Acuerdo número 3 del Consejo de Gobierno de la Diputación Foral de Bizkaia de 2 de diciembre de 2003 de acciones preventivas sobre acoso moral en el trabajo (mobbing). BOB n.º 239.
8. CHAPPELL y DI MARTINO (1998). *Violence at Work*. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra.
9. «Código de Conducta sobre las Medidas para combatir el Acoso Sexual» (Comisión Europea, nov. 1991. *Diario Oficial de las Comunidades Europeas*, vol. 35, n.º L.49, 1992).
10. COM (2002). *Cómo adaptarse a los cambios en la sociedad y en el mundo del trabajo: una estrategia comunitaria de salud y seguridad (2002-2006)*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas, 118.
11. Comité Consultivo para la Seguridad, la Higiene y la Protección de la Salud en el Trabajo de la Comisión Europea. (2001) *Opinión sobre la violencia en el lugar de trabajo*.
12. Cortes Generales (1999). Proposición de Ley sobre la inclusión del acoso psicológico como infracción laboral en el Estatuto de los Trabajadores. Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados, Pleno y Diputación Permanente. VI Legislatura. Núm. 224.
13. OIT: Convenio Colectivo sobre prevención y solución de reclamaciones en materia de acoso entre la OIT y el Sindicato de la OIT. (2001) <http://www.ilo.org/public/spanish/staffun/docs/harassment.htm>
14. Cuadernos sindicales. Acoso psicológico en el trabajo (mobbing). *Los efectos de la nueva organización del trabajo sobre la salud. Unión sindical de Madrid región de CCOO*. Enero 2002. <http://www.usmr.ccoo.es/Publicaciones/CuadernosSindicales/Mobbing/mobbing.htm>
15. DI MARTINO, V., HOEL, H., COOPER, C.L. (2003). *Preventing violence and harassment in the workplace*. Fundación Europea para la mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo.
16. EINARSEN, S. (2000). «Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. Agresion and Violent Behavior». *A Review Journal*, 5(4), 371-401.
17. European Week for Safety and Health at Work. (2002). *Working on stress. Prevention of psychosocial risks and stress at work in practice*. Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo.

18. FARRER VELÁZQUEZ, F., MINAYA LOZANO, G., NIÑO ESCALANTE, J., RUIZ RIPOLLÉS, M. (1997). *Manual de Ergonomía*. Madrid: Mapfre.
19. FIDALGO VEGA, M. y PÉREZ BILBAO, J. (1996). «Nota Técnica de Prevención 421 del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo». «Test de salud total» de Langner-Amiel: su aplicación en el contexto laboral.
20. GONZÁLEZ DE RIVERA Y REVUELTA, J. L. (2003). *El maltrato psicológico*. 2.ª edición. Madrid: Espasa Calpe.
21. HIRIGOYEN, M. F. (1999). *El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Barcelona: Paidós
22. HIRIGOYEN, M. F. (2001). *El acoso Moral en el trabajo*. Barcelona: Paidós.
23. HIRIGOYEN, M.F. (2003). «Mobbing: definición y límites». En *Respuestas al mobbing en el ámbito laboral*. Vitoria-Gasteiz: Gobierno Vasco.
24. KARASEK, R.; THEORELL, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life*. Harper Collins Publishers.
25. LAHERA MARTÍN, M., GÓNGORA YERRO, J.J., RIVAS BACAICOA, M. L. (2002). *Acoso Psicológico en el Trabajo. «Mobbing»*. Instituto Navarro de Salud Laboral. Gobierno de Navarra.
26. LPRL 31/1995, de 8 de Noviembre de Prevención de Riesgos Laborales. Publicado en el BOE n.º 269, de 10 de Noviembre de 1995.
27. LEYMAN, H. (1993). «Silencing of a skilled technician». *Working Environment*, 28-28.
28. LEYMAN, H. (1996). «The content and development of mobbing at work». *A Special Issue of The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165 - 184.
29. MARTÍN DAZA, F. y PÉREZ BILBAO, J., (1998). «Nota Técnica de Prevención 476 del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo». *El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing*.
30. Parlamento Europeo (2001). *Resolución del Parlamento Europeo sobre el acoso moral en el lugar de trabajo*. 2.001/2339.
31. PÉREZ BILBAO, J; NOGAREDA CUIXART, C; MARTÍN DAZA, F; SANCHO FIGUEROA, T; LÓPEZ GARCÍA-SILVA, J.A. (2001) *Mobbing, Violencia física y acoso sexual*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT).
32. PIÑUEL, I. (2001). *Mobbing. Cómo sobrevivir el acoso psicológico en el trabajo*. Santander: Sal Térrea.
33. Reglamento de los Servicios de Prevención 39/1997, de 17 de Enero. Publicado en el BOE n.º 27, de 31 de Enero de 1.997.
34. SÁEZ NAVARRO, GARCÍA-IZQUIERDO. «Violencia psicológica en el trabajo: el mobbing». Págs. 191-204.
35. BUENDÍA, J. y RAMOS, F. (2001). *Empleo, Estrés y Salud*. Madrid: Psicología Pirámide.
35. VELÁZQUEZ, M. (2003). Las posibilidades de actuación de la Inspección de Trabajo frente al acoso moral o mobbing. *Lan Harremanak - Revista de relaciones laborales. Reflexiones y preguntas sobre el acoso psicológico laboral o mobbing*. Universidad del País Vasco. 2002-II.
36. WEISS, DAWIS, ENGLAND y LOFQUIST (1967). *Cuestionario de Satisfacción de Minessota*.



OSALAN
LANEKO SEGURTASUN
ETA OSASUNERAKO
EUSKAL ERAKUNDEA

EMALGA
Prebentzio zerbitzua

LANEKO JAZARPEN MORALA

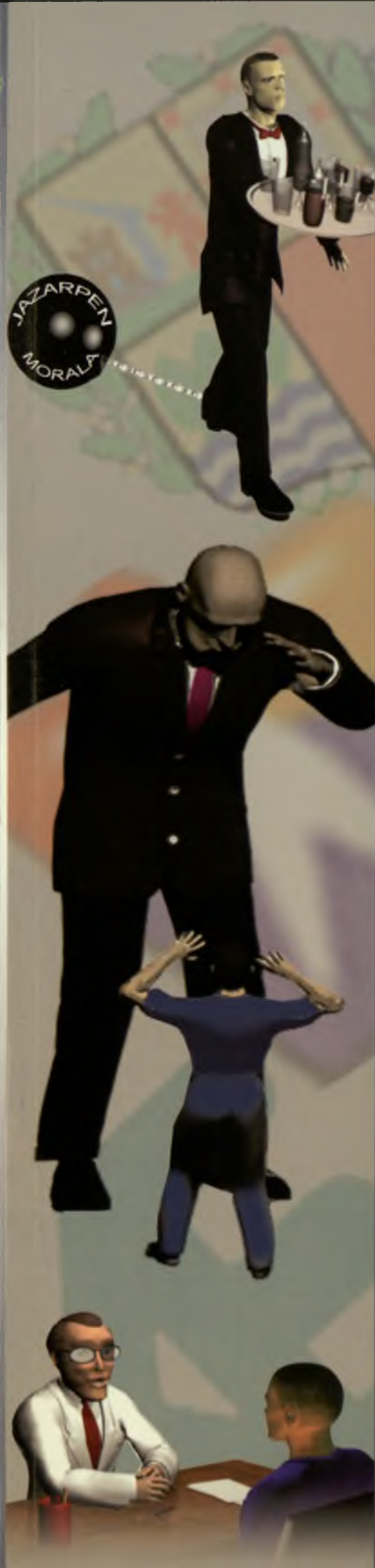
Ebaluazioa, Prebentzioa
eta eskuhartzea

Erakunde Autonomiaduna



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

JUSTIZIA, LAN ETA GIZARTE
SEGURANTZA SAILA



JAZARPEN
MORALA

Laneko jazarpen morala

Ebaluazioa, prebentzioa eta eskuhartzea



OSALAN
Laneko Segurtasun eta
Osasunerako Euskal Erakundea

Erakunde Autonomiaduna

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

JUSTIZIA, LAN ETA GIZARTE
SEGURANTZA SAILA

DEPARTAMENTO DE JUSTICIA,
EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL

Dokumentazioa eta testuaren idazketa

- Eva Fernández Hidalgo
Laneko arriskuen prebentziorako goi mailako teknikaria. Malga, Prebentzio Zerbitzua
- Iñaki Olaizola Nogales
Laneko medikua. Laneko arriskuen prebentziorako goi mailako teknikaria. OSALAN
- Raúl Sancho Etxeberria
Laneko arriskuen prebentziorako goi mailako teknikaria. Malga, Prebentzio Zerbitzua
- Izaskun Odriozola
Psikologian lizentziatua
- Beatriz Gutiérrez
Psikologian lizentziatua
- Dr. Julio Serrano
Euskal Herriko Unibertsitateko irakaslea. Organizazioaren faktore psikosozialetan aditua
- Dr. Luis de Nicolás
Deustuko Unibertsitateko irakaslea. Organizazioaren faktore psikosozialetan aditua

Ilustrazioa, 3D animazioa, multimedia eta programazioa

- Josu Muñoz Legido
Diseinatzaile grafikoa. Marrazkiak eta animazioa
- Javier de la Cruz Soto
Programazioa eta galdesorta interaktiboa

Esker onak:

José Luis González de Rivera
Jesús Pérez Bilbao

Argitaraldia: 1.a, 2004ko apirila

Ale-kopurua: 2.000 ale

© OSALAN - Laneko Segurtasun eta Osasunerako Euskal Erakundea
Eusko Jaurlaritzaren erakunde autonomiaduna

Internet: www.osalan.net

Fotokonposaketa: Ipar, S. Coop.
Particular de Zurbaran, 2-4 - 48007 Bilbao

Inprimaketa: Imprenta SACAL
Barraxi, 2 - 01013 VITORIA-GASTEIZ

ISBN: 84-95859-20-3

L.G. VI-183/04

ISBN 84-95859-20-3



9 788495 859204

Salneurria: 15 €

AURKIBIDEA

Hitzaurrea	7
1. Zer da <i>mobbing</i> edo laneko jazarpen morala?	9
2. Jazarpen moral motak	12
3. Jazarpen moralaren osagaiak	13
4. Jazarlearen profila	16
5. Biktimaren profila	17
6. Jazarpen moralaren garapena eta aldiak	17
7. Ondorioak	21
8. xxi. mendeko enpresan jazarpen morala bultzatzen dituzten faktoreak	24
9. Identifikazioa eta ebaluazioa	25
10. Jazarpen moralaren prebentzioa	29
11. Legezko alderdiak	41
12. Ondorioak	43
13. 1 eranskina: (LIPT-60)	45
14. 2 eranskina: Test de Salud Total de Langner-Amiel	49
15. Bibliografia	51

HITZAURREA

Zorionez, faktore psikosozialek geroz eta garrantzi handiagoa dute laneko arriskuen prebentzioaren alorrean. Eta faktore psikosozialen artean, geroz eta eragin handiagoa duen arrisku bat, jazarpen morala edo mobbing-a da. Izan ere, gizartean horri buruzko sentsibilizazioa handitu egin baita. Gidaliburu hau diziplina anitzeko talde batek egindakoa da eta helburu bakarra dauka: jazarpen moralari buruzko gidaliburu bat idaztea, teoria eta praktika uztartuko dituen, prebentzio-teknikariei enpresetan dagoen arazo hori ebaluatzen laguntzeko helburuarekin.

Horretarako, jazarpen morala definitu da eta berau antzematen lagun gaitzaketen portaerak identifikatu dira. Horrez gain, berau ebaluatzeko eta identifikatzeko baliabide batzuk emango dira. Aipatu baliabideak garatu beharreko batzuk baino ez dira. Hemen, baliagarrienak direla uste dugunak proposatuko ditugu, bai horien erabilerari dagokionez bai esku izateari dagokionez.

Azkenik, arazoa antzeman ondoren, esku hartzeko estrategi batzuk proposatuko ditugu, enpresen baitan izan daitekeen jazarpen moralari aurrea hartzera bideratuak, horixe baita bete beharreko helburua.

Gidaliburu hau baliagarria izango zaizuelakoan eta arazo konplexu hori argitzen lagunduko duelakoan gaude. Gogoan izan behar dugu ez dela erraza faktore psikosozialak, eta bereziki jazarpen morala, aztertzea, lantokiko pertsonen arteko harremanetan eragin zuzena duelako, modu artifizialean sortutako harremanetan, hain zuzen ere. Lanetik kanpoko harreman informal eta libreetan pertsonen arteko gatazkak sortzen badira, zer gertatuko da enpresetan modu artifizialean sortutakoetan, hainbat aldagairen menpe egonda, gainera, hala nola estresa, gehiegizko lan-karga, agintzeko moduak, motibaziorik eza, lan-giro txarra, enpresan komunikazio gutxi egotea eta abar eta abar.

Organizazioen arrisku psikosozialak prebenitzeko betebeharra dute enpresariak, Laneko Arriskuen Prebentziorako Legeari jarraiki, eta prebentzio-teknikari izaki gure betebeharra da enpresariei lan hori egiteko beharrezko baliabide guztiak ematea. Denon ahaleginarekin, lan-baldintza hobekuntza lortuko ditugu eta langile guztiak bizi-kalitate hobea izango dute.

Barakaldon, 2004ko apirilan.

Ignacio Murguía Mañas
OSALANeko zuzendari nagusia

1. ZER DA MOBBING EDO LANEKO JAZARPEN MORALA?

Maria gau txar baten ondoren jaiki da. Denbora asko darama larrituta esnatzen. Triste dago. Beldur da. Ez du lanera joan nahi. Negar egin besterik ez du nahi. Psikologoaren txostena irakurri eta gero, medikuak baja berriro eman diola gogoratu du. Horrek une batez lasaitzen du. Baina gero enpresa horretan 20 urte baino gehiago daramala gogoratu du, lanera beti pozik joan dela, bere lana egin duela, bere bizitzaren zati handi bat han eman duela eta orain ezin duela hara joan, ez diote uzten!

Ohean, Antonio, bere senarra, esna ez dadin zaratarik ez ateratzen saiatuz, geroz eta tirabiratsuagoak diren harremanek okerrera egin ez dezaten, esnatzeko gogorik gabe bere seme-alaba nerabeei deitzen die, gertatu dena birpasatzen saiatzen da, hainbat alditan egin duen bezala.

Izan ere, enpresako bulegoan eman duen urte-kopurua ez da motza: hogeita hiru urte. Inork ez dio azaldu behar zer den laneko egutegi bat, edo nola prestatzen den kontratu bat. Baina duela bost urte horretan saiatu ziren. Multinazional batek enpresa bereganatu zuen. Hazkunde handia da, esan zieten, nahiz eta plantan zeuden 72 langiletatik 43 baino ez geratu.

80ko hamarkadan, Heinz Leymannek mobbing terminoa erabili zuen helduen artean lantokian gertatzen zen indarkeria mota bat aipatzeko. Mobbing terminoa ingelesezko *to mob* aditzetik dator eta «nor bait jazartzea, nor baiti eraso egitea, nor bait iraintzea, taldeka nor baiten kontra egitea» esan nahi du.



1984an, hain zuzen, jazarpen moralala (horixe izango baita euskaraz erabiltzen diren terminoen artean gidaliburu honetarako aukeratu duguna) lan-esparruko berariazko ikerkuntza gisa tratatzen hasi zen, Stokholmgo National Board of Occupational Safety and Health erakundeak Leymann eta Gustavssonen txosten bat plazaratu zuenean. Horren ondoren hainbat azterlan eta ikerlan egin ziren.

Martin Dazak eta Pérez Bilbaok (1998) Prebentzioko Ohar Teknikoan mobbing terminoa aipatzen dutenean, H. Leymannen definizioa darabilte: «*Izen horretako egoeretan, pertsona bat edo batzuek beste pertsona batzuen gainean indarkeria psikologiko izugarria (Leymann Inventory of Psychological Terrorization, LIPT delakoan deskribatutako 45 modu edo portaretako batean edo gehiagotan) erabiltzen dute lantokian, modu sistematikoan (gutxienez as- tean behin) eta denbora luzez (sei hilabete baino gehiagoz)*».

Definizio horretan oinarrituz gero jazarpen moralala izenetik kanpo geratuko lirateke une jakin batean izandako gatazka igarokorrak, giza-harremanetan eta hortaz lan-esparruan ere ekidiezinak direla ulertzen baita.

Biktimak berak bere lanpostua uztea erasotzailearen erasoan helburutzat jo izan bada ere, gaur egun beste autore batzuen ustez (Hirigoyen, 2003, Velázquez, 2003) helburu hori ez da ezinbestekoa eraso moralala ote den erabakitzeko eta jokabideen «gaiztakeria» edo pertsonen duintasunarekiko eta integritatearekiko erasoaz azpimarratzen dituzte, aipatu jokabideen bidez langileak berak lanpostua uztea lortu nahi izatea ala ez kontuan hartu gabe.

Edozelan ere, jazarpen moralaren azken helburua alde batera utzita, bortxazko jokaera horiek biktimengan kalte fisiko eta psikologiko handia eragingo dute, baita enpresan eta gizartean kalte ekonomikoak sortu ere.

Hainbat autore jazarpen moralala ikertzen aritu dira eta fenomeno horretaz hitz egiterakoan hainbat termino erabili dituzte.

Autorea	Terminoa	Definizioa
Brodsky (1.976)	<i>Harassment</i>	Pertsona batek beste pertsona bat torturatu, nekatu, frustratu edo erreakzionatzeko behin eta berriz egiten dituen ahaleginak, bereizgarri ditu etengabeko probokazioa, presioa, enfrentamendua, beldurraraztea edo beste pertsona deseroso jartzeko bestelako jokakerak.
Thylefors (1987)	<i>Scapegoating</i>	Pertsona bat edo batzuk, denbora luzez, behin eta berriz ekintza negatiboak jasaten dituzte beste pertsona baten edo batzuen aldetik.
Matthiesen, Raknes y Rökkum (1989)	<i>Mobbing</i>	Pertsona batek edo batzuek beren lantaldeko pertsona batenganako edo batzueganako jokaera eta erreakzio iraunkorrak behin eta berriz izatea.
Leymann (1990)	<i>Mobbing/ Psychological Terror</i>	Pertsona batek edo batzuek bereziki beste pertsona batengana modu sistematikoan duten etikarik gabeko komunikazio erasokorra.
Kile (1990)	<i>Health endangering leadership</i>	Nagusi batek ekintza umiliagarriak eta jazarpen-ekintzak egitea, denbora luzez, ezkutuan izan ala ez.
Wilson (1991)	<i>Workplace trauma</i>	Langilearen autoestimazioa desagerraraztea, enpleguemaile edo ikuskatzaile batek asmo txarrez emandako tratamenduaren ondorioz, etengabekoa, benetakoa edo nabaritu den tratamendua.

Autorea	Terminoa	Definizioa
Ashforth (1994)	<i>Petty tyranny</i>	Lider batek besteen gainean duen boterea arbitrarioki eta bere burua gehiegi lausengatuz erabiltzea, bere menpekoak mesprextatuz, begirune gutxi erakutsiz, gatazkak konpontzeko indarrean oinarritutako estiloa erabiliz, ekimena galaraziz, eta kontingenteak ez diren zigorrez baliatuz.
Vartia (1.996)	<i>Harassment</i>	Pertsona batek beste pertsona baten edo batzuen aldetik behin eta berriz ekintza negatiboak jasaten ditueanean, denbora luzez.
Björkqvist, Österman y Hjelt-Bäck (1994)	<i>Harassment</i>	Sufrimendu psikologikoa eragiteko helburuarekin (batzutan fisikoa ere izan badaiteke ere) behin eta berriz egindako ekintzak, bere kabuz defendatzeko gai ez den pertsona bati edo batzuei zuzenduak.
Adams (1992)	<i>Bullying</i>	Etengabeko kritika eta gehiegikeria pertsonala, jendarean edo pribatuan, pertsona hori makurrarazteko eta gutxiesteko xedearekin.

Jazarpen morala deskribatzeko erabilitako definizio eta terminoak (*Violencia psicológica en el trabajo: mobbing*; Sáez, M.C., García-Izquierdo, M. 2001)

Izenari buruz ez dago adostasunik, ezta gehienek onartutako definiziorik ere. Hala ere, definizio horietan guztietan azaltzen diren hiru ezaugarri aipatuko ditugu, jazarpen morala bereizten lagunduko baitigute:

- Ekintza sistematikoa eta iraunkorra da.
- Erakundeei egiten dieten kalte sozial eta ekonomikoez gain, eraso horiek jasaten dituzten pertsonak eragin suntsitzaileak pairatzen dituzte, maila fisikoan zein psikologikoan.
- Botere-desberdintasuna (informala edo formala).

Gidaliburu honetan Europako Batasunak sortutako definizioa (Aholku Lantaldea, 2001) hartuko dugu erreferentziatzat, eta hortaz, honela definituko dugu jazarpen morala: «lankideen edo nagusien eta menpekoen arteko izandako portaera negatiboa, horren ondorioz pertsona batek edo batzuek beste bat jazarri eta erasotzen dute, modu sistematikoan eta denbora luzez, zuzenean edo zeharka, pertsona hori baztertzeko xedearekin».



2. JAZARPEN MORAL MOTAK

Bulegoan ere aldaketak nabaritu ziren. 55 urtetik gorakoek erretiroa hartu zuten, emakumeak 46 urte zituen orduan. Bere betiko nagusiak ere alde egin zuen. Berarekin 18 urte zeramatzan ukoz uko lanean, inongo arazorik izan gabe. Mariak betidanik sentitu du bere gainean zuzendaritza berriaren presioa. Nagusi berria, Pedro, gaztea zen eta ideia handiak zituen. Ideia handiak eta eskarmentu gutxi, eta horrexegatik pare bat tirabira izan zituzten. Pedrok bulegoak nola funtzionatzen zuen eta zeintzuk ziren bakoitzaren egitekoak azaldu zizkion. Mariak adierazi zion egiteko horiekin eta antolamendu berriarekin ez zegoela ados.

Nortzuk izan ditzakete portaera erasokorrak erakunde baten barruan? Galdera hori egiten denean, gehienetan nagusi edo buru batengan pentsatzeko joera dago. Hala ere, baliteke lankide batek edo biktimarekiko beheragoko maila duen pertsona batek aipatu portae-rak izatea.

Ildo horretatik, hiru jazarpen moral mota bereiztuko ditugu, jazarpena egiten duen pertsonaren arabera:

2.1. GOITIK BEHERAKO JAZARPEN MORALA

Liskar horien ondoren, hurrengo hilabeteetan, denak okerrera egin zuen. Berak egiten zuen guztia txarto eginda zegoen. Behin baino gehiagotan Pedrok denen aurrean errieta egin zion. Behin berak ere egin behar zuenik ez zekien kontratu bat falta zelako, beste batean, goizean bertan eskatu zion zerbait berandu entregatu zuelako, beste batean, beste batean... ez da oroitzen jada.

Jazarpena egiten duen pertsonak biktimak baino maila handiagoko kargua du, adibidez, bere nagusia da.



2.2. JAZARPEN MORAL HORIZONTALA

Kategoria edo maila bereko lankideen artean gertatzen da. Hauek izan daitezke, besteak beste, erasoaren arrazoiak: inbidiak, jelsiak, lehiakortasun handia edo, besterik gabe, arazo pertsonalak. Erasotzaileak lankidearen lan-jarduna oztopatu nahi du, beraren irudi profesionala hondatzeko xedearekin eta baita beste baten merituak bereganatzeko ere.



2.3. GOITIK BEHERAKO JAZARPEN MORALA

Jazarpen morala egiten duenak biktima baino beheragoko kategoriako postua betetzen du.

Mota hau ez da batere arrunta, baina batzutan agertzen da. Eraso mota honen adibide dugu langile bat mailaz igotzen denean eta lehen bere lankide zirenak menpekoak bihurtzen direnean. Goragoko maila duen pertsona bat erakundean sartzen denean ere gerta daiteke; etorri berriak ez du antolamendua ezagutzen edo bere kudeaketa-politikek ez dute harrera onik bere menpekoengan.

3. JAZARPEN MORALAREN OSAGAIK

Urtez urte ondo egindako guztia bat-batean ahaztu egin zitzaioala ematen zuen. Inguruko jendea ihes egiten hasi zitzaion. Konturatu barik bakarrik zegoen bulegoan, besteek kafea hartzen zuten bitartean. Bera agertzen zenean jendea isildu egiten zen, batzuk ez zuten agurtu ere egiten. Betidanik egin zituen lanak kentzen hasi zizkion Pedrok. Zentzugabeko, alferrikako lanak baino ez zizkieten ematen.

Ez naiz inoiz horrelakoa izan, pentsatzen zuen, zer gertatzen ari zait? Orduan larritaz, airea falta zuela sentitzen hasi zen. Eta larritasun horrek ez du bost urtetan alde egin. Hasieran azkar pasatuko zitzaioala uste zuen, baina okerrera egin zuen. Lankideek bera agurtzeari utzi zioten, eta jakina, baita berari kontsultatzeari ere. Bere lanak geroz eta nekagarriagoak edo eginezinak ziren. Pedrok bere gaitasun eza adierazteko baino ez zion hitz egiten.

Jazarpen moralaren osagaiei dagokienez, ikerlan desberdinek elkarrekin zerikusia duten 45 portaera zehaztu dituzte, portaerok hainbat taldetan sailkatu dira (Leymann, 1993; Einarssen, 2000).

Leymannek (1996) bost jokabide mota bereizi zituen:

- 1) Komunikatzeko aukerak murriztea: komunikatzeko modua, autoestimazioaren gaineko eragina eta komunikazio negatiboa.
- 2) Harreman sozial pertsonalei erasotzea: era umiliagarrian tratatzea, harreman sozialak izateko aukerak murriztea.
- 3) Ospeari erasotzea: Isolatze jokabideak, zurrumurruak zabaltzea, barregarri uztea.

- 4) Kalitate profesionalari eta bizi-egoerari erasotzea: lanetan maiz aldaketak sartzea, pertsonak bere lanean eta bizitzan oro har duen errendimendua gutxitzen saiatzea.
- 5) Osasunari zuzenean erasotzea: indarkeria edo indarkeriazko mehatxuak, lan arriskuak ematea.



Jarraian, Leymannen arabera jazarpen morala adierazten duten 45 jokabideak azalduak dizkizuegu, kategorien arabera sailkatuak (<http://www.mobbing.nu/45preguntas.htm>)

A) Biktima beste pertsona batzuekin, erasotzailearekin ere, komunikatzeko aukerak gutxitzea helburu duten eraso-ekintzak:

1. Nagusiak edo erasotzaileak ez dio biktimari komunikatzen uzten.
2. Biktimak berba egiten duenean behin eta berriz mozten zaio.
3. Lankideek ez diote iritzia ematen uzten.
4. Lankideek oihu, garrasi egiten diote eta ozen iraintzen dute.
5. Hitzez erasotzen dute, egindako lanak kritikatu.
6. Bere bizitza pribatua kritikatu.
7. Biktima telefonoz izutzen dute.
8. Hitzez mehatxatzen dute.
9. Idatziz mehatxatzen dute.
10. Biktimarekin harremanetan egoteari uko egiten zaio (ez begiratu, arbuiozko, erdeinuzko edo mespretxuzko keinuen bidez, etab.).
11. Ezikusiarena egiten diote, adibidez hirugarrenei bakarrik hitz egiten diete (bera ikusiko ez balute edo existituko ez balitz bezala).

B) Eraso-ekintzak biktimak harreman sozialik izan ez dezan:

12. Biktimari ez zaio inoiz berba egiten.
13. Ez zaio uzten norberari berba egitea.
14. Langilea lanpostuz aldatzera behartzen da, lankideengandik bereizita.
15. Lankideei berarekin berba egitea debekatzen zaie.
16. Biktimaren presentzia fisikoa ukatzen da.

C) Biktimaren izena zikintzeko edo bere ospe pertsonaia edo laborala mantentzea galarazteko eraso-ekintzak:

17. Biktimaz txarto esaka jardutea edo berau kalumniatea.
18. Erasotzaileak edo eraso-taldeak biktimaren gainean prestatuta dituzten esamesak eta zurrumurruak zabaltzen dira.

19. Biktima barregarri uzten da.
20. Biktimak arazo psikologikoak dauzkala esaten da.
21. Azterketa edo diagnostiko psikiatrikoa egitera behartzen saiatzen dira.
22. Biktimaren ustezko gaixotasun bat asmatzen da.
23. Bere keinuak, postura, ahotsa eta jarrera imitatzen dira, horiez trufatu ahal izateko.
24. Bere sinismen politiko edo erlijiosoei eraso egiten zaie.
25. Bere bizitza pribatuaz barre egiten da.
26. Biktimaren jatorriari edo nazionalitateari barre egiten zaio.
27. Lan umiliagarri bat egitera behartzen dute.
28. Biktimaren lana asmo txarrez monitorizatzen da eta horri buruzko oharrak hartzen dira.
29. Biktimak hartutako erabakiak zalantzan jartzen dira edo horien kontra egiten da.
30. Biktima lizunki edo modu umiliagarrian iraindua da.
31. Biktimak sexu-jazarpena jasaten du keinu edo proposamenen bitartez.

D) Biktimak lanerako duen gaitasuna belztuz bere lana eta lan egiteko aukerak mugatzeko jazarpen-ekintzak.

32. Biktimari ez zaio zereginik ematen.
33. Ez zaio uzten ezer egiten, eta bere kabuz zereginik aurki ez dezan arduratzen dira.
34. Zentzugabeko edo alferrikako lanak ematen zaizkio.
35. Bere lanbide-gaitasunetik oso behera dauden zereginak ematen zaizkio.
36. Etengabe eginkizun berriak ematen zaizkio.
37. Lan umiliagarriak ematen zaizkio.
38. Bere lanbide-gaitasunetik goragoko eskarmentua eskatzen duten zereginak ematen zaizkio.

E) Biktimaren osasun fisikoan edo psikologikoan eragina duten eraso-ekintzak.

39. Lan arriskutsuak edo osasunarentzat kaltegarriak diren lanak egitera behartzen dute.
40. Fisikoki mehatxatzen dute.
41. Biktimari fisikoki eraso egiten zaio, abisu modura, baina eraso larririk egin gabe.
42. Biktimari fisikoki eraso egiten zaio, erasotzaileak bere burua kontrolatu gabe.
43. Biktimari kalte egiteko xedearekin gastuak nahita sorrarazten zaizkio.
44. Bere lanpostuan edo etxebizitzan kalteak egiten dira.
45. Biktimak sexu-erasoak jasaten ditu..

Hortaz, jazarpen morala den egoera batean gaude, pertsona batek edo batzuek lehen erakundeko beste kideren baten aldetik (nagusia, lankidea nahiz menpekoa) aipatutako erasoak jasaten dituztenean, modu sistematikoa eta denbora luzez, erasotzaileak beste pertsona batzuk ere tartean sar ditzake.

Biktimarengan ondorioak beti dira suntsitzaileak, bai fisikoki bai psikologikoki, eta askotan, azkenean biktima kaleratzen dute edo berak lana uzten du. Horrez gain, biktimen senideek eta erakundeak berak kalte kolateralak jasaten dituzte, egoeraren kostu ekonomikoa eragiten duelako eta lan-errendimendua gutxitzen delako.

4. JAZARLEAREN PROFILA

Mariak ez zuen ulertzen zergatik jokatzeko duen Pedrok horrela, berak beti laguntza osoa eman baitzion. Pedro enpresan sartu zenean Mariak lagundu egin zion, izan ere, Pedrok eskarmenturik ez zuenez, ez zekien nola egin gauza batzuk edo nola konpondu arazo batzuk. Eta zer jaso zuen horren truke? Esker txarra baino ez.

Normalean, erasotzaileak biktimaren lanbide-talde bereko edo justu goragoko taldeko lankideak izaten dira, eta biktimak bere erasotzailearengan zeloak, inbidiak, gorrotoak... sortzen ditu.

ERASOTZAILEAREN EZAUGARRIAK

Autore batzuen ustez, badago sazarpena jasandako langileek berezko duten profil zehatz bat.



H. Leymannen aburuz (1993), erasotzailea bere lanbide-ibilbidearen beldur da eta segurtasunik eza sentitzen du, horregatik bere ospea eta lanean mailaz igotzeko aukerak arriskuan jar ditzakeela uste duen pertsona ororen lana oztopatzen eta irudi profesionala zikintzen saiatuko da.

Hirigoyenen iritziz (2001), erasotzaileek biktimak beren nahietara makurrarazi gura dituzte, baita beraien menpe egotea ere.

Jazarpen moralak izaten den kasu gehienetan, erasotzaileak ez du bakarrik jarduten, normalean erakundeko beste kide batzuk tartean sartzean lortzen duelako. Sáez et. al.-en ustez (2001), jokaera horren zergatia ulertzeko Gizarte Psikologiako teorietara jo behar dugu. Aipatu teoriaren arabera bere buruarengan segurtasunik ez duten pertsonak laguntza aurkitzen duten taldeetan babestuagoak sentitzeko joera dute. Ildo horretatik, erasotzaileak behar duen babesa konplizeengan aurkitzen du eta aldi berean erasotzailearekin elkartzeko diren euren nortasuna indartu nahi dute idealizatuak, botere eta indar handiagoa dutela, iruditzen zaienekin elkartzuz.

5. BIKTIMAREN PROFILA

Maria oso langile fina izan da beti. Lankide guztiek begirune handia zioten eta bere nagusien esker ona irabazi zuen. Enpresan lanean emandako hogeï urteetan ez zen inoiz ere horrela sentitu, lankideekin harreman onak izaten zituen beti. Mariaren ustez egoera berriak ez zuen ez hanka, ez bururik.

Norbait jazarpen moralaren biktima izateko joera erakusten duen nortasun ezaugarri, jarrera edo jokabideren bat zehatz daitekeen ikertu den arren, badirudi orain arte kontu hori ez dagoela oso argi.

Martín Dazaren eta Pérez Bilbaoren ustetan (1998), printzipioz, edonor izan daiteke jazarpen moralaren biktima.

Dena den, beste autore batzuk, adibidez Piñuelek (2001) zenbait nortasun ezaugarri aipatzen dituzte, biktima gehienek omen dituztenak eta jazarpen morala jasateko aukera handiagoa izatearekin zerikusia izan dezaketenak. Hauexek dira, oro har, Piñuelen aburuz, jazarpen moralaren biktimaren profila osatzen duten ezaugarrietako batzuk:

- Lanbide-talde bereko edo justu goragoko taldekoa izatea.
- Langile finagoa eta adituagoa izatea.
- Inteligentea eta sortzailea izatea.
- Enpatia izateko trebetasun handiagoa izatea.
- Lanean erakusten duen eraginkortasunagatik eta arretagatik nabarmentzea.
- Jazarleek bere ezaugarri baikorrak eta merituen inbidia izatea, eta hortaz, jazarleen osperako eta lanean mailaz igotzeko aukeretarako oztopo bezala ikustea.

Sáez eta García Izquierdok (Saéz, 2001) Zapf-ek egindako ikerlanak jaso dituzte eta horien arabera gaitasun sozialik ez izatea jazarpen moralaren biktima ugarirengan azaltzen den nortasun ezaugarria da.

Bestalde, kontuan hartu behar dugu eraso mota horiek direla eta biktimaren erreakzioa bere ezaugarrien araberakoa dela (Pérez Bilbao, 2001).

Biktimek gatazkak konpontzeko duten ahalmena eta egoera horiei aurre egiteko erabiltzen dituzten estrategiek, besteak beste, berauen erreakzioan eta gertaeren garapenean eragina izan dezakete.

6. JAZARPEN MORALAREN GARAPENA ETA ALDIAK

Maria geroz eta haserrekorrago zegoen. Eta ez bakarrik lantokian, baita senar Antoniorekin eta umeekin ere. Etxeko harremanetan ere nabaritu zen. Lantokian kexuka hasi zen. Sindikatuko ordezkariekin hitz egin zuen, gerentearengana jo zuen, bulego nagusiari gutun bat idatzi zion... baina ez zuen ezer lortu. Bere salaketak zehaztugabeak ziren. Pedro kexu zen, bere zereginak ez zituela egiten argudiatuz. Itsuskeriak egiten zizkioten, ez zioten ezer esaten... hitz politikak asko jota. Berriro kexatu zen, berari harrera egiteari utzi zioten. Zigorlu egin zuten. Pedrok bere ordutegiak kontrolatzen zituen, frogagiriak eskatzen zizkion, atsedenaldiak eta elkarriketak kontrolatzen zizkion.

Jazarpen morala ez da gertaera puntual eta zehatz bat. Mailaz mailako doan prozesu bat da, harik eta biktima gertatuz doazen gorabehera bere kabuz aurre egiten gai ez izan arte. Zenbait egilek, Leymannek (1996), besteak beste, laualdi bereiztu dituzte prozesu horren barruan:

1. GORABEHERA KRITIKOAK

Hasieran, jazarpen morala azkartuko duen gertaera edo «gorabehera kritiko» batez hitz egingo dugu. Gorabehera horiek eta pertsonak harremanetan dauden ingurune orotan sortu ohi diren gatazkak desberdinu behar ditugu. Gatazka horiek konpondu ordez kroniko bihurtzen direnean sortzen da arazoa; horren ondorioz, jazarpen moralezko egoera gara daiteke.



2. ERASOA ETA ESTIGMATIZAZIOA

Aldi honetan, biktima erasotzailearen edo erasotzaileen eraso psikologikoak jasotzen hasten da, hasieran harrিতa geratuko da eta eraso horiek saihesten saiatuko da. Egoera horrek lankideak ere ustekabean harrapa ditzake eta baliteke egoerari behar den arreta ez ematea, garrantzia kentzea eta baita gertatzen ari dena ukatzea ere. Aipatu jarreraren ondorioz egoerak okerrera egingo du eta luzatuko da.



3. LANGILE-AGINTARIEN ESKU HARTZEA

Une horretan, zuzendaritza egoeraren larritasunaz jabetzen hasiko da eta egoera horretan esku hartzeko hainbat neurri ezarri beharko ditu. Gatazka konpontzen ahalegindu daiteke, edo arazoa ukatu eta ezkuta dezake, horrek egoeraren larritasuna eta biktimaren ezinegona areagotuko du.



4. BAZTERKETA

Egoerak bere horretan dirauenez, askotan biktima langile «gatazkatia» edo gaixo mentala dela esaten dute, eta azkenean lanetik botako dute edo lanpostua bere kabuz utziko du. Arrunta izaten da langileak bere zereginak egiten jarraitu ezin duelako laneko baja eskatu beharra, batzutan bajak bata bestearen atzetik etorriko dira eta ezintasun iraunkorra, abandonua edo kaleratzea eragingo du.

Mailak

Eraso-ekintzek duten intentsitateak, iraupenak eta maiztasunak maila zehazten dute. Sáez et al.-ek (2001) hiru maila bereizten dituzte:

1) *Lehen maila*

Lehen mailako jazarpen moralean biktima erasoei aurre egiteko eta lanpostua gordezteko gai da. Batzuek trufak, irainak,... alde batera uzten dituzte eta beste batzuek euren erasotzaileei aurre egiten diete. Hala eta guztiz, gertatzen ari zaionaren ondorioz biktima harrituta, larrituta eta haserrekor dago. Horregatik, gatazkaren ondoriozko estresa eta antsietatea gutxitzeko jarduerak egitea gomendatzen da. ariketa fisikoa, zaletasunak, erlajazioa...

Une honetara arte, egoerak ez die biktimaren harreman pertsonalei eragiten.



2) *Bigarren maila*

Bigarren mailako jazarpen egoeran norbanakoari zaila egingo zaio jasaten dituen eraso eta irainak saihestea. Ondorioz, gehiago kostako zaio lanpostua gordetzea edo lanera itzultzea.

Sáez et al.-ek (2001) adierazten dutenez, aipatu erasoak denbora luzez eta modu sistematikoak jasan duten pertsonen sintoma hauek izan ditzakete:

- odol-presio altua.
- loezina.
- urdail-hesteetako ondoeza
- arreta jartzeko eta kontzentratzeko arazoak.
- pisua gehiegi handitzea edo galtzea.
- depresio-sintomak.
- sustantzien gehiegizko erabilera.
- gatazkarekin zerikusia duen egoera guztiak saihesten ahalegintzea.
- fobiak agertzea.

Fase horretan, senideek eta lagunek gertatzen ari denari garrantzia kentzeko joera izan ohi dute.

3) *Hirugarren maila*

Maila honetaraino ailegatuta lanera itzultzea ia ezinezkoa da eta biktimak pairatzen dituen kalte psikologikoez osatzeko tratamendu psikologiko jaso beharko du.

Sáez et al.-ek (2001) jazarpen egoera hirugarren mailan dagoela adierazten duten sintoma hauek aipatzen dituzte:

- depresio larria.
- izualdiak.
- istripuak.
- bortxazko jokaerak.
- suizidio-ahaleginak.

Familia eta lagunak arazoaren larritasunaz jabetzen dira.



7. ONDORIOAK

Ia urtebete geroago, Mariak ezin izan zuen eutsi. Medikarengana joan zen. Han ere hitz politik jaso zituen. Lo egiteko zerbait errezetatu zion. Baja eman zion eta psikologoa-rengana joatea gomendatu zion. Mariak bere buruari behin eta berriz galdetzen zion ea zer gertatzen ari zitzaion. Bajan bi hilabete eman ondoren lanera itzuli zen. Beldurrez, minez. Ez zen ezer aldatu. Edo agian bai... baina okerrera. Geroz eta bakartiago sentitzen zen. Pedrok bera ez zuela ikusten ematen zuen, errieta egiteko izan ezik. Batzutan zeregin-ek ez zuten ez hanka, ez bururik; bestetan, ez zeukan ezer egiteko. Bulegoz aldatu zuten, erabiltzen ez zen gela batera. Orain ez zuen ordenagailurik, ezta telefonorik ere eta beti bakarrik zegoen. Handik ez zen inortxo ere ez pasatzen. Ez zen existitzen jada. Kexak eta salaketak aurkeztuz egoerari hiru hilabetez eutsi zion eta berriro baja hartu behar izan zuen.

Lanaren Nazioarteko Erakundeak egindako txostenaren arabera (Chappell eta Di Martino, 1998), «laneko bortxazko egintzek pertsonen arteko harremanetan, lanaren antolamenduan eta lan-giroan nahasmenduak sortzen dituzte, baita norbanakoaren osasuna izugarri kaltetu ere».

Norberaren ezaugarrien arabera jazarpen egoeraren aurrean dugun erreakzioa aldatzen den bezalaxe, erasotzailearen erasoek norbanakoarengan duten ondorioak hainbat faktore-
ren arabera aldatzen dira: biktimak gatazka-egoerei aurre egiteko dituen trebetasun eta ba-
liabideak, biktimak daukan gizarte-babesa...

Edozelan ere, ondorioak suntsitzaileak dira eta gizabanakoaren bizitzaren hainbat es-
parrutan eragingo dute. Gainera, biktimari ondorio negatiboak sortzeaz gain, bere seni-
deengan, erakundeetan bertan eta gizartearengan oro har eragina izango dute. Pérez Bil-
baok (2001) jazarpen moralak izan ditzakeen ondorioak lau multzotan banatu ditu:
langilearentzat, erakundearentzat, familia- eta gizarte-gunearentzat eta komunitatearen-
tzat.

7.1. LANGILEARENTZAT

Maila psikikoan. Sintomak era askotakoak izan daitezke.

Hirigoyenen ustez (2001) hasiera batean ondorio psikologikoen estresaren sintomen an-
tza dute: antsietatea, nekea, loaldiaren eta elikaduraren trastornoak...



Hasierako sintomak agertzean tratatzen ez bada, horiek orokortu eta larriagotu daitezke eta sintoma berri hauek azal daitezke:

-
- Beldur handia eta iraunkorra
 - Segurtasunik eza eta mehatxatua sentitzea
 - Gauza ez izatearen sentimendua
 - Frustrazio, porrot eta inpotentzi sentimenduak
 - Norberaren estimu urria.
 - Distortsio kognitiboak
 - Kontzentrazio eta oroimen arazoak
 - Adizio-mota ezberdinak.
 - Depresio larriaren eta trastorno paranoideen sintomak adieraztea
 - Ikasitako babes-gabezia
 - Bere buruaz beste egiteko gogoia
-

Cuadernos Sindicales (2002) eta Pérez Bilbao (2001).

Maila fisikoan, hainbat sintoma psikosomatiko bereizten ditugu. Pérez Bilbao (2001) zenbait sintoma aipatzen ditu, kategoria hauetan banaturik daudenak:

Estresore indartsuen ondorio kognitiboak

Oroimen nahasmendua
 Kontzentrazio arazoak
 Gogo-aldarte deprimitua, apatia
 Ekimen falta
 Suminkortasuna
 Nekea
 Agresibitatea
 Segurtasunik ezaren sentimenduak
 Zailtasunekiko sentikortasun handiagoa

Sintoma psikosomatikoak

Beherakoa, idorreria
 Gastritisa
 Takikardia
 Sabelaldeko mina
 Buruko mina
 Zorabioak
 Gorakoak
 Jateko gogoia galtzea
 Berezko negarra
 Larritzea

<i>Estresaren hormonak produzitzeari eta nerbio-sistema autonomoari loturiko sintomak:</i>	Bular aldeko mina Izardia botatzea Ahoko lehortasuna Palpitazioak Arnasestua Aurpegia edo azala gorritzea
<i>Tentsio muskularrarekin zerikusia duten sintomak</i>	Bizkarreko mina, min zerbikala, muskularra
<i>Loaldiaren trastornoekin zerikusia duten sintomak</i>	Lo egiteko arazoak edo loaldia etetea. Erraz esnatzea Amesgaiztoak
<i>VI*. taldea</i>	Hanketako ahulezia Neke orokorra
<i>VII*. taldea</i>	Dardarak Zorabioak, ondoeza, konorte-galtzeak

Mobbing, Violencia Física y Acoso Sexual lanetik hartua. (Pérez Bilbao 2001)

* Oso zaila da VI. eta VII. taldeetako sintomak kategoria zehatz batean sartzea.

Gizarte-mailan, trastorno hauek ager daitezke:

-
- Suszeptibilitatea
 - Suminkortasuna
 - Hipersentikortasuna
 - Isolatze jokabideak
 - Saiheste jokabideak
 - Bortxazko jokaerak
 - Gizarteratzeko nahasteak
 - Arazoak pertsonen arteko harremanetan
-

Cuadernos Sindicales (2002)

Lanean, hauek dira ondoriorik ohikoenak:

-
- Motibazioa galtzea
 - Gustura ez egotea
 - Errendimendu eskasa
-

Cuadernos Sindicales (2002)

7.2. ERAKUNDEARENTZAT

Ondorio hauek eragin ditzake:

-
- Lan-errendimendua gutxitzea
 - Lan-giro txarra
 - Arazoak informazio eta komunikazio bideetan
 - Absentismoaren eta laneko bajen igoera
 - Erakundearen irudia eta ospea desitxuratzea bai barruan bai kanpoan
-

Cuadernos Sindicales (2002)

7.3. FAMILIA ETA GIZARTE GUNEAREN TZAT

Biktimaren familiak eta gizarte inguruneak biktimarenganako erasoaren ondorioak jasango dituzte, eta horrek beraien arteko harremanari kalte egingo dio eta gatazka areagotuko du.

7.4. KOMUNITATEAREN TZAT

- Lanerako indarra galtzea
- Laneko baje, baliaezintasuneko pentsioen eta/edo erretiro aurreratuen gastuak handitzea
- Jazarpen moralaren ondoriozko patologia areagotzea biztanleengan

Azken finean, erakundean jazarpen morala agertzen denean, giza eta produkzio kostuak oso handiak dira.

8. XXI. MENDEKO ENPRESAN JAZARPEN MORALA BULTZA DEZAKETEN FAKTOREAK

Psikologoarengana joan zen. Abokatu batengana jo zuen. Salaketak eta prozedura judicialak egiten hasi zen. Batzuk irabazi zituen, beste batzuk galdu, baina prozesuak luzatu egiten ziren. Maria oso gaizki zegoen; bajak geroz eta luzeagoak ziren eta lanera itzultzean oso urduri jartzen zen.

Jazarpen moralaren jatorrian ezin da kausa-efektuko erlazio linealik aurkitu. Seguruenik, kausa nagusia erabaki pertsonal bat da, baina aditu gehienek ustez egoera horretara bultzatzen dituzten lan-baldintza batzuk daude; lan-baldintza horiek zuzenduz gero, erasoari aurre egin ahal izango diogu. Normalean, lantalde bikainak, komunikazio ugari eta irekia eta gatazka konpontzeko ekintza egokiak dauden lekuetan arriskua txikiagoa izango da. Bestela esanda, erakunde osasuntsu batean ez litzateke lehen aipatutako jazarpen moralik sortuko, edo behintzat zailagoa izango litzateke, haren berehalako jatorria edo kasua zeinahi izanda ere. Lan-baldintza onuragarri horiek enpresaren antolamenduarekin eta gatazken kudeaketarekin dute, batez ere, zerikusia, baita enpresetan gatazka konpontzeko bide eraginkorrik ez izatearekin ere.

Sáez et al.-ek (2001) alderdi hauek aipatu dituzte, besteak beste:

- Lanpostuak behar bezala ez diseinatzea, baita bakoitzaren eginkizunak eta zereginak ez zehaztea ere.
- Erakundeak langileak ez baloratzea.
- Buruzagitza desegokia.
- Komunikazio sistemak eraginkorra ez izatea (norabide bakarrekoak).
- Erabakiak hartzerakoan langileek ez parte hartzea.
- Estres handia eta nagusien aldetik presio handia dagoen lantokiak.
- Gatazka konpontzeko politikarik ez egotea.
- Erakundeko arduradunek arazoa ukatzea edo ez sinistea.
- Erakundeko zuzendaritzak jazarpen egoera zigortzeko politikarik ezarrita ez egotea.

Horrez gain, erakundetik kanpoko faktore batzuk izan daitezke, laneko jazarpena bultzatzen dutenak:

- Erakundearen kulturaren eragin negatiboa duten gizartearen balio eta arau multzoa.
- Ordutegi malguak ugaritzea eta txandak jartzea, horrek pertsonen arteko harreman iraunkorrak egotea galarazten baitu.



— Gaur egungo gizarteetan dagoen lehia ekonomiko gogorra.

2001/2339 ebazpen bidez, Europako Parlamentuak zenbait ezaugarri aipatu ditu E eta F kontuan hartuzkoetan:

- Estresa.
- Tentsio handiko lana.
- Lehiakortasuna areagotzea.
- Laneko egonkortasun gutxiago.
- Kolokako lan-egoera.
- Laneko antolamenduko gabeziak, luze jotzen duten arazoak edo konpondu ezin diren arazoak.
- Barne informazio eta kudeaketa falta.

9. IDENTIFIKAZIOA ETA EBALUAZIOA

Egun batean, berri bat ikusi zuen egunkarian. Norbaitek oso antzeko zerbait kontatu zuen. Berrian agertzen zen telefono zenbakira hots egin zuen, han kaltetuen elkarte batera jotzera animatu zuten. Oso garrantzitsuak diren bi gauza jakin zituen. Lehena, jende asko egoera berean zegoela, berea ez zela kasu bakarra. Eta bigarrena, arazoa ez zela berea. Berak ez zuen errurik. Bere nagusiaren jokabidea gaitzesgarria zela, baita lankideen isiltasuna ere.

Zenbait epairen, lan-ikuskaritzaren eta abarren berri izan ondoren, enpresa ere arazoaz jabetu zen. Bere prebentzio-zerbitzuarekin harremanetan jarri zen eta lanari ekin zion.

Prebentzio-teknikariari jazarpen morala identifikatzeko eta ebaluatzeko tresna egokiak ematea dugu helburu. Hartara, diagnostikoa egiteko zenbait tresna proposatuko dizkizuegu, sinpleak baina fidagarriak, erraz eskuratzekoak, erabiltzekoak eta ulertzekoak direnak. Hala ere, beharrezkoa izango da tresna horiek ezagutzea eta datuak behar bezala interpretatzeko prestakuntza nahikoa eta beharrezkoa izatea. Ezin dugu ahaztu zenbaitetan jazarpen morala pairatzen dutenek patologia larriak jasan ditzaketela eta beharrezkoa izan daitekeela horiek osasun zerbitzu espezializatueta bidaltzea.

Lehen azaldu dugun moduan, jazarpen morala da enpresetan ager daitezkeen arrisku psikosozialetako bat. Gogoan izan behar dugu Laneko Arriskuen Prebentziorako 31/1995 legeak enpresak behartzen dituela bertan izan daitezkeen arrisku psikosozialak zehaztera, ebaluatzera eta prebenitzera. Hala ere, arrisku psikosozialak geroz eta uga-

riagoak izan arren eta absentismo aldiak eragin arren, guztiz ahaztuak izan dira prebentzio-arloan.

Arazoari heltzerakoan topa ditzakegun bi egoera bereiztu behar dira:

- batetik, arrisku psikosozialen ebaluazio orokorra egiterakoan ustezko jazarpen moralaren adierazleak aurkitzea.
- Eta bestetik, prebentzio-zerbitzuari zuzeneko eskaera egitea, erakundearen jazarpen moralak dagoelako susmo oinarritua badugu.

Ondoren, laneko jazarpen moralak identifikatzeko eta ebaluatzeko proposatzen dugun prozedura aurkeztuko dizuegu:

1. ENPRESAREN EZAUGARRIAK

Lan egingo duguneko enpresa mota ezagutzea oso garrantzitsua da, haren antolaketa-ezaugarriek egoera hobeto ulertzen lagunduko baitigute. Horretarako informazioa bildu behar da, eta informazio hori enpresako zuzendaritzarekin eta, langileen ordezkariekin, bilerde, bilerak eginez aterako da. Edozein ekintza egin baino lehen zuzendaritzari eta prebentzio-ordezkariari enpresan emango diren urrats guztien berri eman behar zaie. Gogoa izan behar dugu, informazioa jasotzeak antsietatea gutxitzen duela eta inplikaturik dauden eragile guztien elkarlana bultzatzen duela. Noski, emandako datu guztiak isilpean gordetako direla bermatuko da.

ENPRESAREN EZAUGARRIAK DATA:
IZENA:
JARDUERA:
ENPRESAREN ANTZINATASUNA:
LANGILE-KOP:
LANPOSTUEN ZERRENDA (kategoria, adina, enpresan duen antzinasuna):
BATAZ BESTEKO ADINA:
ISTRIPUEN ERREGISTROA:
ABSENTISMOAREN INDIZEA:
ORGANIGRAMA
(Horrez gain, agintzeko moduei, komunikazio motari eta pertsona arteko harreman motari buruzko informazioa biltzen ahaleginduko da).
SAILAK:
(horien zereginen deskribapena)
PREBENTZIOA ANTOLATZEKO MODUA:
BESTELAKOAK / OHARRAK:

2. JAZARPEN MORALAREN IDENTIFIKAZIOA

Jazarpen morala arrisku psikosozial bat da. Hortaz, lehenengo hurbilketa batean erakundean izan daitezkeen arrisku psikosozialen motak identifikatu eta ebaluatu beharko ditugu, ondoren, dagozkion ebaluazio berezituak egin ahal izateko. Identifikazio hori zeregin zail, konplexu eta neketsua izan daiteke. Azpimarratu behar da datuak eta bildutako informazioa behar bezala interpretatzea oso garrantzitsua dela.

Hasiera batean, enpresari lan hau egiteko arrazoiak azalduko zaizkio. Lehenik, legeak hala agintzen duelako, hain zuzen ere, Laneko Arriskuen Prebentziorako Legearen (LAPL, 31/1995) 16. artikulua. Eta bigarrenik, lan-baldintzak hobetzeko, produktibitatean nahiz lan-giroan eragina izango dutelarik.

Tresnak eman aurretik, langile guztiei alderdi hauen berri emango zaie:

- Zer ebaluatzen duen tresnak.
- Eskuratutako informazio guztia isilpean gordeko dela gogoraraztea.
- Lortu nahi den helburua lan-baldintzak hobetzea dela azaltzea.
- Egia esan behar dela azpimarratzea.

Ahal bada, tresnak emateko leku eroso bat bilatuko da enpresan. Tresnak ematerakoan, teknikaria bertan egon beharko da, izan daitezkeen zalantzak argitu eta erantzunak batera jartzea saihestu ahal izateko.

Arrisku psikosozialak identifikatzeko eta ebaluatzeko tresna ugari daude merkatuan eskuragarri. Gogoan izan beharko dugu, diagnostikoa egiteko tresna orokorrak direla eta prebentzio-teknikariaren ardura izango dela horietatik ateratako informazioa eta enpresaren egoera eta ezaugarriak elkar erlazionatzea, berau behar bezala interpretatu ahal izateko.

Hona hemen aholkatzen ditugun metodoak:

- **AIP Faktore psikosozialak. Laneko Higiene eta Segurtasunaren Institutu Nazionalaren Ebaluaziorako Metodologia:** Langileen osasunean eta ongizatean zein enpresaren errendimenduan edo jardueran eragin garrantzitsuak dituzten enpresaren alderdi batzuk aintzat hartzeko beharrea oinarritzen da.
- **Faktore psikosozialak. Arrisku-egoeren identifikazioa, Nafarroako Lan Osasunaren Institutuak egindakoa:** Ebaluazio metodo horren helburua lau aldagairi buruzko informazioa jasotzea da: 1. partehartzea, inplikazioa, ardura, 2. prestakuntza, inplikazioa, komunikazioa, 3. denboraren gestioa, 4. taldearen batasuna. Lau faktore horietaz gain, hiru galdera sartu dira, enpresa laneko jazarpen morala izateko arriskuan dagoen jakiteko.
- **ISTAS 21:** Kopenhageko Galdesorta Psikosozialaren egokitzapena da (COPSOQ)XVII, Danimarkako Laneko Osasunaren Institutu Nazionalak garatua. Arrisku psikosozialak ebaluatzeko tresna bat da, langileen osasunarentzat arriskutsuak izan daitezkeen lan-antolaketaren baldintzak identifikatzen eta ebaluatzen dituena. Egokitzapenaren egileak: Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS), Laneko Higiene eta Segurtasunaren Institutu Nazionaleko profesionalak, Kataluniako Generalitat-aren Centre de Seguritat i Condicions de Salut en el Treball erakundeko profesionalak, Bartzelonako Pompeu Fabra eta Unibertsitate Autonomoaren profesionalak, CONC-en Higia Gabinetaren profesionalak, Mutua Fraternidad erakundekoak eta itzultzaile profesionalak.

Metodo hauetako bateren bat behar bezala aplikatuz eta interpretatuz, portaera mota horien ager daitezkeen arrisku-faktoreak identifikatuko ditugu. Jazarpen morala dagoela susmatzen badugu, kontu handiz ikertzen jarraituko dugu, egoera larriagotu ez dadin.

3. JAZARPEN MORALAREN EBALUAZIOA

Arrisku psikosozialak ebaluatu ondoren, eta jazarpen morala dagoela susmatuz gero, halakotzat ebaluatzeari ekingo diogu. Baliteke enpresako eragileren batek (zuzendaritzak, prebentzio-ordezkariek, eragindako langileak...) edo Lan Ikuskaritzak, prebentzio-zerbitzuak zuzenean esku har dezala eskatzea. Halakoetan, kasua zuzenean ebaluatuko dugu.

Jazarpen moralaren ebaluazioan bi alderdi desberdin ebaluatzen dira: fenomenoaren eragina eta eragindako norbanakoengan izan ditzakeen ondorioak. Egoera behar bezala diagnostikatzeko eta dokumentatzeko datu batzuk jaso beharko dira.

Datuak hartzea

Lehenengo fasea, jazarpen moralik ote dagoen ebaluatuko da, ustez eragindako norbanakoari elkarrizketa eginez eta diagnostikoa egiteko tresnak erabiliz. Halaber, elkarrizketa bat izango da zuzendaritzarekin eta prebentzio-ordezkariekin, informazioa alderatzeko helburuarekin. Horretarako datu hauek jasoko ditugu:

- Eskariaren analisia: (zuzenean prebentzio-zerbitzuaren eskuhartzea eskatzen den kasu guztietan egin beharrekoa) eskariaren egilearen izena eta arrazoiak jasoko ditugu.
- Enpresaren ezaugarriak: zuzeneko eskaera denean (arrisku psikosozialei buruzko hasierako ebaluazioa aurretik eginda badago, informazio hori dugula ulertuko da).
- Norbanakoaren datuak: sexua, adina, enpresan duen antzintasuna, langile-bizitza, baja arruntak, istripuagatiko edo lanbide-gaixotasunagatiko bajak.
- Lanpostuaren eta zereginaren deskribapena: lanean duen autonomia-maila, lanaren edukia, lankideekin dituen harreman-motak, lanaren konplexutasuna, komunikazio mota eta komunikatzeko dauden aukerak, ordutegiak, lanpostuaren status soziala, lan-zama, postuaren diseinua eta ingurunea, agintzeko moduak, postuaren ebaluazioa eta mailaz igotzeko aukerak, etab.
- Eragina eta ondorioak ebaluatzeko galdesortak erabiltzea.

Eraginaren ebaluazioa

Izan daitezkeen jazarpen-ekintzen kopurua, mota eta maiztasuna zehaztu behar ditugu. Hau da, jazarpen moralaren definizioa betetzen den ala ez, jasandako jazarpenaren maiztasuna, denborazkotasuna eta estrategiak kontutan hartuta. Horretarako tresna hau gomendatzen dugu:

LIPT - 60 eskala: norberak bere buruari eginda beharreko galdesorta eskala motako galdesorta bat da, jazarpen moralaren 60 estrategia objektibatzen eta baloratzen dituena, Leymannen 45 itemeko LIPT dikotomikotik sortua. Horren bidez elementu hauek identifikatuko dira: jazarpen psikologikoaren estrategien kopuru osoa, jazarpen psikologikoaren indize orokorra eta jazarpen psikologikoaren batz besteko indizea (José Luis González de Riverak egokitutako bertsioa) (I. eranskina).

Ondorioen ebaluazioa

Eragindako pertsonaren osasun egoera zehaztean datza, ez beroni etiketarik jartzeko, baizik eta horretarako ezarritako bideak erabiliz berau mediku-zerbitzu espezializatuetara bidaltzea komeni den ala ez erabakitzeko. Zoritzarrez, jazarpen moralaren kasu gehienetan, biktimek kalte psikologiko handiak jasaten dituzte, eta ondorioz lan-esparrurako zein esparru sozial eta familiarerako ezinduta geratzen dira.

Hasierako diagnostikoa egiteko tresna hauek gomenda daitezke, besteak beste: Langer-Amielen Osasun Osoaren Testa (Amiel, 1986) eta Goldberg-ek idatzitako Osasunari buruzko Galdesorta Orokorra (GHQ, Goldberg, 2001).

Jazarpen morala izan dela antzemango balitz, informazioa osatu eta gai hauei buruz galdetu beharko litzateke (datu hauek ez dira aurretik hartuko eragindako langileari lehen aipatutako galdesortak egiterakoan isuririk ez sortzeko).

- Gertaeren deskribapen kronologiko zehatza (noiztik gertatzen den, nortzuk egon diren inplikaturik, gatazkaren jatorria, gatazka konpontzeko eman daitezkeen urratsak, etab.).
- Arazoak bere harreman laboralak, familiarrak eta sozialak noraino eragin dituen.
- Gertaerak jazo baino lehen eta gertaera horietan zehar osasun-zerbitzuek antzemandako psikopatologiei buruzko informazioa biltzea (depresioa, antsietatea, adikzioak, etab.).
- Biktimak tratamendurik jasotzen duen ala ez eta zein motakoa.

Eskuratutako informazio guztia egiaztatzen ahaleginduko gara, «ustezko» erasotzailea biktima bihurtzeko «gezurrezko jazarpen morala»rekin engaina ez gaitzaten. Kontu handiz ibili behar gara, izan ere, faktore psikosozialen eta zehazkiago jazarpen moralaren «berritasunagatik» eta berau identifikatzea eta ebaluatzea zaila denez, seriotasunez, zorrotasunez eta profesionaltasunez aztertu beharreko gaia da.

10. JAZARPEN MORALAREN PREBENTZIOA

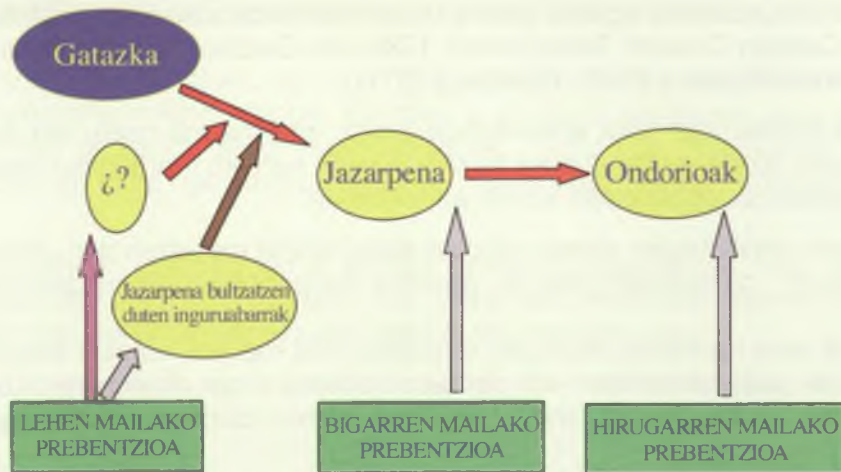
Prebentzioa antolatzeko neurriak hartu ziren enpresan eta arrisku psikosozialak identifikatu eta ebaluatu zituzten. Ebaluazio horretatik abiatuz, hobekuntza-programa bat diseinatu zen: enpresaren antolaketa, komunikazio eta informazio sistemak, lanpostuen diseinua eta definizioa. Talde-lana bultzatu zen baita langileen prestakuntza eta trebakuntza ere, bereziki enpresan ardurak dituzten pertsonena: bitarteko agintari eta nagusia. Zuzendaritza-sistema eta enpresaren zenbait politika ere aldatu ziren, hala nola langileak hautatzeko eta promozionatzeko irizpideak; horiei gardentasun handiagoa eman zitzaion.

Gaitzesgarriak ziren jokabideak zehazteko ahalegina egin zen eta aipatu jokabideak gaitzesteko helburuarekin dokumentu bat idatzi zuten, langileen partaidetzarekin. Halaber, gatazkak eta konponbideak ahal bezain laster ezagutzeko prozedura bat ezarriko zela adostu zuten. Dokumentu horiek zabaltzen saiatu ziren, erakundeko pertsona guztiek, zuzendari zein langile, horien berri izan zezaten eta horiek onar zituzten.

Elhuyar hiztegiak honela definitzen du: «nahi ez den egoera edo gaitz bat gerta ez dadin, aurrezko beharrezko neurriak hartzea». Hortaz, halakotzat joko dugu langileen osasunari kalte ez egiteko lanpostuan hartzen dugun ekimen eta neurri oro.

Saihestu nahi dugun ondorioaren arabera, prebentzioak maila desberdinetan izango du eragina:

- Lehen mailako prebentzioa: jazarpena eta bortxazko portaerak agertzea saihestea helburu duten neurri guztiak sartzen dira bertan. Populazioen gainean, antolamenduaren gainean hartzen diren neurriak dira.
- Bigarren mailako prebentzioa: gatazkaren ondorioak, patologia, saihestea du helburutzat. Norbanakoen gainean eta populazioen gainean hartzen diren neurriak dira.
- Hirugarren mailako prebentzioa: ondorioak agertutakoan, kalteen edo arazoaren gainean eragiten du. Kasu honetan, batez ere, norbanakoaren gainean hartzen dira neurriak.



Prebentzioa

Prozesuaren unearen arabera hainbat jardun-maila daudela erakusten digu eskema honek. Prebentzio-neurriak prozesua hasia saihesteko hartzen dira; eskuhartze-neurriak, berriz, arazoa amaiaraztea dute helburu.

Prebentzioa fenomenoaren kausak ezagutzea oinarritzen da. Kausen gainean jarduten badugu, bortxazko portaerak garatzea galaraziko dugu. Dena den, hemen lehenengo arazoarekin egiten dugu topo. Ez dugu aurkitu ezbairik gabe jazarpen egoera agertu dela ohartarazten gaituen egoera edo seinalerik. Horiek horrela, prebentziorako estrategiak garatzeko xedearekin egoera horretara «bultzatzen duten inguruabarrak» azpimarratuko ditugu («erakunde toxikoa» dela zehazten dutenak), lehen esan bezala.

LEHEN MAILAKO PREBENTZIOA

Prebentzio-neurriak antolamendua eta gatazken gestioa hobetzera bideratu behar dira. Aipatu egoera bultzatzen duten inguruabarrak saihestu, identifikatu, ebaluatu eta kontrolatu behar dira. Lehen mailako prebentzioari dagokionez, hartu beharreko neurriak lau taldetan laburbildu ohi dira, Resch-ek eta Schubinski-k proposatutakoari eta Pérez Bilbaok (2001) jasotakoari jarraiki.



Hauek dira neurrien lau taldeak: «estandar moralen ezarpena», «gatazkak konpontzeko prozedura», «zereginaren diseinua» eta «buruzagitza sistema»

1. Estandar moralen ezarpena

Jazarpen jokabideak saihesteko lehen urratsa izango da horiek ezagutzea, horien berri ematea eta onartezinak direla esplizituki adieraztea. Estandarrak ezartzeko urratsak:

- Jazarpen moralari buruzko trebakuntza, ezagutza eta eztabaida. Prebentzioko erakunde tekniko, langileen ordezkari, enpresari eta kontsultatu edo irakurri ahal diren adituen ezagutza abiapuntutzat hartuz, onartezinak diren portaerak zeintzuk diren jakin ahal izan daiteke.
- Jokabide arauak idaztea. Aipatu jokabide-arauek, enpresak jokaera horiekiko —onartezintzat hartuak jada— duen politika islatuko dute. Hemen enpresak argi utzi behar du erakundearen baitan ez dela horrelako jokaerarik onartuko, eta zigorrak ezarriko ditu.
- Jokaera-arauen berri eman behar zaio erakunde osoari. Komunikatzeko sistema eraginkor bat jarri behar da abian. Denek arauen berri izan behar dute eta horiek ulertu eta onartu behar dituzte.
- Prestakuntza-plan bat ezarri behar da, langileek izan daitezkeen gatazkei modu osasuntsuan aurre egin ahal izateko. Hona hemen prestakuntzaren helburuak:
 - Talde-lana bultzatzea. Komunikatzen, ikuspuntuak trukatzeko, elkarrekin arazoak konpontzen ikastea.
 - Arraza, sexu edo bestelako aniztasuna ezagutzea eta onartzea.
 - Arrisku psikosozialaren eta estresaren faktoreak ezagutzea eta horien inguruko prestakuntza ematea.

Jokaera-arau eta estandar moral horiek zabalduz joango dira harik eta gizarteak oro har jokaera horiek ezagutu eta ez onartu arte.

2. Gatazkei aurre egiteko prozedura

Resch-ek eta Schubinski-k neurri-multzotz honi pertsonen posizio soziala hobetzekoak deitu zioten (Pérez Bilbao 2001). Praktikan oinarritako prebentzio-helburu bi dituen agiria lortzean datza.

- Lehena, erakundeko pertsona orori horrelako jokaerarik izan ez dezan konbentzitzea. Jazarpen egoerak ezagutzera emateko prozesu argi eta esplizitua ezartzea, prebentziozko neurri gisa balioko duena.
- Bigarrena, gatazkak lehenbailehen azaleratzeko sistema sentikor batez hornitzea, gatazka horiek kroniko edo gehiegikeri bihurtzea saihesteko.

Hitzarmen kolektiboarekin batera negoziatu daitezkeen dokumentu bat da, estandar moralak ezartzen dituenaren jarraipena izango dena. Adibiderik zabalduena Lanaren Nazioarteko Erakundeak bere langileekin duen Hitzarmena da (OIT 2001). EHUen (Akordioa 2003) eta Bizkaiko Foru Aldundian (BAO 2003) orain sinatu diren akordioak beste adibide batzuk dira. Erakundeko pertsona guztien eskubideak defendatzea du helburu eta erakundeko pertsona edo estamentu guztientzako kexa-prozedura, eskubideak, betebeharrak, obligazioak eta ardurak argi eta esplizituki ezartzen ditu. Gutxienezko ezaugarri batzuk izan behar ditu:

- kexatzeko prozedura:
 - babestutako biztanleak definitzea (nork erabil dezakeen prozedura).
 - prozesua hasteko arrazoi izan daitezkeen jokabide motak definitzea

- horiek noren aurrean aurkeztu behar diren zehaztea
- epeak jartzea:
 - kexa aurkezteko
 - erantzuna jasotzeko
- erakundeak erantzun beharra ezartzea
- datuak isilpean gordeko direla bermatzea
- erabakiari errekurtsioa jartzeko prozedura ezartzea
- salaketa jartzen dutenentzat eta prozeduran informazioa ematen edo parte hartzen dutenentzat errepresaliarik egongo ez dela bermatzea

Agerikoa denez, dokumentu hori enpresaren eta langileen artean negoziatu behar da. Izan ere, azken emaitza beraien arteko akordio bat da. Jokaerak definitzeko estandar moralak ezartzen dituen dokumentua erabiliko da, bertan adituen partehartzearen bidez definituta baitaude.

Era berean, berau erakundeko langile guztien artean zabaltzea ezinbesteko da.

Prebentzio-neurri horien ezaugarri erabakigarrietako bat ikerlanaren eta salaketak ebaztearen ardura duen aditua aukeratzea izango da. Pertsona horren edo horien aurrean gatazkak azalduko dira eta beraiek arduratuko dira irtenbideak adostez. Aipatu adituak bete beharreko ezaugarriak:

- Neutrala izatea eta alde biek neutral gisa ikustea. Ez da izango gatazka izan deneko erakundearen atalekoa, beste batekoa baizik.
- Independentea izatea eta kasuak askatasun osoz ikertzea.
- Erabakiak hartzeko ahalmena izatea.
- Gatazkak konpontzeari eta jazarpenari aurre egiteari buruzko berariazko prestakuntza izatea.

Oraindik ez dago argi aditua enpresatik kanpoko norbait ala enpresa barruko norbait izan behar den. Baina, askotan jazarpen-ekintzak enpresaren zuzendaritzatik bertatik sortzen direla kontuan izanda, zuzendaritza beraren menpe dagoen adituaz baliatzea oztopo bat izan daiteke. Biktimak jarduna partziala dela iritzi dezake.

Beste arazo garrantzitsu bat, normalean enpresa txikietan lehen aipatutako ezaugarriak betetzen dituen pertsonarik ez dagoela izan daiteke. Hortaz, sarritan, biktimek edo langileen ordezkariak kanpoko pertsona bat bilatzen dute, langileen osasuna eta segurtasuna zaintzeko obligazioa duten erakunde publikoetan edo Lan Ikuskaritzan.

Hala ere, kanpoko norbaitez baliatzeak baditu arazo batzuk:

- Aipatutako erakundeek eskaera guztiak asetzeko baliabide gutxi dituzte.
- Erakundetik kanpoko batentzat zaila da enpresan sartzea eta barne-jarduera zehatz-mehatz ezagutzea. Baina hori beharrezkoa da, izan ere, prebentzio-neurriak enpresaren antolamendura, zereginaren diseinura eta gizarte-giro onari eustera bideraturik daude.
- Jokaera horiek frogatzeko arazoak, hasierako uneetan biktima harrituta egotea eta kanpoko norbaitek parte hartzeak berekin dakarren «urduritasuna»; horren guztia- ren ondorioz, gatazka oso aurreratua dagoenean esku hartu ohi dute aipatu erakun- deek.

Orduan, ordea, irtenbidea aurkitzea oso zaila da eta langilearen osasunari kalte egin zaio jadanik. Horiek horrela, kasua oso aurreratua dagoenean kanpoko partehartzea beharrezkoa izan daiteke, baina lehen maila prebentzio-neurri gisa edo gatazkaren hasierako al- dian ez da batere eraginkorra.

Erakundeko norbaitek egin beharko luke. Agian, prebentzio-zerbitzuek lan hori eskain dezakete. Aldez aurretik enpresariak jokaera horiek esplizituki baztertu beharko lituzke, eta

adierazpen horretan oinarrituta, izendatutako, trebatutako eta prestatutako pertsonari gatazka horiek konpontzeko askatasuna eta ahalmena eman beharko lioke. Dokumentuan ahalmen hori emateari buruzkoa jaso behar da; zenbaitetan aipatu ahalmena enpresaren beraren zuzendarien aurka ere erabili beharko da.

Horrez gain, hobe da hitzarmenean gatazkak konpondu aurretiko prozedura «informal» bat jasotzea. Hain zuzen ere, arazoa isilpean gordeko duen konfiantzazko pertsona baten-gana, bere gaintetik dagoen lehen nagusiarengana, prebentzio-ordezkari batengana, enpresako medikuarengana... jotzeko aukera izatean datza. Pertsona horrek hasierako bitartekari-lana egingo luke, beste aldearekin hitz egingo luke eta guztion artean adostutako konponbide bat bilatzen saiatuko litzateke. Hori lortuko balitz ez litzateke erregistrorik egingo eta dena isilpean egingo litzateke. Irtenbiderik aurkituko ez balitz, prozedura formalari hasiera emango litzaioke.

Aipatu neurriek erakundeek euren prebentzio-politikak hasteko balio izan behar dute, arrisku hauek direla eta: jazarpen moralak, indarkeria, jazarpen sexuala. Dena den, enpresa txikietan zaila izango da neurri horiek gauzatzea. Izan ere, enpresa txiki eta ertainetan ohikoa ez den antolaketa eta azpiegitura behar izaten baitute prozedura horiek. Aipatu enpresek lan-merkatuaren % 80 egiten dute. Arazo hori konpontzearen sektore bakoitzaren esparruan hitzarmen kolektiboetan gatazkak kudeatzeko prozedurak sinatzeari ekin zaio. Sektoreko enpresarien eta langileen artean hitzarmen horiek zabaltzeko ahalegin berezia egin behar da. Gainera, enpresariak hitzarmen horiek bete behar dituzte, gatazka horien agerpena aintzat hartzeko eta saihesteko xedearekin. Orain arte proposamenak eta zenbait printzipio-deklarazio egin dira zenbait hitzarmenetan, baina oraindik ez da prozedura konplexuagorik garatu, hala nola Lanaren Nazioarteko Erakundearena (2001).

Jazarpen sexualak lotura estua du jazarpen moralarekin. Jazarpen sexualari aurrea hartzeko erabilitako tresna batzuk aztertu beharko lirateke, jazarpen moralari ere aurrea hartzeko ere baliagarriak izan baitaitezke (Sexu Jazarpenari aurre egiteko Jokabide Arauak, 1992).

3. Zereginaren egitura

Egoera horretara bultzatzen duten inguruabarrak, «erakunde toxikoak» saihesterakoan funtsezkoak dira zereginaren egitura eta postuaren eta enpresaren antolamendua. Zenbaitetan lanean diseinuak estresa eragin dezakeen faktore bilaka daiteke eta bortxazko portae-rak agertzea ekar dezake berekin. Helburua lanak estresa saihesteko moduan diseinatzea izango da. Karasak-en eta Theorell-en ereduari (1990) jarraituz gero, demandaren gainean, langileak lana kontrolatzearen gainean eta pertsonak jasotzen duen gizarte-babesaren gainean esku hartu beharko dugu.

Nola saihestu «erakunde toxikoa»?

Hona hemen eman ditzakegun urrats batzuk:

— *Arrisku psikosozialen ebaluazioa*: gure erakundearen eta zereginaren dauden arrisku-faktoreak zeintzuk diren jakitea, berauek ezabatu edo kontrolatu ahal izateko. Ebaluazioaren ondoren, prebentzio-plan bat egin behar da eta prebentzio-neurriak gauzatze-ko epeak eta arduradunak zehaztuko dira. Horiek zehaztu ondoren edo kasu bat agertu ondoren, berriro ebaluatu beharko dugu.

— *Zereginaren diseinua*.

- Eskea: zama gehiegi eta gutxiegi izatea saihestu behar da.
- Langilearen ahalmenekiko benetako lan-erritmoak. Makinak, katea-postuek, eta horrelakoek ezarritako erritmoak baztertu behar dira.



- Ordutegiak: malgutasuna, aparteko orduak, txandak, txandak aldatzea, gaueko lana, etab.
- Eginkizunaren anbiguitatea: langileak egin beharreko lanak argi eta garbi zehaztu behar dira. Halaber, honek horiek ezagutu egin behar ditu. Obligazioak zeintzuk diren jakin behar du, zer egin behar den eta zer ez. Lana egiteko modua edo prozesua eta lortu nahi den kalitatea.
- Eginkizunaren arazoa: ez da zeregin kontraesankorrik, ezinezkorik edo langilearen oinarrizko baloreen aurkakorik egiteko proposatu.
- Zeregin errepikakorrak eta monotonoak saihestea. Zereginen aniztasuna bultzatzea.
- Isolamendua saihestea: Talde-lanean aritzeko diseinatzea eta taldearentzako helburuak ezartzea.

— *Lanaren kontrola.*

- Langileek zereginen diseinuan, helburuak ezartzean eta zereginetan lortu beharreko kalitatean parte hartzeko aukera izan behar dute.
- Langilearen autonomia handitzea. Ahal den heinean, barne-antolamendua, zereginen ordena, lanaren erritmoa, lehentasunak, langilearen edo taldearen esku utzi behar dira, eta honek helburuak lortzeko betebeharra izango du.



—Laguntza.

- Langileak gizarte-laguntza izan behar du. Laguntza emozionala eta lana egiteko behar duen laguntza. Beharreko tresnak, prestakuntza eta laguntza izatea.
- Egiten diren zereginak erakundearentzat baliagarriak izan behar dira. Langileak baliagarriak direla jakin behar du, baita azken helburuentzat duten garrantzia ere.
- Ezin da soldata diskriminazio-mekanismo modura erabili.



—Enpresaren antolamendua eta politika

- Prebentziorako antolamendua: arriskuak kontrolatzeko zikloa, prebentziorako antolaketa-modua aukeratzea, prebentzio-ordezkarriak aukeratzea.
- Hautaketa-politika.
 - Profilak ezartzea
 - Enpresaren kulturara eta gizarte-girora moldatzea
 - Langile berriak hartzeko prozedurak
- Sustapen-politika.
 - Lanbide-ibilbide bat ezartzea.
 - Mailaz igotzeko irizpideak:
 - denek ezagutzen dituztenak
 - irizpide objektiboak, argiak eta gardenak
 - lanpostuak barne-sustapen bidez betetzea
 - langileen partehartzea
- Langileei buruzko politika.
 - Lanpostu egonkorra, behin-behinekotasuna, txandakatzea.
 - Zereginen eta ordutegiaren exijentzia eta kontrola. Malgutasuna. Egoera edo arazo zehatzetan laguntzea.
 - Bidegabeko ekintzak saihestea. baldintza berberetan exijentzia edo kontzesio desberdinak.
- Gatazken kudeaketa. Aurreko orrietan azaldutakoa aurrera eramatea. Saihestu beharrekoak:
 - Gatazkarekiko ezikusiarrena egitea: ez jabetzea, ez esku hartzea, ezer ere ez egitea.

— Ahulenaz «protestaka ari denaz» libratuz konpontzea.

- Enpresetan goranzko eta beheranzko informazio-sistemak eta informazio-sistema horizontalak ezartzea sustatzea, langile guztiengana heltzeko gauza direnak, haien isolamendua saihestu eta dituzten eskubide eta betebeharrak zeintzuk diren jakin dezaten. Langile guztiengana helduko den komunikazio-sistema ezarri behar da, enpresako politiken eta eragiten dieten aldaketan berri izan dezaten. Ekimenak adierazten ere utzi behar zaie.

— *Langileen prestakuntza*

- Euren zereginak egiteko:
 - Zeregina langilearen prestakuntzara egokitzea.
 - Hasierako trebakuntza eta prestakuntza.
 - Aldizkako birziklapena.
 - Hauek garatuko ditueneko zeregin berriak edo aldaketak: aldaketan azalpena, prestakuntza eta trebakuntza.
 - Enpresaren prozedura jakinez ikasketa praktikoa.
- Lan-giroari eusteko. Gatazkak konpontzen, talde-lanean, gizarte-harremanetan eta abarretan prestatzea eta trebatzea.

4. Buruzagitza-sistema

Behar bezalako buruzagitza-sistema ezartzea ezinbestekoa da. Jazarpen moralari aurre egiterakoan politika hori oinarritzkoa izateko bi arrazoi daude:

- Kasu gehienetan nagusiak menpekoekiko izandako jokabidea izaten da (beheranzko jazarpen bertikal delakoa).
- Jazarpena lehenbailehen antzematearen ardura agintariena da.

Agintzeko modu bat ezartzerakoan, alderdi hauek hartuko ditugu aintzat:

- Langileak badaki nor den bere nagusiak, zeintzuk diren bere zereginak, kontsultatu behar dituen erabakiak eta zer eskatzen zaion.
- Talde-lana eta langileak erabakiak hartzean langileen partehartzea bultzatzen da.
- Nagusiak bere menpekoei laguntzen die: zereginetan, tresnak eskainiz, erabakiak hartu ondoren babesa emanez...
- Nagusiak prestakuntza jasotzen du eta bere menpekoak ezagutzen ditu. Beren zereginak (menpekoenak), egin beharreko prozesua eta lortu beharreko kalitatea ezagutzen ditu.

Gainera, agintariei gatazkak antzemateko eta horiei aurre egiteko prestakuntza eman behar zaie. Agintari hurrenak gatazkak antzemateko eta konpontzeko lehen hesia dira. Eraginkorrak izateko, enpresako zuzendaritzak ezarri behar ditu aldaketa-prozesuok. Enpresaren mailarik gorenenean indarkeriaren prebentzio-politikari babesa emango diote eta enpresaren balore berriak bere egingo dituzte.

Gomendagarria da gatazkak konpontzeko sistema bat edukitzea. Aipatu sistemak elementu hauetan oinarrituko dira:

- Ezarritako informazio eta komunikazio sistema.
- Gatazkak direla eta, bitartekaritza egiteko prozedura informalak.
- Gatazkak kudeatzeko prozedura negoziatuak eta ezarriak.
- Desberdintasunak eta bidegabeko egoerak gutxitzea.
- Sistema horiek guztiak funtzionatzen dutela eta konponbideak eskaintzen dituztela al-dizka zaintzea. Gehiegitan, prozedura hauek guztiak onesten dira baina gero langileek ez dituzte erabiltzen eraginkorrak ez direlako. Prestakuntza falta, aginte ahalmen

falta edo independentzia falta; horiexek dira aipatu estamentuek gatazkak konpondu ordez horiek areagotzeko arrazoiak.

Buruzagitza sisteman aldaketak egiteko prestakuntza, enpresaren baitan ikasi eta praktikan jarri behar da. Enpresaren kulturari eta ezaugarriei egokitu behar zaie.

Jardunbide onen politika

Lehen mailako prebentzioari dagokionez, alderdi hauek hobetzeko xedearekin neurriak hartzean datza: antolamendua (promozioa, hautaketa, komunikazioa, aginte ereduak, egonkortasuna, ordutegiak, etab.), zereginen diseinua (eskea, kontrola, erritmoak, talde-lana, etab.) eta langileen prestakuntza (zereginen trebatzea eta berau ezagutzea, harremanak hobetzeko prestakuntza, arrisku-faktoreak eta prebentzio-neurriak zeintzuk diren jakitea).

Aipatu neurriak aplikatzeko, arazo bi ditugu:

- Aipatutako baldintzak hobetzea ez du bermatzen gatazkarik izango ez denik eta «erakunde toxiko» batean lan egiteak ez du esan nahi, derrigor, mota horretako arazorik egongo denik.
- Erakundea hobetzeko ez dago errezeta unibertsalik. Enpresak ente desberdinak dira, jarduera desberdinak eta kultura anitz dituztela. Hortaz, komunikazio sistema berberak erakunde batean funtziona dezake eta beste batean alferrikakoa izan.

Hasierako konponbide bat izan daiteke enpresaren kalitate, antolamendu eta diseinu helburuen artean prebentzio-helburuak, arrisku-faktore psikosozialen gutxitzea, sartzeta. Enpresa-kudeaketaren bikaintasun-ereduek, hala nola Europako EFQM ereduak (Kalitateko Kudeaketarako Europako Fundazioa), pertsonak (langileak, buruzagitza, bezeroak), prozesuak eta organizazioa inplikatzeko dituzten eragile-bideratzaileak eta emaitzak barne hartzen dituzte. Adierazle horiek ikuskatzerakoan, komeni da enpresak jazarpenaren aurka abian jarri duen prebentzio-politika kontuan izatea.

Horiek horrela, Europako Batasunaren ustez, prebentzio-sistematik onena «jardunbide onen» politika ezartzea da. Honek esan nahi du erakunde bakoitzak, prebentziorako jarraitze orokorrak ezaguturik, bere organizazio eta kultura berezietara egokitu behar dituela. Duela gutxi bi txosten argitaratu ditu eta bertan jardunbide onen adibideak ikus ditzakegu (European Week for Safety and Health at Work, 2002; Di Martino, V., Hoel, H., Cooper, C. L., 2003).

Jardunbide onen adibideek barne hartzen dituzte maila desberdinetako informazioak, langileen indarkeria-arriskuak gutxitzeko balio dutenak. Hona hemen jardunbide onen adibide batzuk:

- Agintariak edo erakunde teknikoek argitaratutako gidaliburuak.
- Esku hartzeak lanpostuetan.
- Horiek gertatzeari edo adierazleei buruzko informazioa eskuratzeko egiaztapen-zerrendak.

Jardunbide onen adibideak aukeratzeko helburuarekin, Bizitza eta Laneko Baldintzak Hobetzeko Europako Fundazioak (Di Martino, 2003) irizpide hauek kontuan hartu zituen:

- Garrantzia. Laneko indarkeria, jazarpen moralak edo sexu-jazarpena gutxitzeko faktoreen gainean esku hartzea.
- Fidagarritasuna.
- Baliagarritasuna.
- Horiek praktikan jartzeko edo beste erakunde batzuetara egokitzeko aukera.
- Hainbat mailako jardunak eskaintzea: agintariak, enpresarenak, etab.
- Herrialde desberdinen eta argitaratze egunaren arteko oreka.

Era berean, jardunbide onen adibide horiek lehen, bigarren eta hirugarren mailako programetan sailkatu daude.

Jardunbide onen adibideak argitaratzea eta zabaltzea ideiak sustatzeko, esperientziak trukatzeko eta lanari ekiteko tresna aproposa da. Zabalpena sustatu behar da.

Osasuna zaintzea

Osasuna zaintzea prebentzioko beste mekanismo handietako bat da. Hemen ere arazo berberak topatuko ditugu. Batetik, gatazka mota horri loturiko patologien kausak anitzak direla. Bestetik, normalean hasieran azaltzen diren osasun arazoak ez direla patologia ezarriak, baizik eta disfuntzioak, ondoezak edo deserosotasuna, eta hortaz, gehienetan ez dira osasun arazotzat jotzen.

Osasuna zaintzeak hiru helburu garrantzitsu dituela esan dezakegu, besteak beste:

- Bereziki arriskutsuak diren erakundeetan edo kasuren bat izan dutenetan populazioaren osasuna neurtzeko probak egin daitezke. Langner-Amiel Osasun Osoaren Testak (Amiel, 1.986; Fidalgo Vega 1.996) langileen egonezinak, disfuntzioak edo deserosotasuna neurtzen ditu. Erakundean egonezin horien ehunekoak alde aurretik ezarritako muga gainditzen badu, haren kausak zehatz-mehatz ikertu beharko dira. Azken finean garaiz jarduteko alarma-sistema bat.
- Bereziki sentikorrek diren langileak antzematea. Guztiok jazarpenaren biktima izan bagaitezke ere, norberaren defentsa-ahalmenak edo aukerak, izaerak edo beste arazo batzuen agerpenak pertsona batzuk bereziki sentikor bihurtzake, hots, jokabide horiek jasan ondoren nahasmenduak izateko aukera gehiago izan ditzake.
- «Pertsona toxikoak» antzematea. Buru-osasunean arazoren baten ondorioz, horrela jokatzeko duten pertsonak. Arazoa gainditzen lagundu behar zaie edo erakundetik baztertuak izan behar dira.

Gainontzeko prebentzio-zerbitzuarekin informazioa trukatzeko osasuna zaintzen jarraitu behar da. Populazioaren zainketaren emaitzez baliatu behar gara prebentzio-neurriak ezarri eta ebaluatzeari begira.

Esku hartzeko neurriak (Bigarren eta hirugarren mailako prebentzioa)

Aurreko paragrafoetan adierazi dugun bezala, lehen mailako prebentziorik onena izanda ere, ezinezkoa da gatazkarik ez egotea bermatzea. Gatazka agertu bezain laster esku hartzeko neurri batzuk prestatu behar dira. Helburua gatazka aldia gainditu baino lehen, estigmatizazioa gertatu baino lehen, arazoa konpontzea da. Eragindakoari laguntzeko hasierako eta berehala eman beharreko pausoak:

- Alarma-sistema sentikorra edukitzea, kasuak hasierako fasean antzeman ditzan.
- Biktima eta bitartekaria harremanetan jartzea. Bitartekaria biktimarekin egon behar da prozesu osoan zehar.
- Biktima zerbitzu espezializatu batera bidaltzea. Arazo horiek jasaten dituzten pertsonen denbora-tarte labur batean kalteak izan ditzakete. Baita jazarpen moralaren definizioa klasikoan jasotako epea bete baino lehen ere (sei hilabete).
- Biktimari tratamendu medikoa, psikologikoa eta gizarte-babesa eskaintzea.

Edozein kasu agertzen denean, berau ikertzen hasi behar da, baita gatazka konpontzeko prozedura bat abian jarri ere. Aldez aurretik, prozesua abian jartzeko beharrezko ezagueriak edo zantzuak argi eta garbi zehaztu behar dira.

Orain da unea enpresan jada ezartzen ari den gatazkek kudeatzeko hitzarmenaz baliatzeko. Bere ezaugarri nagusiak gogoraraziko ditugu: konfidentzialtasuna, jarduteko prozedura, epeak eta erabakia errekurrizko modua ezartzen ditu eta, are garrantzitsuago dena, demandatzailearentzat eta lekukoentzat errepresaliarik ez dela egongo bermatzen du. Horretarako izendatutako pertsonak gauzatuko du; pertsona hori neutrala eta independentea

izan behar da eta erabakiak hartzeko ahalmena izan behar du. Gatazka horiek konpontzeko prestakuntza eta trebakuntza izan behar du.

Gatazka «informalki» konpontzeko lehenengo urratsa ezartzea garrantzitsua da. Bitartekari baten bidez ustezko erasotzailearekin hitz eginez. Gatazka hasierako fasean baldin badago horrela konpon daiteke. Jazarpena bukatzen bada ez da ekintza gehiagorik egingo. Prozesu zuhurra izan daiteke, erregistrorik egin gabe.

Eragindako langileari laguntza medikoa eta psikologikoa eskainiko zaio, baita laguntza emozionala, instrumentala eta informatiboa ere. Gomendagarria izan daiteke langilea eragindakoen elkarteren batean partehartzera bultzatzea.

Zer gertatzen da jardun formala hasiz gero?

—Jardunaren helburuak argi egon behar dira. Prebentiboak, zigortzaileak izan daitezke. Erantzukizunak egozte ala ez helburu izan dezakete.

—Nahiz eta judizio-prozedura ez izan, alderdiei jardunen eta gertaeren berri eman behar zaie. Euren burua «defendatzeko» aukera eman behar zaie.

—Informazioa lortu ohi da elkarrizketak eginez, enpresaren jardueri buruzko agiriak berrikusiz eta lanpostura bisitak eginez. Elkarrizketan hainbat iturriren informazioa egiaztatzen ahaleginduko gara:

- Eragindakoa.
- Enpresa, haren ordezkaria.
- Ustezko erasotzailea edo erasotzaileak.
- Prebentzio-ordezkaria eta sindikatuen ordezkaria.
- Prebentzio-zerbitzua eta mediku-zerbitzua.
- Eragindakoaren zuzeneko agintariak.
- Lankideak.

—Elkarrizketan gai hauek eztabaidatuko dira: enpresaren antolamendua, prebentzioko antolamendua, zereginaren diseinua eta betetzea, eta arazoa (gatazka).

—Gomendagarria da, era berean, salaketa sorrarazi duten jokaeren deskribapen zehatza izatea. Eragindakoak emango digu jokaera horien berri, eta datu hauek zehazten saiatu beharko da: egoera, eguna, maiztasuna, lekukoak, frogak, etab. Prebentzioko 476 ohar teknikoan jasotakoaren arabera sailkatu daitezke (Martín Daza, 1998):

- Izen onaren edo duintasunaren aurkako ekintzak.
- Lan-jardunaren aurkako ekintzak.
- Komunikazioa edo informazioa manipulatzeko dituzten ekintzak.
- Bidegabeko ekintzak.

—Informazio hori eta ustezko erasotzaileek, nagusiek, lankideek, enpresak, langileen ordezkariak eta informazioa eman dezakeen beste edozeinek eskaintzen duten informazioa elkarrekin alderatuko dira.

—Ondorioak eta hartu beharreko prebentzio-neurriak jasoko dituen txostena egingo dugu, eta horren berri emango diegu eragindakoari, ustezko erasotzaileari, enpresari eta egoki deritzon jendeari.

Azken finean, prestakuntza, independentzia eta ahalmen aldetik beharrezko bermeak dituen ikerketa egin behar da, baita lehen aipatutako lehen mailako prebentzio-neurriak errepasatu edo erabili ere:

- Estandar moralak
- Gatazkak konpontzeko prozedura
- Enpresaren organizazioko zereginaren diseinua
- Buruzagitza-sistema

Hartzen ditugun neurriek jazarpenaren jarraipena saihestu eta erasotuari egindako kaltea konpondu behar dute, haren duintasunari eraso egin bazaio.



Neurri horiek estandar moralen dokumentuan edo gatazkak kudeatzeko dokumentuan jasota dauden zigorrak izan daitezke.

Konponbideen gainean akordiorik lortzen ez bada edo beharrezkoa bada, enpresatik kanpoko erakundeetara jo ahal da: lan-ikuskaritzara, institutu teknikoetara, etab.

Lanean gustura egotea, jazarpen moralari aurrea hartzeko lagungarri

Lanarekiko duen gogobetetasunaz hitz egiten dugunean, langileak bere lanean lortzen duen atsegina mailaz ari gara. Hau da, lanak berez ematen digun atsegina eta oso garrantzitsuak diren alderdi kolateralek ematen diguten atsegina, hala nola ergonomia, lankideekin ditugun harremanak, agintaritzaren figurarekin dugun harremana, betetako itxaropenak, etab.

Laneko esperientziaren hainbat alderdiren aurrean dugun jarrera baikorragoa edo ezkorragoa da gogobetetzea. Jarrera hori beren lanarekiko duten itxaropenaren eta egiten duten pertzepzioaren arteko bat-etortze mailari buruzkoa da. Benetako egoera eta itxaropenak bat datozen heinean, gogobetetasun maila handia izango da; bat ez datozen heinean, gogobetetasun maila txikia izango da.

Autore askorentzat, lanarekiko gogobetetasuna arrazoi bat da berez, hau da, langileak lan-erakundearen jarrera baikorra du gogobetetasun hori lortzeari buruz.

Gogobetetzen ez duten alderdi guztiak ahalik eta gehien gutxitzea lortzen badugu, langilearen errendimendua hobetuko da eta erakundearekiko jarrera baikorragoa izango du.

Lanarekiko gogobetetasuna neurtzen urteak eta urteak eman dira. Lanarekiko gogobetetasuna neurtzeko gehien erabiltzen diren bi neurriak hauek dira: *Lanaren Indize Deskriptiboa* (Balzer, Smith eta Kravitz, 1990) eta *Minnesotako Gogobetetasun Galdetegia* (Weiss, Dawis, England eta Lofquist, 1967).

Gogobetetasuna, errendimenduarekin, produktibitatearekin eta absentismoarekin lotu ohi da.

Gure erakundeko langileak motibaturik, indartsu sentitzen badira eta lan-giro on, kongruentean lan egiten dutela ikusten badute, jazarpen morala agertzea zailagoa izango dela esan dezakegu, izan ere, inor ez da bakarrik edo mehatxaturik sentituko.



11. LEGEZKO ALDERDIAK

LEGEDIA

Prebentzioko azken urratsak justizia epaitegietan langileen eskubideak babesten dituen legedia hartuko du aintzat. Azken aldiaren Europako Batasunean bi babes motaren alde agertu izan dira. Herrialde batzuek mobbing edo laneko indarkeriaren gainean lege bereziak prestatu dituzte; beste herrialde batzuek, ordea, Estatuetan lehendik dagoen legediaz baliatuz jazar eta zigor daitezke.

Espainiako Estatuan lege bereziak sustatzeko ahalegin batzuk egon dira.

- 2001eko ekainean, Entesa Catalana de Progress taldeak gobernuari jazarpen moralaren aurkako ekintzak egiteko eskatu zion.
- 2001eko azaroan alderdi sozialistak Lege Proposamen bat aurkeztu zuen laneko jazarpen morala ez jasateko eskubidearen inguruan. Horren bidez, zenbait legeren artikulatu batzuk aldatzen ziren eta jazarpen moralaren kontzeptua sartzen zen.
- 2001eko azaroan alderdi sozialistak Lege Proposamen bat aurkeztu zuen, Zigor Kodea aldatzeko eta bertan artikulatu bat (314 bis) sartzeko helburuarekin, jazarpen moral larria zigortuak izan zedin.

Lege Proposamen biak baztertuak izan ziren, alderdi popularraren ustez Europako Batasunak zerbait erabaki arte legerik ez egitea hobe zelako.

Abenduaren 31ko 03/2003 Legeak, zerga, administrazio eta gizarte neurriei buruzkoak, jazarpenaren lehenengo definizioa proposatu du espainiako legedian.

Edozelan ere, indarrean dagoen legediari esker auzitegiek epai ugari eman dituzte laneko jazarpen morala zigortzeko. Era berean, erasotuek jasandako ondorioak lan-istripuztat ere jo dira.

Espainiako Estatuaren antzeko bidea egin du Italiak. Hango legebiltzarrean ere ekimen ugari egon arren, ez da arau berezirik egin. Eskualdeko legegintza-ekimenen bat eta akordioak eta hitzarmenak ugari izan dira.

Beste herrialde batzuek, hala nola Suediak, Herbehereak, Frantziak, Belgikak, Danimarkak eta Finlandiak, berariazko legeak egin dituzte.

Europako Batasuneko beste Estatu Kide batzuek lege berriak egitea ez dute beharrezkotzat jo. Jokaera horiek zigortzeko lehendik zeukatena nahikoa zela uste izan dute Irlandak, Erresuma Batuak eta Alemaniak.

Europako Batasunak bi zuzentarau berri argitaratu berri ditu. Jazarpen moralera mugatzen ez badira ere, zerikusia duten gaiei loturik daude.

- Lehenengoa 2000/43/CE Zuzentaraua da (2000ko ekaina), arraza edo jatorri etnikoetatik ez diskriminatuzko printzipioak ezartzen dituena.

—Bigarrena 2002/73/CE Zuzentaraua da, Europako Parlamentuarena eta 2002ko irailaren 23ko Kontseiluarena; horren bidez, Kontseiluaren 76/207/CEE Zuzentaraua aldatzen da, gizonetako eta emakumezkoen tratatu berdina ematea eta, bai lanpostua topatzeari, bai lanbide-heziketa izateari eta baita lan-baldintzei dagokienetan.

Bietan definizio berriak ematen dira eta enpresarien betebeharrak eta erantzukizunak ezartzen dira.

LEGE-PROZEDURAK

Enpresaren betebeharra da langileen segurtasuna eta osasuna dela babes eragin-korra eskaintzea, Laneko Arriskuen Prebentziorako Legearen 14. artikuluari jarraiki (LPRL, 1995).



Hau da, langileen osasun fisikoa, psikikoa eta soziala bermatzea. Langileen Estatutuak ere, 4.2. artikuluan, hain zuzen, jasotzen du betebeharrak, horren arabera langileek eskubidea dute lan-munduan sartzerakoan diskriminatuak ez izateko eta lanean ari direla sexu, egoera zibil, eta abarregatik diskriminatuak ez izateko. Era berean, osotasun fisikorako eta segurtasun eta higiene politika egokirako eskubidea dute, baita euren intimitatea eta duintasuna errespetatua izan dadin ere.

Beheranzko jazarpen bertikalaren kasuetan zein lankideen arteko jazarpen kasuetan, enpresako zuzendaritzak arrisku psikosozialak eta organizazioari buruzkoak identifikatzeko eta ebaluatzeko betebeharra dauka, Laneko Arriskuen Prebentziorako 16. artikuluekin bat (LPRL, 1995). Era berean, Prebentzio Zerbitzuen Araudiaren 8. artikuluari jarraiki (Prebentzio Zerbitzuen Araudia/1997), ebaluazioa egin ondoren arrisku egoerak daudela ikusten bada, enpresariak prebentzio-jarduera antolatuko du, aipatu arriskuak ezabatu edo kontrolatu eta arindu ahal izateko.

Hots, enpresaren betebeharra da arrisku psikosozialak ebaluatzea, jazarpen morala egon ote daitekeen barne. Ebaluazioa egin ondoren, enpresan horrelakoak antzemanegero, horietan esku hartu eta horiek prebenitu behar dira. Hori egiten ez bada, zigortua izan daiteke.

Prebentzioko mekanismo guztiek huts egingo balute, jazarpena jasaten duten langileak beste baliabide batzuk ditu izandako kalte larriak konpontzeko.

- Jazarpen moralari buruzko salaketa jarritz gero, lan-ikuskaritza *administrazio-bideaz* balia daiteke, enpresari errekerimendua eginez edota zigor-jardunbidea hasiz, kasuen arabera.
- Biktimak ere erasotzailearen aurka egiteko *bide penalera* jo dezake, erasotzailea zuzendaritza, lankideak ala ordezkariak izanda ere.
- Era berean, biktimak *bide zibilera* jo dezake, eragindako kalteak ordainduak izan dakizkion.
- Jazarpena jasaten dutenak *funtzionarioak* badira, administrazioarekiko auzi-bidera joko dute.

12. ONDORIOAK

Laneko Arriskuaren Prebentziorako Legearen oinarria, langileek euren zereginak egitekoan izan ditzaketen arriskuak identifikatzea, ebaluatzea, zuzentzea eta prebenitzea enpresen premia eta betebeharra dela da. Enpresetan dagoen arrisku mota bat arrisku psikosozialak dira eta horien barruan jazarpen morala dugu. Enpresek jazarpen morala prebenitu behar dute eta, hortaz, hori lortzeko enpresei beharrezko baliabideak eta tresnak eman behar zaizkie.

Lan-esparruko gaitz hori ezabatzeko funts-funtsezkoa da inplikaturik dauden eragileen partehartzea:

- Administrazioak, indarrean dauden legeak betearaziz.
- Prebentzio-zerbitzuek, arrisku psikosozialak identifikatuz, ebaluatuz eta horietan esku hartuz, eta jakina, horiek prebenituz.
- Enpresek, bai zuzendaritza bai erdi mailako kargudunak gatazken konponketan inplikaturik. Horretarako enpresako langile guztiei eragiten dieten kode deontologikoak ezarri eta bete beharko dira.
- Sindikatuek, prebentzio-ordezkariak arrisku mota horien identifikazioan trebatuz.

Beraz, jazarpen morala fronte guztietatik aztertu behar dugu, arazo konplexua baita eta biktimarentzat eta haren inguruarentzat ondorio larriak izan baititzake.

Azkenik, gogoan izan ezazue, lan-baldintzak hobetzeari eta horrekin batera langileen bizi-kalitatea hobetzeari begira, funtsezkoa dela faktore psikosozialei buruzko ikerlan berriak egiten jarraitzea.

Mariaren ustez, enpresako giroa hobetu egin da. Baina ez berarentzat. Pedrorekin eta lankideekin zituen harremanak berreskuratzea ezinezkoa da. Pedrok bere postuan jarraitzen du. Prozesu baten amaiera hurbiltzen ari da, bere kontratua etetea hitzartzerarengana duen prozesua, hain zuzen. Diru apur bat eskuratuko du, bai. Baina badaki zaila izango dela berriro lan egitea. Ez doa pozik. Txarto tratatu dutela sentitzen du, ez dela justiziarik egin. Bera dela joaten dena. Behintzat hurrengoak babestuagoak egongo direla pentsatuz arindu nahi du bihotza. Neurri batean, berari esker izan da.

Buelta bat eman du ohean. 51 urte ditu. Ez al dut lanerako balio?, galdetzen dio bere buruari. Behintzat larritasunak alde egitearekin konformatuko litzateke.

1 ERANSKINA

LIPT-60

LIPT-60 (González de Rivera, 2003) galdesorta eskalar bat da, jazarpen psikologikoaren 60 estrategia objektibatu eta baloratzen dituena. Leymannek garatutakoa den eta 45 item dituen jatorrizko LIPT dikotomikotik eratorritako tresna bat da.

LIPT-60 galdesortan Espainian nahiko ohikoak diren 15 jazarpen-estrategia sartu dira, Leymannen zerrendan ez daudenak. Halaber, galdesortari erantzuteko aukerak aldatu egin dira eta berau eskalar bihurtu da; modu horretan norbanakoak jazarpen estrategia bakoitzaren eragina balora dezake. Berau zuzentzeko hiru parametro orokor ezarri dira:

- NEAP: Oaz bestelako erantzun guztiak besterik gabe zenbatzea. Jazarpen estrategien kopurua emango digu.
- IGAP: indize orokorra, jazarpen estrategia bakoitzari emandako baloreak batuz eta 60 estrategia kopuru osoarekin zatituz ateratzen da. Jazarpen estrategiek norbanakoarengan duten eragina kalkulatzeko du.
- IMAP: jazarpen estrategien intentsitatearen batz besteko indizea. Estrategia bakoitzari emandako baloreen batuketa NEAP indizearekin zatituz lortzen da. Jasandako jazarpen-ekintzen intentsitatea eta maiztasuna kuantifikatzen ditu.

Nora jo erantzunak zuzentzeko eta interpretatzeko jarraibideak nahi izanez gero: González de Rivera (2003).

LI PT - 60 © Leymann Inventory of Psychological Terrorization. González de Riverak aldatutako eta gaztelaniara egokitutako bertsioa

IzenaAbizenak
 JaiotegunaHelbidea
 P.K. HerriaProbintzia
 TelefonoaGaurko eguna

Jarraian beharbada zuk lanean jasan dituzun egoera edo jokaeren zerrenda bat dago. Markatu horietako bakoitzean zenbateraino jasan dituzun.

Markatu gurutze batez (X) zeroa («0») jokaera hori inoiz jasan ez baduzu; bata («1») apur bat jasan baduzu; bira («2») dezente jasan baduzu; hirua («3») asko jasan baduzu eta laua («4») biziki jasan baduzu.

0 = Batere ez
 1 = Apur bat
 2 = Dezente
 3 = Asko
 4 = Biziki

1 Zure nagusiek ez dizute zure iritzia ematen edo esan behar duzuna esaten uzten	0	1	2	3	4
2 Hitz egiten ari zarenean moztu egiten dizute.	0	1	2	3	4
3 Zure lankideek iritzia emateko trabak jartzen dizkizute edo ez dizute hitz egiten uzten	0	1	2	3	4
4 Oihu egiten dizute edo ozen agirika egiten dizute	0	1	2	3	4
5 Zure lana kritikatzeko dute	0	1	2	3	4
6 Zure bizitza pribatua kritikatzeko dute	0	1	2	3	4
7 Mehatxuzko telefono-deiak, dei iraingarriak edo akusatzaileak jasotzen dituzu	0	1	2	3	4
8 Hitzez mehatxatzen zaituzte	0	1	2	3	4
9 Mehatxuzko idatziak eta oharrak jasotzen dituzu	0	1	2	3	4
10 Ez dizute begiratzen, edo mespretxuz eta arbuiozko keinuz begiratzen dizute	0	1	2	3	4
11 Ezikusiarrena egiten dizute, ez dituzte zure galderak erantzuten	0	1	2	3	4
12 Jendeak zuregana jotzeari edo zuri hitz egiteari utzi dio edo uzten ari dio ..	0	1	2	3	4
13 Ezin duzu inorekin hitz egin, denek ihes egiten dizute	0	1	2	3	4
14 Tokiz aldatzen zaituzte, lankideengandik bereizita	0	1	2	3	4
15 Zure lankideei zurekin hitz egitea debekatzen diete	0	1	2	3	4
16 Oro har, baztertu egiten zaituzte eta ikusezina bazina legez tratatzen zaituzte ..	0	1	2	3	4
17 Kalumniatzen zaituzte eta, isilpean, zuk jakin gabe, zutaz marmarka aritzen dira	0	1	2	3	4
18 Zuri buruzko zurrumurru faltsuak zabaltzen dituzte	0	1	2	3	4
19 Barregarri uzten zaituzte, zutaz trukatzeko dira	0	1	2	3	4
20 Buruko gaixotasuna izango bazenu bezala tratatzen zaituzte edo hala ematen dute aditzera	0	1	2	3	4
21 Zuri azterketa psikiatrikoa edo ebaluazio psikologikoa egitera behartzen saiatzen dira	0	1	2	3	4

22	Izan dezakezun deformazio edo akats fisiko batez trufatzen dira	0	1	2	3	4
23	Zure ibiltzeko modua, ahotsa, keinuak imitatzen dituzte zu barregarri uzteko	0	1	2	3	4
24	Zure sinismen politiko edo erlijiosoei eraso egiten diete edo horietaz trufatzen dira	0	1	2	3	4
25	Zure bizitza pribatua barregarri uzten dute edo horretaz trufatzen dira	0	1	2	3	4
26	Zure nazionalitateari, jatorriari edo jaioterriari barre egiten diote	0	1	2	3	4
27	Lan umiliagarri bat ematen dizute	0	1	2	3	4
28	Zure lana partzialki, bidegabeki eta asmo txarrez ebaluatzen dute	0	1	2	3	4
29	Zure erabakiak zalantzan jartzen dira edo horiei aurka egiten zaie beti	0	1	2	3	4
30	Iraindu egiten zaituzte edo komentario lizunak edo umiliagarriak egiten dizkizute	0	1	2	3	4
31	Sexu-proposamenak, insinuazioak edo keinuak egiten dizkizute	0	1	2	3	4
32	Ez dizute zeregin berririk ematen, ez daukazu ezer egiteko	0	1	2	3	4
33	Zure ekimenak mozten dizkizute, ez dizute zure ideiak garatzen uzten	0	1	2	3	4
34	Zentzugabeko edo alferrikako lanak egitera behartzen zaituzte	0	1	2	3	4
35	Zure gaitasunetik oso behera dauden lanak ematen dizkizute	0	1	2	3	4
36	Behin eta berriz zeregin berriak eta desberdinak emanez gainkargatzen zaituzte	0	1	2	3	4
37	Lan umiliagarriak egitera behartzen zaituzte	0	1	2	3	4
38	Oso lan zailak edo zure prestakuntzatik oso gora daudenak ematen dizkizute, oso litekeena da horietan porrot egitea	0	1	2	3	4
39	Lan kaltegarriak edo arriskutsuak egitera behartzen zaituzte	0	1	2	3	4
40	Indarkeria fisikoarekin mehatxatzen zaituzte	0	1	2	3	4
41	Eraso fisiko arinak jasotzen dituzu, abisu modura	0	1	2	3	4
42	Fisikoki eraso egiten dizute, inolako begirunerik gabe	0	1	2	3	4
43	Nahita gastuak sorrarazten dizkizute, zuri kalte egiteko	0	1	2	3	4
44	Zure etxean edo lanpostuan kalteak egiten dizkizute	0	1	2	3	4
45	Zuzeneko sexu-eraso fisikoak jasaten dituzu	0	1	2	3	4
46	Zure gauzetan edo ibilgailuan kalteak egiten dituzte	0	1	2	3	4
47	Zure lan-tresnak manipulatzten dituzte (adibidez, zure ordenagailuan artxiboak borratzen dituzte)	0	1	2	3	4
48	Zure gauza batzuk, agiriak edo lan-tresnak, lapurtzen dizkizute	0	1	2	3	4
49	Zuri buruzko isilpeko txosten negatiboak egiten dituzte, zuri jakinarazi gabe eta zure burua defendatzeko aukerarik eman gabe	0	1	2	3	4
50	Laguntzen dizuten pertsonak zuregandik aldentzeko mehatxuak edo presioak jasaten dituzte	0	1	2	3	4
51	Zure kartak itzuli, ireki edo bidean atzematen dituzte	0	1	2	3	4
52	Ez dizkizute deiak pasatzen, edo bertan ez zaudela esaten dute	0	1	2	3	4
53	Zure enkarguak edo zuretzat diren enkarguak galtzen edo ahazten dituzte	0	1	2	3	4
54	Zure ahaleginak, lorpenak eta trebetasunak isilik edukitzen dituzte edo txikiagotzen dituzte	0	1	2	3	4
55	Zure trebetasun eta gaitasun bereziak isilean edukitzen dituzte	0	1	2	3	4
56	Zure huts egiteak eta akatsak exageratu egiten dituzte	0	1	2	3	4
57	Zuk enpresan emandako denborari eta arduraldiari buruz txarto informatzen dute	0	1	2	3	4
58	Zure ordutegia oso zorrozki kontrolatzen dute	0	1	2	3	4
59	Hartzeko eskubidea duzun baimen, ikastaro edo jarduera bat eskatzen duzunean, ezezkoa ematen dizute edo trabak eta oztopoak jartzen dizkizute	0	1	2	3	4
60	Emozionalki erreakzionatzera behartzeko probokatzen zaituzte	0	1	2	3	4

2 ERANSKINA

«TEST DE SALUD TOTAL» DE LANGNER-AMIEL

(Farrer Velázquez, Minaya Lozano, Niño Escalante, Ruiz Ripollés.
Manual de Ergonomía. Fundación MAFRE. 1995).

Osasun Osoaren Testa berariazko galdesorta bat da, estresa ematen diguten prozesuek sortutako sintomatologia psikosomatikoa ebaluatzeko helburua duena; buruko osasuna zein den jakiteko laguntza emango digute.

TST aplikazioaren bidez, norberak bere pentsamendu, sentimendu eta jokaeren gainean duen iritziari buruzko informazioa eskura daiteke, faktore horiek osasun arazo bat defini lezakete.

Ondoren zuk AZKEN ALDIAN beharbada jasan dituzun egoera batzuk aurkituko dituzu: Zure egungo egoerari hobeto egokitzen zaion aukera egin ezazu (X batez markatuz).

1. Azken aldiotan, oro har, jateko gogoia handia, erdipurdikoa, ala gutxi daukazu?
 Handia. Erdipurdikoa Gutxi
2. Astean behin baino gehiagotan bihotzerrea sentitzen duzu?
 Bai Ez
3. Buruko mina izaten dut: sarritan, batzuetan edo inoiz ere ez.
 Sarritan Batzuetan Inoiz ere ez
4. Azken aldiotan, loak hartzea edo lo egitea kostatzen al zaizu?
 Sarritan Batzuetan Inoiz ez
5. Azken aldiotan, orokorrean, oroimen ona duzu?
 Bai Ez
6. Azken aldiotan, orokorrean, aldarte onean zaude?
 Bai Ez
7. Azken aldiotan, ez al zaude batzutan urduri, haserrekor edo larri eta horrek gogaitzen zaitu?
 Sarritan Batzuetan Inoiz ere ez

8. Geldiezina al zara izaeraz?
 Bai Ez
9. Azken aldiotan, batzutan bero jasan ezina sentitzen duzu?
 Bai Ez
10. Azken aldiotan, ahalegin fisikorik egin gabe gogaituta, itolarria edo arnas estua sentitzen duzu?
 Sarritan Batzuetan Inoiz ere ez
11. Azken aldiotan, batzuetan buruko astuntasuna izan edo sudurra itxi zaizu?
 Bai Ez
12. Azken aldiotan, batzuetan aztoraturik edo urduri egoten zara eta ezin izan duzu denbora batez geldirik egon?
 Bai Ez
13. Azken aldiotan, egunak, asteak edo hilabeteak ematen dituzu ezer egin gabe berau egiten hasten ez zinelako?
 Bai Ez
14. Azken aldiotan, sarritan oso nekatuta sentitzen zara?
 Bai Ez
15. Azken aldiotan, palpitazioek gogaitu al zaituzte?
 Sarritan Batzuetan Inoiz ere ez
16. Azken aldiotan, inoiz konortea galdu duzu?
 Bai Ez
17. Azken aldiotan, izerdi hotzak sentitu al dituzu?
 Sarritan Batzuetan Inoiz ez
18. Azken aldiotan, eskuak dardarka izan dituzu eta kezkatzeko modukoa dela uste duzu?
 Sarritan Batzuetan Inoiz ez
19. Azken aldiotan, hain urduri egon zaranez gaixorik zeundela pentsatu al duzu?
 Bai Ez
20. Apur bat bakarti, bakarrik, sentitzen al zara, baita lagunartean egonda ere?
 Bai Ez
21. Orain gauzak gaizki doazkizula sentitzen al duzu?
 Bai Ez
22. Ezerk ez duela merezi sentitzen duzu?
 Bai Ez

Horiek aplikatzeko baldintzei, betetzeko jarraibideei eta interpretatzeari dagokionean, obra honetara jotzea aholkatzen dizuegu: NTP 421: «Test de salud total» de Langner- Amiel: su aplicación en el contexto laboral.

BIBLIOGRAFIA

1. AFS (1993). *Ordenanza sobre el acoso en el lugar de trabajo*. Estokolmo: Lan Ingurunerako Suediako Agentzia.
2. Akordioa 2003. UPV/EHUaren eta UPV/EHUan ordezkari duten sindikatuen arteko jazarpenaren lotutako kexei irtenbideari eta prebentzioari buruzko akordioa. http://www.stee-eilas.org/lan_osasuna/dok/AcuerdoAcosoUPV.pdf
3. AMIEL, R. (1986). *La notion de santé mentale et son évaluation dans les études épidémiologiques à visées préventives en médecine du travail et en santé communautaire*. Archives maladies professionnelles 1986- 47 zk. 1 1-14.
4. ANDERSON, J. (2001a). *Informe sobre el acoso moral en el lugar de trabajo*. Europako Parlamentua, uztailaren 16a. A5-0283/ 2001.
5. ANDERSON, J. (2001b). *Proyecto de informe sobre el acoso en la vida laboral*. Europako Parlamentua, ekainaren 6a. 2339 / 2001 (INI).
6. BALZER, SMITH eta KRAVITZ (1990). *Índice Descriptivo del Trabajo*.
7. BAO Bizkaiko Aldizkari Ofiziala (2003). Laneko jazarpen moralaren aurrean (mobbing) hartu beharreko aurrearretazko ekintzei buruzko 2003ko abenduaren 2ko Bizkaiko Foru Aldundiko 3. erabakia. BAO 239 zenbakia.
8. CHAPPELL eta DI MARTINO (1998). *Violence at Work*. Lanaren Nazioarteko Bulegoa. Ginebra.
9. «Código de Conducta sobre las Medidas para combatir el Acoso Sexual» (Comisión Europea, nov. 1991. *Europako Erkidegoen Aldizkari Ofiziala*, 35. libur., L.49 zk., 1992).
10. COM (2002). *Cómo adaptarse a los cambios en la sociedad y en el mundo del trabajo: una estrategia comunitaria de salud y seguridad (2002-2006)*. Bruselas: Europako Batzordea, 118.
11. Europako Batzordeak Laneko Segurtasun, Higiene eta Osasuna Babesteko duen Aholku Lantaldea. (2001) *Opinión sobre la violencia en el lugar de trabajo*.
12. Gorte Nagusiak (1999). Lege Proposamena, jazarpen psikologikoa laneko arau-hauste gisa Langileen Estatutuan sartzekoa. Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados, Pleno y Diputación Permanente. VI. Legegintzaldia. 224. zk.
13. OIT: Convenio Colectivo sobre prevención y solución de reclamaciones en materia de acoso entre la OIT y el Sindicato de la OIT. (2001) <http://www.ilo.org/public/spanish/staffun/docs/harassment.htm>
14. Cuadernos sindicales. Acoso psicológico en el trabajo (mobbing). *Los efectos de la nueva organización del trabajo sobre la salud. Unión sindical de Madrid región de CCOO*. 2002ko urtarrila. <http://www.usmr.ccoo.es/Publicaciones/CuadernosSindicales/Mobbing/mobbing.htm>
15. DI MARTINO, V., HOEL, H., COOPER, C.L. (2003). *Preventing violence and harassment in the workplace*. Bizitza eta Laneko Baldintzak Hobetzeko Europako Fundazioa.
16. EINARSEN, S. (2000). «Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. Agresion and Violent Behavior»: *A Review Journal*, 5(4), 371-401.
17. European Week for Safety and Health at Work. (2002). *Working on stress. Prevention of psychosocial risks and stress at work in practice*. Laneko Segurtasun eta Osasunerako Europako Agentzia.
18. FARRER VELÁZQUEZ, F., MINAYA LOZANO, G., NIÑO ESCALANTE, J., RUIZ RIPOLLÉS, M. (1997). *Manual de Ergonomía*. Madrid: Mapfre.

19. FIDALGO VEGA, M. eta PÉREZ BILBAO, J. (1996). «Laneko Higiene eta Segurtasunaren Institutu Nazionalaren Prebentzioko 421. Ohar Teknikoa». «*Test de salud total*» de Langner - Amiel: su aplicación en el contexto laboral.
20. GONZÁLEZ DE RIVERA Y REVUELTA, J. L. (2003). *El maltrato psicológico*. 2.^a edición. Madrid: Espasa Calpe.
21. HIRIGOYEN, M. F. (1999). *El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Barcelona: Paidós.
22. HIRIGOYEN, M. F. (2001). *El acoso Moral en el trabajo*. Barcelona: Paidós.
23. HIRIGOYEN, M.F. (2003). «Mobbing: definición y límites». *Mobbing-ari aurre egiteko lan arloko erantzunak*. Vitoria-Gasteiz: Eusko Jaurlaritza.
24. KARASEK, R.; THEORELL, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life*. Harper Collins Publishers.
25. LAHERA MARTÍN, M., GÓNGORA YERRO, J.J., RIVAS BACAICOA, M. L. (2002). *Acoso Psicológico en el Trabajo. «Mobbing»*. Nafarroako Lan Osasunaren Institutua. Nafarroako Gobernua.
26. LPRL 31/1995, azaroak 8, Laneko Arrisquen Prebentziorako Legea. 269 zk. BOEan argitaratua, 1995eko azaroaren 10ean.
27. LEYMAN, H. (1993). «Silencing of a skilled technician». *Working Environment*, 28-28.
28. LEYMAN, H. (1996). «The content and development of mobbing at work». *Mobbing and Victimization at Work. A Special Issue of The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
29. MARTÍN DAZA, F. eta PÉREZ BILBAO, J., (1998). «Laneko Higiene eta Segurtasunaren Institutu Nazionalaren Prebentzioko 476. Ohar Teknikoa». *El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing*.
30. Europako Parlamentua (2001). *Resolución del Parlamento Europeo sobre el acoso moral en el lugar de trabajo*. 2001/2339.
31. PÉREZ BILBAO, J; NOGAREDA CUIXART, C; MARTÍN DAZA, F; SANCHO FIGUEROA, T; LÓPEZ GARCÍA-SILVA, JA. (2001) *Mobbing, Violencia física y acoso sexual*. Madrid: Laneko Higiene eta Segurtasunaren Institutu Nazionala (INSHT).
32. PIÑUEL, I. (2001). *Mobbing. Cómo sobrevivir el acoso psicológico en el trabajo*. Santander: Sal Térrea.
33. Reglamento de los Servicios de Prevención 39/1997, de 17 de Enero. 27 zk. BOEan argitaratua, 1997ko urtarrilaren 31n.
34. SÁEZ NAVARRO, GARCÍA- IZQUIERDO. «Violencia psicológica en el trabajo: el mobbing». 191-204 orr. BUENDÍA, J. ETA RAMOS, F. (2001). *Empleo, Estrés y Salud*. Madrid: Psicología Pirámide.
35. VELÁZQUEZ, M. (2003) «Las posibilidades de actuación de la Inspección de Trabajo frente al acoso moral o mobbing». *Lan Harremanak - Revista de relaciones laborales. Laneko jazarpen psikologiko edo mobbing-ari buruzko gogoetak eta galderak*. Euskal Herriko Unibertsitatea. 2002-II.
36. WEISS, DAWIS, ENGLAND eta LOFQUIST (1967). *Minnesota Satisfaction Questionnaire*.