

# Violencia y agresividad en el trabajo



ÁNGEL RUANO HERNÁNDEZ

Doctor en Psicología.

Centro de Prevención y Rehabilitación FREMAP (Majadahonda-Madrid)

## SUMARIO

*En este artículo se presentan reflexiones acerca del origen y explicación de la violencia y agresividad, y de su magnitud en contextos de trabajo. Se destaca la gravedad de la violencia que afecta a los trabajadores nocturnos y/o solitarios, del hostigamiento y amedrentamiento en el trabajo y de la calumnia, una forma singular de agresividad hacia los demás. Asimismo se presentan observaciones sobre las consecuencias individuales, familiares, laborales y sociales y del coste económico de la violencia. Por último, se sugieren ideas y posibles planes de acción frente a la violencia y agresividad en el trabajo.*

**Palabras clave:** Ambiente laboral, comportamiento, normas de conducta, acoso.

## INTRODUCCIÓN

En los años de la postguerra civil en España, un grupo de niños, después de asistir a la escuela, jugábamos en la plaza de un pequeño pueblo. De imprevisto, unos obreros salieron discutiendo entre sí de una taberna cercana. Sorprendidos, dejamos de jugar y observamos lo que sucedía. En un instante, uno de los obreros, que parecía tener algún poder o ascendencia sobre los demás, se dirigió a otro y, gritándole, le tiró una moneda al suelo diciéndole: «Toma, ahí tienes tu sueldo. Quedas despedido». Siempre he recordado la mirada y expresiones de aquellos hombres, la agresividad y violencia de uno, y el llanto del otro.

Hace unos meses, unos compañeros de trabajo nos sentábamos en el

vagón correspondiente para viajar en un tren de alta velocidad, el AVE. Cuando apenas había iniciado la marcha, uno de los pasajeros marcó un número en su teléfono móvil y habló con voz elevada, que todos los pasajeros escuchamos, a su interlocutor. Dirigiéndole ciertos reproches, le advirtió y conminó a tener determinados papeles preparados sobre su mesa a una hora del día siguiente, o de lo contrario debería atenerse a las consecuencias. Los compañeros nos miramos con un gesto interrogante, y quizá alguno de nosotros pensó en cómo afrontaría la persona amenazada su trabajo esa mañana.

Entre la quietud de la plaza rural de la posguerra, la telefonía móvil y la alta velocidad de los tiempos actuales han transcurrido muchos años, y las mismas formas de violencia y agresividad en el trabajo persisten y se amplían. Desde hace siglos, los psicólogos y sociólogos han intentado con insistencia explicar las causas, el origen y el sentido de la violencia y de la agresividad humanas mediante sus investigaciones. El estudio de la agresividad fue, y es, hoy uno de los temas estrella de los psicólogos sociales, quienes, durante años han analizado y explicado la agresividad y la violencia según diversos modelos, quizá insuficientes hasta la actualidad.

Como ha descrito López-Yarto (1), la insistencia de los psicólogos en recurrir a inventar un instinto cuando se quiere explicar una conducta difícil de explicar de otra forma es tan antigua como Aristóteles. Éste sería uno de los modelos explicativos de la agresividad, el modelo basado en la perspectiva de los instintos, que vendría a argumentar «que un hombre ataca a otro porque tiene alguna forma de instinto agresivo». El mismo K. Lorenz (2), Premio Nobel, afirmaba con rotundidad en sus trabajos que «la agresión es una parte esencial de la organización instintiva preservadora de la vida». Este modelo es uno de los más criticados por la actual psicología social.

Un segundo modelo se construyó desde la perspectiva conductual, «el hombre no es culpable», aliviando así el pesimismo de los instintivistas. Dollard (3), autor destacado en su argumentación, consideró que siempre y solamente «tras una agresión hay siempre una frustración, y solamente una frustración origina una agresión». Como describe López-Yarto (4), la misma psicología se ha encargado de decirnos que las cosas no son tan sencillas, pero aun así habría una puerta a la esperanza: «Si son

*La agresividad y la violencia ayudan a suscitar un sentimiento de poder que, en individuos carentes de suficiente autoestima, sustituye a ésta y alivia el dolor de la propia desvalorización.*

las condiciones en que vivimos las responsables de tanta violencia, ¡cambiaríamos esas condiciones!». Lo importante es conocer que las condiciones que hay que cambiar son quizá internas de la persona.

Un tercer modelo sería el basado en la fuerza del ejemplo, es decir, se argumentaría en la perspectiva del «aprendizaje imitativo». Dice López-Yarto (5) que «vivimos unos tiempos en los que somos testigos de numerosas conductas agresivas de otras personas, que, además, reciben muy buenas rentas de su conducta». Bandura (6), en la argumentación de este modelo, destaca cómo influye la historia del aprendizaje social cuando confluye en la situación determinada de una persona concreta. Su gran aportación fue señalar que, quizá, mediante los cambios adecuados en el mundo de estímulos y refuerzos a que se ve sometida una persona o grupo se puede transformar la conducta agresiva en una conducta positiva y más deseable. Aun así, como argumenta López-Yarto, el modelo basado en el aprendizaje imitativo no termina de proporcionarnos instrumentos adecuados para entender en profundidad el problema de la agresividad humana.

Citando al psicoanalista Bleichmar (7), López-Yarto (8) señala que, en realidad, «los diferentes modelos se li-

mitan a adoptar la perspectiva del que recibe la agresión y sus efectos destructivos, sin ahondar en lo que la agresividad significa para el sujeto que la ejerce». Así, Bleichmar argumentaría que «la agresividad tiene una función que todo tipo de agresividad significa algún sufrimiento para la persona agresiva y que podría ser descrita como una manera de superar ese dolor; por ello, el agresivo sufre porque se vive con poca valía personal, porque se vive indefenso, porque se siente culpable, por el tremendo dolor que le producen los celos y la incertidumbre. La agresividad y la violencia ayudan a suscitar un sentimiento de poder que, en individuos carentes de suficiente autoestima, sustituye a ésta y alivia el dolor de la propia desvalorización. El agresivo es una persona asustada, no con el susto del que sabe cuál es el objeto amenazador que provoca su miedo, sino con el susto profundo del indefenso, que no conoce desde dónde le puede venir la amenaza, y por eso la espera de todos y de todo».

La consideración de estas ideas introductorias acerca de la agresividad y la violencia nos sitúan ante un tema muy complejo y de difícil explicación, quizá, si la hubiera, estaríamos en el buen camino de solucionar tanta violencia como producen hoy los seres humanos en las múltiples esferas de su vida y relaciones.

Como este trabajo está dedicado a introducirnos en el conocimiento del problema de la violencia y la agresividad en contextos laborales y/o en el desempeño de las diversas actividades profesionales se trata sin duda, de un trabajo parcial e insuficiente. En primer lugar, porque el análisis de la violencia exige partir de un marco más amplio, dado que la empresa se inscribe en un contexto social determinado y sus estructuras y relaciones son permeables a todos los problemas que se producen en éste. En segundo lugar, por las dificultades metodológicas para iniciar investigaciones sistemáticas y reales acerca de la amplitud de este problema en las empresas de nuestro país y, por ello, la carencia de datos y estadísticas fiables. Hay, sí, datos parciales relativos, a formas de violencia características, por ejemplo, al acoso sexual en el trabajo, pero éste es sólo un capítulo importante de las conductas de violencia, agresividad y hostigamiento en la empresa. Otros datos proceden de instituciones internacionales y se refieren a países cuya organización social difiere de forma significativa de la nuestra, si bien ciertos problemas, en menor grado, se registran ya en nuestro medio social y

quizá lleguen con mayor fuerza en los próximos años. Una tercera razón es- tribaría en el aún incipiente desarrollo de la psicociología aplicada a la prevención de riesgos laborales en nuestro país, especialidad que, desde mi punto de vista, ha sido durante años, y continúa siendo en la actualidad, «la hermana pobre de la prevención y de la salud laboral», pero que, sin duda, habrá de desempeñar un importante papel en el futuro a medida que se reconozca el compromiso del comportamiento de los individuos y de los grupos en la explicación de la enfermedad, así como de los accidentes en el trabajo y en su posible erradicación.

## LA MAGNITUD DEL PROBLEMA

La OIT (9) publicó en 1998 el informe «violence at Work» (10) con el fin de «facilitar información y análisis que permita a las autoridades estatales y laborales, organizaciones de empresarios y de trabajadores, profesionales dedicados a la prevención de riesgos en el trabajo y a la salud laboral, expertos en recursos humanos, encargados y mandos intermedios y trabajadores en general, etc., promover el diálogo y la formulación de políticas e iniciativas capaces de rechazar y erradicar la violencia de los lugares de trabajo».

Según el citado informe, realizado por Duncan Chappell y Vittorio Di Martino, los brotes de violencia que se producen en los diferentes lugares de trabajo de todo el mundo permiten afirmar que la violencia en el trabajo rebasa las fronteras de los países y los múltiples contextos laborales y de categorías profesionales. En virtud de la información disponible, la OIT (11) considera que determinados lugares de trabajo y ciertas profesiones son más vulnerables y sufren en mayor grado dicha violencia, por ejemplo, el personal de los servicios sanitarios, el personal docente, empleadas del servicio doméstico en países extranjeros, trabajadores solitarios de los turnos de noche, empleados que desempeñan tareas de atención al público en entidades bancarias, comercios, etc. El riesgo es aún mayor para las mujeres, dado que su empleo se concentra en actividades más expuestas, como la enseñanza, el trabajo sanitario, el servicio doméstico, el comercio y los servicios bancarios, etc.

Las estadísticas que presenta el informe «Violence at Work», aun reconociendo que son insuficientes e imprecisas, se basan en la encuesta realizada por la OIT (12) en 1996 en



*En Estados Unidos, los trabajadores de comercios minoristas y del sector servicios se sitúan en más de la mitad de los homicidios cometidos en el lugar de trabajo y en el 85 por ciento de las agresiones no mortales.*

tre trabajadores de 32 países, titulada «International Crime (Victim) Survey», en la que se les preguntaba sobre la violencia sufrida en el lugar de trabajo. Así, en el citado informe se señala, por ejemplo, que países como Francia, Argentina, Rumanía, Canadá e Inglaterra se sitúan en los índices más elevados de agresiones y acoso sexual en los lugares de trabajo; en Estados Unidos, según el citado informe, alrededor de 1.000 personas mueren cada año en entornos laborales, siendo el homicidio la principal

causa de defunciones en el lugar de trabajo para las mujeres, y la segunda para los hombres.

Baselga (13) informa que, en Estados Unidos, el crimen es la primera causa de todos los accidentes de trabajo mortales que sufren las trabajadoras americanas, y la segunda entre los trabajadores del sexo masculino. En éstos, refiere el citado autor, la primera causa responsable del 80 por ciento de los accidentes de trabajo mortales son los accidentes de circulación. Durante 1993, un total de 1.063 trabajadores perdieron su vida en accidentes de trabajo provocados por homicidios y asesinatos, con un incremento del 6 por ciento sobre 1992. Las muertes criminales, relata Baselga, significaron en 1993 el 17 por ciento de todas las muertes por accidentes de trabajo en Estados Unidos.

En el Reino Unido, una encuesta efectuada por el Consorcio Británico de Comerciantes y Detallistas concluyó que, en el período financiero comprendido entre 1994-1995, en el sector de la venta al por menor, sufrieron agresiones físicas más de 11.000 personas y 350.000 fueron objeto de amenazas e insultos en su lugar de trabajo. El robo fue la principal causa de agresión, afectando al 59 por ciento de trabajadores que trataban de impedirlo. Clientes disgustados originaron el 5 por ciento de las agresiones, y personas bajo los efectos del alcohol o de otras drogas fueron responsables del mismo porcentaje de violen-

*Determinados lugares de trabajo y trabajadores individuales que desempeñen su actividad en horas nocturnas y/o solitarios son más vulnerables al riesgo de ser agredidos.*

cia. El Sindicato de Administradores y Directivos de Tokio, describe la OIT (15), inició una experiencia interesante mediante la apertura de una oficina telefónica para atender casos de persecución y hostigamiento en el trabajo, registrando más de 1.700 consultas en dos breves períodos de tiempo, junio y octubre de 1996. Informa la OIT que, en este caso, el estrés fue la principal fuente de malestar y de quejas y que numerosos trabajadores afirmaron necesitar un tratamiento mental de urgencia. Entre quienes llamaban había familiares de trabajadores que se habían suicidado o que habían intentado hacerlo. Véanse ejemplos de comportamientos violentos en el trabajo citados por la OIT (15).

ciones como los taxista, trabajadores que sufren la tasa más elevada de muertes por homicidio en el ejercicio de su profesión, los trabajadores del comercio de detalle y de las actividades de servicios, entre los que se registra más de la mitad de los homicidios en el lugar de trabajo, así como el 85 por ciento de las agresiones no mortales, y como dato más grave y estremecedor que un promedio de 20 trabajadores son asesinados en el lugar de trabajo cada semana.

Sin duda, las estadísticas revelan la amplitud y gravedad de violencia y la agresión en el trabajo. Es cierto que las fronteras de la salud son muy permeables y que hablar de salud laboral, salud familiar, salud social, etc., tiene

## Y/O SOLITARIO

El trabajo nocturno y/o solitario entrañan en mayor grado el riesgo de violencia y hostigamiento en el trabajo. Determinados lugares de trabajo y trabajadores individuales que desempeñan su actividad en horas nocturnas y/o solitarios son más vulnerables al riesgo de ser agredidos. En el informe «Violence at Work» de la OIT se señala que la automatización, la subcontratación, el teletrabajo, los trabajos en red y los nuevos trabajos «por cuenta propia» contribuyen a aumentar el número de personas que trabajan solas en el mundo.

Si bien el trabajo solitario no es por definición más peligroso que otras formas de empleo, advierte la OIT (16), sí origina situaciones especiales. Los trabajadores de gasolineras, estaciones de servicio, kioscos, pequeñas tiendas y talleres, bares discotecas y lugares de diversión, limpieza, mantenimiento, taxistas y guardas de seguridad, etc., son blanco fácil de los agresores. En numerosos países, los taxistas figuran entre los trabajadores solitarios más expuestos a las agresiones, y, como ya se conoce, las agrupaciones profesionales y los poderes públicos se plantean garantizar más sus seguridad mediante el empleo de las nuevas tecnologías. El motivo más frecuente de agresión a estos trabajadores es el robo efectuado por delincuentes y adictos o individuos bajo los efectos de drogas ilegales y el alcohol. El citado informe refiere que, en un estudio realizado en Australia en 1990, se concluyó que los trabajadores taxistas corrían un riesgo 28 veces superior de sufrir agresiones de índole no sexual y 67 veces mayor de ser víctimas de atracos que el resto de los ciudadanos. En Estados Unidos, donde los taxistas son los trabajadores más expuestos al riesgo de homicidio, los trabajadores de las gasolineras y estaciones de servicio, también solitarios, figuran en cuarto lugar entre los más vulnerables a la muerte violenta. En este país, los trabajadores del comercio minorista y del sector servicios se sitúan en más de la mitad de los homicidios en el lugar de trabajo y en el 85 por ciento de las agresiones no mortales.

En definitiva, se constata que los trabajadores que desempeñan su actividad laboral solitarios y/o en horas nocturnas, bien con carácter autónomo, bien dependiendo de pequeñas, medianas o grandes multinacionales, son un blanco preferente para los agresores y violentos. En múltiples casos ellos mismos son trabajadores y empresarios y han de construirse sus

### CUADRO 1. Ejemplos de comportamientos violentos en el lugar de trabajo

- Acoso psicológico.	- Indirectas.
- Acoso, en su modalidad, sexual y racista.	- Intimidación.
- Actitudes agresivas.	- Lenguaje soez.
- Agresiones físicas.	- Lesiones.
- Amenazas.	- Mensajes ofensivos.
- Apodos.	- Mordiscos.
- Arañazos.	- Ostracismo.
- Atracos.	- Palizas.
- Coacciones.	- Patadas.
- Espantos.	- Pinchazos, pellizcos y actos análogos.
- Gestos de rudeza en el uso del equipo y las herramientas de trabajo.	- Puñetazos.
- Gritos.	- Silencio despreciativo.
- Homicidio.	- Victimización.
	- Violación.

Fuente: OIT. *Cuando el trabajo resulta peligroso*, 1998, 26 (Pág. creada por CL y aprobada por KMK. Última actualización: 15 de diciembre de 1998).

En resumen, y en cuanto a la extensión de la violencia y agresiones en el trabajo se refiere, aunque las investigaciones sistemáticas sean escasas y su metodología pueda ser criticada, las estadísticas existentes, muy diversas, advierten al menos de la importancia de este problema en el trabajo. En determinados capítulos, las cifras son reales y concluyentes, extraídas de denuncias e intervenciones de la policía y de la ley, constituyéndose en un verdadero problema de salud laboral y pública, como, por ejemplo, refiriéndonos de nuevo a Estados Unidos, donde, según la encuesta antes citada (NCVS), la violencia en el trabajo se concentra en ciertas ocupa-

sólo un sentido metodológico, porque las muy diversas variables que generan la salud y la enfermedad interactúan entre sí, conjugándose y coexistiendo en la vida de las personas. Por ello, otra de las críticas que se dedican a las estadísticas de violencia en el trabajo se refieren a su reduccionismo por su parcialidad y por atribuir sólo a las relaciones y circunstancias del trabajo la causalidad de problemas tan graves, cuando la explicación de las conductas de violencia y agresión exigiría un análisis más amplio. En mi opinión, la violencia debería ser siempre descrita en el marco social y en el del entorno en que se inscribe.

### EL TRABAJO NOCTURNO



*La violencia psicológica en el trabajo es una forma de intimidación, amedrentamiento y hostigamiento hacia una o más personas o grupos de la empresa u organización.*

propias condiciones de trabajo y defender su seguridad con muy poco o ningún apoyo. En otros, las empresas han desarrollado medidas de seguridad más o menos eficaces, pero lo que parece deducirse de las estadísticas de agresión y violencia registradas es que el grado de la exposición y vulnerabilidad de este sector de trabajadores a la agresión y a la muerte en el trabajo es, en la actualidad, en muy diversos países muy alto.

## **LA VIOLENCIA Y EL HOSTIGAMIENTO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO**

¿Cómo diferenciar la violencia física de la física y considerar que sus efectos son sólo unos u otros? Aún así, diversos trabajos recientes (Leather (17), Leymann (18, 19, 20), Steinbruck (21), Capms del Sanz et al. (22), con preferencia publicados en los países escandinavos, dada la escasez de publicaciones en nuestro país sobre este tema, vienen ofreciendo análisis e información estadística acerca de lo que se considera una nueva forma, o quizá antigua, de violencia, de hostigamiento y amedrentamiento en el trabajo: la violencia psicológica.

La violencia psicológica en el trabajo es una forma de intimidación, de amedrentamiento y hostigamiento; en definitiva, de agresión hacia una o más personas o grupos de la empresa u organización. La OIT (23) informa que el amedrentamiento en el trabajo está siendo citado con frecuencia creciente en las quejas sobre violencia

laboral, «tratándose de un comportamiento ofensivo mediante actos revanchistas, crueles, malintencionados o humillantes que persiguen debilitar la condición de otro trabajador o de un grupo de trabajadores».

Crear dificultades diarias a toda persona que pueda desempeñar mejor las funciones profesionales, alzar la voz o gritar de forma sistemática al dar instrucciones, imponer siempre los puntos de vista como única manera correcta de realizar las tareas de trabajo, negarse a delegar responsabilidades argumentando que nadie merece confianza, calumniar y mentir, desprestigiar y mortificar a compañeros de trabajo mediante chismes, información falsa y críticas, hacer el vacío a un trabajador desalentando todo contacto social y relación con él, privar y negar responsabilidades a los trabajadores que muestren competencias y aptitudes profesionales, son ejemplos de conductas de amedrentamiento en el trabajo señaladas por la OIT (24).

Aunque las formas más registradas son las ejercidas desde posiciones de poder y jerárquicas sobre los trabajadores, estas conductas pueden darse también a nivel de relaciones humanas y laborales de base. En ocasiones, es una persona sobre otra, una persona sobre un grupo, o viceversa, o grupos entre sí. Veamos un ejemplo.

«Un empleado de una empresa del sector del metal (metalúrgico) fue remitido a consulta de psicología clínica por su médico de empresa cuando, después de ocho meses de baja labo-

ral con el diagnóstico de “depresión”, continuaba argumentando que se encontraba muy mal y negándose a retornar al trabajo. La historia inicial del caso reveló graves problemas laborales, consistentes en actitudes vejatorias, de menosprecio, burla e insultos recibidos de otros trabajadores. Cuando el jefe de un determinado grupo de trabajo se jubiló la dirección de recursos humanos de la empresa consideró que el citado empleado, un buen trabajador con más de veinte años de trabajo en la empresa, era la persona idónea para responsabilizarse del grupo de trabajo. El mismo intentó razonar a la dirección lo contrario, que no era así, dado que sus conocimientos profesionales en la actividad que desempeñaba dicho grupo estaban obsoletos porque durante los años anteriores se había dedicado a una actividad distinta. Aun así, la dirección decidió nombrarle responsable. Esto fue mal aceptado por los trabajadores que ahora debía coordinar y supervisar y comenzaron a plantearle “situaciones trampa” con intención de que quedase en evidencia y fracasase, burlándose de él. Como decidió informar de dichas conductas a la dirección, fue insultado y amenazado, aislándole y haciéndole el vacío.

El empleado que nos ocupa comenzó a sentirse mal, nervioso, con ánimo triste y deprimido, alteraciones del sueño e inapetencia alimentaria, inhibición y retraimiento social, irritabilidad con sus familiares inmediatos y sentimientos de inferioridad. Fue dado de baja, como se dijo antes, por depresión, y recibió un tratamiento de enfoque farmacológico. Cuando llegó a consulta, la sintomatología que presentó coincidía con los problemas descritos, observándose cierta mejoría en constantes psicobiológicas, como el sueño o la alimentación, pero permaneciendo los mismos sentimientos, temores y atribuciones hacia sí mismo y hacia su retorno al trabajo. Hubo de “superarse” el tratamiento de corte farmacológico que recibía mediante dos iniciativas básicas y simultáneas. En primer lugar, una intervención laboral de ayuda al empleado, dialogando con su director de recursos humanos y con representantes del Comité de Empresa, con el fin de realizar un análisis real y en el contexto de trabajo de lo sucedido, promover el cambio de actitudes del grupo de trabajadores y facilitar su retorno y nueva adaptación. En segundo lugar mejorando en el trabajador el proceso mental de los hechos y sus capacidades de afrontamiento de situaciones adversas. El trabajador enfermo se incorporó al trabajo después de diez

meses de baja laboral, insistiendo en sus deseos de no ser promocionado y ser destinado a su antiguo puesto de trabajo, a lo que la dirección accedió.»

Sería posible hacerse múltiples preguntas acerca de los hechos descritos, si las decisiones y soluciones finales de la dirección fueron o no acertadas, si las actitudes del grupo de trabajadores hacia el trabajador promocionado significaban o no actitudes de contestación a la dirección como indicadores de problemas de clima laboral o de relaciones laborales más amplios, etc., o bien preguntarse hasta cuándo hubiese estado el trabajador de baja laboral con un tratamiento único de corte farmacológico, centrado en los síntomas, pero no en la modificación de las situaciones que originaron los problemas y a los que algún día habría de retornar.

Estas y otras preguntas serían interesantes, pero lo destacable en los objetivos de este artículo es el ejemplo de violencia en el trabajo que significaron los hechos sucedidos, consistentes en actitudes vejatorias y de menosprecio, reproches, insultos y aislamiento de un grupo de trabajadores frente a uno de ellos.

Como describen Camps del Sanz et al. (25), refiriéndose a los trabajos de H. Leymann, hasta el comportamiento de violencia psicológica extrema se han descrito desde uno a más de 45 comportamientos distintos. Cuando uno o varios de ellos son ejercidos en el lugar de trabajo de forma sistemática, al menos una vez por semana durante más de seis meses, según una o varias de las formas que se señalan en el cuadro 2, y originan las fases que se describen en el cuadro 3, se cumplirán los criterios de definición de «violencia y hostigamiento psicológico en el lugar de trabajo», traducción del inglés *mobbing*, término de frecuente aparición en la literatura científica reciente.

Determinado grado de malestar en el trabajo, de presiones o gestos autoritarios, de actitudes anómalas de unos empleados hacia otros o de los superiores es siempre posible. Aun siendo desagradables y deseable la desaparición de tales conductas, son «tolerables» por la mayoría de los trabajadores, y la remisión de sus orígenes y de sus consecuencias es con frecuencia espontánea. Para considerarse que el problema alcanza estándares de violencia y hostigamiento psicológico en el trabajo, las conductas descritas han de alcanzar la intensidad, frecuencia y duración citadas, si bien es aconsejable advertir que una sola y puntual agresión puede

**CUADRO 2. Ejemplos de actitudes y comportamientos de hostigamiento en el trabajo**

<p><b>1. ALTERAR LA COMUNICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No facilitar información.</li> <li>• No cosiderar.</li> <li>• Amenazar.</li> <li>• Amedrentar. Atemorizar.</li> <li>• Aislar.</li> </ul> <p><b>2. CONFUNDIR LA REPUTACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calumniar y mentir.</li> <li>• Injuriar.</li> <li>• Ridiculizar en público.</li> <li>• Acosar.</li> </ul> <p><b>3. MALTRATAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Originar inseguridad.</li> <li>• Descalificar.</li> <li>• Abrumar mediante:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Trabajos en exceso:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>– Innecesarios.</li> <li>– Monótonos o repetitivos.</li> <li>– De menor cualificación.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
--

Fuente: Adaptado por el autor de Camps del Sanz et al. (1996). «Hostigamiento psicológico en el trabajo: el *mobbing*», *Rev. Salud y Trabajo*, 118.

**CUADRO 3. Fases identificadas en la evolución de la violencia y el hostigamiento en el trabajo**

<p><b>1. FASE DE CONFLICTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfrentamientos.</li> <li>• Agresiones.</li> <li>• Ocurrencia de:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Alteraciones en la comunicación.</li> <li>– Alteraciones de la reputación.</li> <li>– Diversas formas de violencia y hostigamiento.</li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>CRONICIDAD</b></p> <p><b>2. FASE DE VIOLENCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopción de comportamientos hostigadores.</li> <li>• Agresiones continuadas, intensas y frecuentes.</li> <li>• Prolongación por actitudes de evitación o negación de la realidad.</li> </ul> <p><b>3. FASE DE ACTUACIÓN RETARDADA DE RECURSOS HUMANOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y aplicación.</li> </ul> <p><b>4. FASE DE MARGINACIÓN O EXCLUSIÓN DE LA VIDA LABORAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajas laborales</li> <li>• Alta en el paro.</li> <li>• Transtornos mentales y del comportamiento.</li> <li>• Enfermedades diversas.</li> <li>• Accidentes.</li> <li>• Incapacidades.</li> <li>• Suicidio.</li> </ul>
---

Fuente: Adaptado por el autor de Camps del Sanz et al. (1996). «Hostigamiento psicológico en el trabajo: el *mobbing*», *Rev. Salud y Trabajo*, 118.

producir efectos devastadores en el individuo. Para ser encuadradas las conductas descritas en criterios de violencia y hostigamiento en el trabajo (*mobbing*) habrían de tener su origen

en la dinámica de relaciones humanas y laborales que se establecen y desarrollan en la empresa entre las personas individuales y los grupos. No se darían como resultado del desempe-



*Deberían facilitarse cauces para expresar las quejas de violencia en las empresas.*

ño de un determinado trabajo y/o de la organización y de los objetivos de ésta, sino como conducta intencionada y deliberada de unas personas frente a otras. Para considerarse este problema debería darse una intención explícita de los agresores y hostigadores de causar mal a otro.

Refiriéndose a estas conductas, la psiquiatra francesa Marie-France Irigoyen (26), en su libro *El acoso moral*, explica la personalidad característica de los amedrentadores y acosadores, que «destruyen a los demás con sonrisas y sin compasión» y a quienes llama «asesinos domésticos» capaces de llegar al «asesinato psicológico» de otra persona. La citada psiquiatra explica que lo singular de estos individuos, a quienes el psicólogo español Francisco Gavilán (27) les describe también en uno de sus libros titulado *Toda esa gente insoportable*, es avanzar enmascarados. Marie-France Irigoyen expone en su libro que fue singular para ella comprobar en su consulta de salud mental cuánta gente se sentía destruida por otra persona. La única forma de escapar de estos «perversos –argumenta la psiquiatra– es irse, dejarlos, apartarse, porque suelen estar bien adaptados, conocen las reglas y saben que no pueden sobrepasarse; no hay diálogo posible y es absurdo perder energía con ellos, si bien sorprende que muchas empresas no lleguen a comprender algo tan elemental y continú-

en manteniendo en puestos clave a esa gente destructora».

### **La calumnia y la mentira, una forma específica de violencia y hostigamiento psicológicos**

Se entiende por calumnia una acusación falsa, hecha por el calumniador (el que calumnia) con la intención manifiesta y maliciosa de hacer daño a otros. el calumniador atribuye a la persona que calumnia hechos, actitudes, circunstancias, actos o intenciones falsas, maliciosas o deshonrosas, con la intención expresa de causarle desprestigio y un daño irreparable ante los demás y/o ante los superiores en la empresa. Suele conducirse así por envidia, uno de los sentimientos negativos más viles y ponzoñosos del ser humano, entristecido y dolido del progreso y del bien ajeno que no posee y no puede alcanzar por sus medios y en competencia sana con los demás y que le resulta insoportable. Cuando las calumnias y las mentiras infundadas quedan sin respuesta por parte de la dirección, el daño que sufre el empleado «agredido» es enorme y fuente en muy diversos casos de malestar emocional, depresión y bajas laborales.

Las calumnias, mentiras y embustes de unos compañeros hacia otros, de un jefe hacia subordinados o de éstos hacia el jefe constituyen una forma más

de violencia en el trabajo. Este capítulo es digno por sí mismo de un análisis único. Determinadas personas basan su progreso en el desplazamiento de los demás ante la dirección, en la «venta» de cada uno de los minutos de su jornada laboral, mientras otros trabajan sin descanso y en silencio día a día, encontrando la satisfacción en el deber cumplido y en el trabajo serio y responsable. En una gran organización es muy difícil que la dirección tenga un perfecto conocimiento de la seriedad, responsabilidad y dedicación honesta al trabajo de todos sus empleados. pero debiera disponer de técnicas y sistemas para conocerlos cuando fuese preciso y diferenciar dónde está la mentira y dónde la verdad. Es cierto que todas las personas tienen derecho a ser escuchadas, pero quien tiene la obligación o el deber de escuchar ha de tener también la responsabilidad de distinguir lo cierto de lo incierto, lo verdadero de lo falso, y aplicar las normas, decisiones y sanciones, etc., que procedan.

El calumniador en el trabajo suele trabajar cerca de la persona a la que calumnia, y más pronto o más tarde comenzará a tener unos fuertes celos y envidia de ella. Conoce circunstancias de su vida personal o laboral por la proximidad entre compañeros y las conversaciones habituales en espacios de descanso; quizá porque durante tiempo el calumniado confió en él y no se imaginó que un día sería el blanco de sus calumnias. Cuando decida calumniar a su compañero, esta información le será útil para mezclarla y confundirla con información relativa al trabajo y elaborar sus acusaciones infundadas.

Tiene un comportamiento «adaptado», quizá solícito, y con una sonrisa estereotipada se presentará como muy amable ante los demás. No suele ser una sonrisa espontánea, porque el calumniador está sujeto a fuertes envidias y tensiones personales que limitan y coartan la expresión libre de sus emociones, dado que no reconocerá tener problema alguno, aun no siendo un ejemplo de persona a imitar. Es muy posible que se aproxime al superior o al responsable, ante el que formulará sus calumnias y se hará eco de ellas por «amiguismo», basado en numerosos casos en relaciones extralaborales: amorosas, en bares de copas, lugares de juego, etc.

Los efectos de las calumnias sobre el trabajador o el grupo de trabajadores calumniados son importantes, y en la mayoría de los casos el calumniador consigue los efectos que persigue, dado que sorprende la confianza y buena fe del trabajador calumniado,

situándole en una posición embarazosa ante el superior o la dirección y encontrándose obligado en la mayoría de los casos a explicarse y/o justificarse, hecho que constituye en sí mismo un fuerte agravio personal para las personas honradas. A su estado de sorpresa, ansiedad y malestar se suma que no podrá utilizar las mismas armas mezquinas del calumniador, lo que aumentará su confusión. Por ello, su crédito dependerá del conocimiento real que el superior o la dirección tengan de la situación y/o de la credibilidad que concedan al calumniador.

En unos casos, cuando el calumniador se decide a calumniar ya dio antes pasos previos y predispuso al superior a recepcionar determinada información. En otros, dispuso de apoyos próximos al superior, basados en las citadas relaciones extralaborales, y que actuaron ante el superior como convencidos avanzadillas de sus calumnias. En ocasiones sucede que al calumniador le fallan determinados apoyos, dado que se encuentra con la honradez de compañeros que le desautorizan y deciden no coaligarse con él, llegando a proponerle formas de ayuda al empleado o al grupo que el calumniador intenta desprestigiar, que éste rechaza.

La calumnia y la mentira se traducen así en una forma específica de violencia y hostigamiento en el trabajo, cuyos efectos en la salud y en el prestigio e imagen del trabajador y/o del grupo calumniado pueden ser devastadores, incluso cuando las calumnias son desmontadas y clarificadas («calumnia que algo queda», dice el refrán).

No siempre la actitud del superior y/o de la dirección es la correcta, y aun cuando las calumnias son desmontadas, siendo esta conducta de extrema gravedad, de posible denuncia, se mantiene al calumniador en su puesto. El malestar y desprestigio originado al trabajador o grupo afectado, objeto de rumores y «chismes» por la publicidad de los hechos, apenas se repara, interpretándose lo sucedido como característico de las diferencias entre los trabajadores.

Como ante otras conductas insalubres en la empresa, la dirección y los superiores se constituyen aquí en verdaderos responsables de la salud de sus trabajadores por el conocimiento que han de tener todos ellos y del grado de responsabilidad y honradez con el que se conducen y afrontan el trabajo diario. Dados los efectos nocivos de la calumnia y de la mentira, han de ser los primeros responsables en cuanto a la discriminación de la verdad y la aplicación de medidas ante

*La violencia y el hostigamiento psicológico en el trabajo puede tener consecuencias desastrosas en la mayoría de los individuos. Aunque los estudios realizados hasta la fecha sólo ofrecen estadísticas parciales, las consecuencias registradas son muy graves.*

incitativas de esta naturaleza y/o cuando las calumnias son desmontadas y aclaradas como intento manifiesto de causar daño a los demás. Las medidas de la dirección han de incluir las reparaciones debidas al trabajador y/o al grupo afectado en tal grado que su imagen y prestigio queden preservados ante los demás.

#### **CONSECUENCIAS GENERALES**

## **DE LA VIOLENCIA**

La agresión no afecta por igual o genera las mismas reacciones en todas las personas, dado que las diferencias individuales en cuanto a sus capacidades, habilidades y recursos de afrontamiento son muy diversas de unas a otras. La violencia y el hostigamiento psicológico en el trabajo puede tener consecuencias desastrosas en la mayoría de los individuos. Aunque los estudios realizados hasta la fecha sólo ofrecen estadísticas parciales, las consecuencias registradas son muy graves. Por ejemplo, la OIT se refiere a estimaciones realizadas en Suecia en torno a las causas de suicidio, considerándose que la violencia y el hostigamiento psicológico coexistían o eran factores coadyuvantes en el 10 al 15 por ciento de los suicidios. Aun estimándose consecuencias menores sería posible identificar diversos grupos de problemas que, en la mayoría de los casos, como es comprensible, no se daría aisladas y coexistirían afectando en primer lugar a la persona individual y ampliándose después a otras esferas de su vida. Estas podrían clasificarse en cuatro grandes grupos: personales, laborales, familiares y sociales o comunitarias. En los cuadros 4, 5, 6 y 7 se ofrece una síntesis de dichas consecuencias. Lo importante sería destacar como la violencia y el hostigamiento psicológico en el trabajo originan un deterioro glo-



*Cuando las calumnias y mentiras infundadas quedan sin respuesta por parte de la dirección, el daño que sufre el empleado "agredido" es enorme y es fuente de depresiones y bajas laborales*

bal de la persona, de su vida familiar, laboral y social, hasta llegar a estados de enfermedad establecida y de incapacidad, o, como se viene advirtiendo en las publicaciones sobre este tema, de suicidio.

## LO QUE CUESTA LA VIOLENCIA EN EL TRABAJO

Se carece de trabajos rigurosos que hayan analizado los costes directos e indirectos atribuibles a la violencia y la agresividad en el trabajo. Quizá sea muy difícil plantearse estudios de tal naturaleza controlando todas las variables implicadas. Lo importante es conocer, como advierte la OIT (28), que los efectos de la violencia erosionan a corto, medio y largo plazo los entornos y contextos de trabajo inmediatos y la actividad general de la empresa. La reducción de la eficacia y la productividad; la disminución de la calidad en la atención a los clientes y del producto final, con los consiguientes efectos sobre la imagen y credibilidad social de la empresa, disminuyendo sus clientes; el tiempo de trabajo perdido en bajas laborales, enfermedades, accidentes e incapacidades; el tiempo de dedicación de los profesionales de los servicios de prevención de riesgos laborales y/o sanitarios de la empresa, de la red de asistencia pública, etc., serían variables analizables al considerar los costes económicos de la violencia en el trabajo.

Según informa la OIT (29), una encuesta realizada en Estados Unidos por el Instituto nacional de Seguridad en el Lugar de Trabajo, los costes totales ocasionados por la violencia en las empresas de este país en 1992 superaron los 4000 millones de dólares. Y, según la Junta de Indemnizaciones por Accidentes de Trabajo de Columbia Británica, en Canadá, las reclamaciones por pérdida de ingresos salariales deducidas por los trabajadores sanitarios canadienses por causa de actos violentos sufridos en el trabajo se han incrementado en un 88 por ciento desde 1985. En una empresa alemana, con una plantilla de 1000 trabajadores, continúa informando la OIT, el coste directo de la violencia psicológica se ha calculado en 112.000 dólares (200.000 marcos), y los costes indirectos han sido estimados en 56.000 dólares.

Ahora bien, la menor o mayor magnitud de las cifras económicas que advierten de los costes directos e indirectos de la violencia y la agresividad en el trabajo, cualquiera que fuese su naturaleza, no ha de significar, en nuestra opinión, plantearse afrontar

## CUADRO 4. Consecuencias personales que afectan a los trabajadores que sufren violencia y hostigamiento en el trabajo.

1. PERSONALES	
– <b>Afectación muy diversa:</b> → Miedo acentuado y continuo.	– <b>Agravación de problemas previos:</b> → Enfermedades. → Trastornos diversos.
– <b>Ansiedad, estado constante:</b> → Sentimientos de amenaza.	– <b>Trastornos psicósomáticos:</b> → Somatizaciones múltiples. → Alteraciones del sueño. → Trastorno de la alimentación.
– <b>Generalización de la ansiedad:</b> → Sentimientos de: • Fracaso. • Impotencia. • Frustración. • Infravaloración. • Apatía.	– <b>Trastornos de la conducta social:</b> → Susceptibilidad. → Hipersensibilidad. → Aislamiento. → Evitación. → Irritabilidad. → Agresividad. → Inadaptación.
– <b>Trastornos emocionales.</b>	
– <b>Distorsiones cognitivas:</b> → Concentración. → Atención. → Memoria.	
– <b>Comportamientos sustitutorios:</b> → Adicciones. → Conductas de evitación.	– <b>Afectación grave:</b> → Indefensión. → Depresión grave. → Suicidio.

Fuente: Adaptado por el autor de Camps del Sanz et al. (1996). «Hostigamiento psicológico en el trabajo: el *mobbing*», *Rev. Salud y Trabajo*, 118.

## CUADRO 5. Consecuencias laborales que afectan a los trabajadores que sufren violencia y hostigamiento en el trabajo.

2. EN EL CONTEXTO LABORAL
– <b>Mal clima y ambiente de trabajo.</b>
– <b>Afectación de la cantidad y calidad del trabajo.</b>
– <b>Interferencias en los circuitos de información y comunicación.</b>
– <b>Descenso de la creatividad e innovación.</b>
– <b>Pérdida de la motivación.</b>
– <b>Despreocupación por la satisfacción de los clientes.</b>
– <b>Mayor absentismo y bajas laborales.</b>
– <b>Aumento notable de las consultas al Servicio Médico.</b>
– <b>Aumento de la posibilidad de accidentes.</b> → Por desatención. → Por negligencia → Por descuidos instantáneos. → Voluntarios.

este problema en la empresa en virtud sólo de los costes económicos que representa. Las estrategias de prevención y salud desarrolladas por la empresa debieran plantearse integrar en sus programas de acción objetivos y medidas orientadas a lograr armonía y bienestar en las relaciones y en el clima laboral, aun siendo inexistente o incipiente la violencia y agresividad registrada, como garantía futura de la

salud de sus trabajadores y de la empresa, cualquiera que sea el coste que este problema represente. Calcúlese, por ejemplo, el coste económico del siguiente caso:

«La dirección de recursos humanos de una empresa del sector de la alimentación solicitó ayuda porque el número de trabajadores que visitaban el servicio médico y que se encontraban

de baja laboral, con diagnósticos de ansiedad, estrés laboral o depresión, era muy superior al ocurrido en el resto de áreas de trabajo de la empresa. El servicio médico había sugerido a la citada dirección una investigación acerca del origen y naturaleza de los problemas, dado que, de manera imprevista, varios trabajadores se habían presentado en los últimos días con fuertes crisis de ansiedad en el citado servicio. Otros trabajadores habían solicitado el traslado a centros distintos de la empresa. Si bien los discursos de ciertos trabajadores apuntaban hacia la personalidad y actitudes del jefe del área, la dirección decidió estudiarlo. Se seleccionó una muestra aleatoria de trabajadores y se mantuvo con ellos una entrevista clínica y sociolaboral. La sintomatología presentada por ellos fue muy diversa, más o menos aguda, según su vulnerabilidad y capacidades de afrontamiento individuales y el tiempo que venían sufriendo el "hostigamiento" y la intensidad de éste. Se cruzó la información procedente de los diversos discursos y las conclusiones finales coincidieron. Se estaba produciendo por parte del jefe un ejercicio anómalo y erróneo del control y la autoridad. Los trabajadores estaban siendo obligados a anotar con detalle todo lo que hacían y el tiempo que empleaban en ello. El jefe les hostigaba con reproches, advertencias y amenazas. En el grupo había tres subgrupos: los preferidos, los ignorados y los amenazados. Entre los mismos trabajadores se habían generado sentimientos de duda y desconfianza mutua y había dejado de ser la "piña que fueron". Además, habían observado que el jefe no era un ejemplo de trabajo. Frente a sus exigencias y amenazas, informaron que dedicaba largo tiempo a tomar café y desaparecía de forma imprevista o pasaba largo tiempo en su despacho hablando con uno o más trabaja-

**CUADRO 7. Consecuencias laborales que afectan a los trabajadores que sufren violencia y hostigamiento en el trabajo.**

<b>4. SOCIALES Y COMUNITARIAS</b>
– <b>Pérdida de fuerza de trabajo y de población activa.</b>
– <b>Aumento del gasto económico dedicado a bajas laborales y/o jubilaciones e incapacidades.</b>
– <b>Aumento del presupuesto económico y del estrés de los recursos sanitarios.</b>
– <b>Aumento en la población general de las atribuciones negativas hacia los efectos del trabajo.</b>

dores del grupo favorito. Lo cierto es que un número importante de trabajadores del grupo pasaba largo tiempo en su despacho hablando con uno o más trabajadores del grupo favorito. Lo cierto es que un número importante de trabajadores del área estaban enfermando afectados por el malestar y el estrés de dichas actitudes vejatorias y desiguales. La empresa estaba sufriendo un mayor absentismo y perdiendo días de trabajo en bajas médicas. Cuando al finalizar el análisis se informó a la dirección, el jefe fue relevado y destinado a tareas administrativas estándar en otro centro de trabajo.»

Este caso fue un ejemplo característico de hostigamiento, intimidamiento y amedrentamiento en el trabajo, una forma muy común de violencia en contextos laborales que no siempre se denuncia por los trabajadores, debido a miedos y temores naturales, o es corregida con acierto por la dirección. Si esto sucede, se pierden horas de trabajo, la calidad se resiente, la gente enferma y la dirección pierde credibilidad, circunstancias que tendrán un coste impredecible en el futuro de la empresa.

**HACIA UN PLAN DE ACCIÓN DE**

**ERRADICACIÓN DE LA VIOLENCIA, EL HOSTIGAMIENTO Y LA AGRESIVIDAD EN LA EMPRESA**

En la presentación de ideas acerca de planes de acción frente a la violencia, el hostigamiento y la agresividad en la empresa, se parte del reconocimiento de su extensión y de sus efectos devastadores en las personas, los grupos, las familias, las organizaciones y la sociedad. Por ello, la OIT, en su ya citado informe «Violence at Work», se hace eco de estas circunstancias y advierte que es urgente afrontar el problema de la violencia en el trabajo mediante acuerdos nacionales e internacionales y con criterios amplios. Con frecuencia, la respuesta a la violencia en el lugar de trabajo es limitada, relativa e inconcreta.

En el último capítulo del informe «Violence at Work» (más allá de la violencia) se insta a que este tema continúe siendo un tema de estudio, pero se traduzca en un tema objeto de actuación. En efecto, no son suficientes las declaraciones de buenas intenciones. Se trata de dar el salto cualitativo hacia la acción, elaborando y desarrollando programas sistemáticos de prevención y tratamiento de la violencia, la agresividad y el hostigamiento en el trabajo que se integren en las políticas e iniciativas comunes y globales de prevención de riesgos y de salud laboral en la empresa. Dichos programas deberían comprender, además de acciones e iniciativas, medidas y apoyos para tratar de reducir, resolver y reparar las consecuencias sufridas por las víctimas.

Algunas medidas recomendadas por la OIT propugnan difundir información sobre ejemplos positivos de legislación, normas y actuaciones innovadoras en esta área con el fin de que se desarrollen y extiendan las acciones contra la violencia. Sería urgente la elaboración de programas frente a la violencia, en este caso en los lugares

**CUADRO 6. Consecuencias laborales que afectan a los trabajadores que sufren violencia y hostigamiento en el trabajo.**

<b>3. FAMILIARES</b>
– <b>Malestar en las relaciones familiares.</b>
– <b>Agresividad e irritabilidad.</b>
– <b>Pérdida de ilusión e interés por los proyectos comunes.</b>
– <b>Abandono o desplazamiento de las responsabilidades y compromisos familiares.</b>
– <b>Trastornos médicos y psicológicos en otros miembros del sistema familiar.</b>
– <b>Afectación de la afectividad y del deseo sexual.</b>
– <b>Separación matrimonial.</b>



En numerosos países, los taxistas figuran entre los trabajadores solitarios más expuestos a las agresiones.

de trabajo. Desde la dirección de la empresa se debería contribuir con las organizaciones empresariales, sindicales y asociaciones diversas de trabajadores al desarrollo de políticas eficaces contrarias a la violencia. Los sectores laborales constituidos por grupos de trabajadores o trabajadores individuales, solitarios, deberían ser objeto de una especial atención, ayudándoles y facilitándoles programas de información y formación. Los directivos, funcionarios y trabajadores en general, cuyo trabajo les expone de forma singular a la posibilidad de sufrir agresiones y violencia en el trabajo, deberían integrarse en dichos planes de formación con carácter prioritario. Las empresas, sugiere la OIT, deberían ayudar a elaborar procedimientos que animen a los trabajadores a informar y dar a conocer los casos de violencia sufridos y, mediante planes y estrategias organizadas, lograr que participen en la coordinación de acciones frente a ésta.

#### **Un plan de acción particular adaptado a la empresa**

Frente a la violencia, la agresividad y el hostigamiento psicológico en el trabajo son posibles medidas de ca-

*El agresivo es una persona asustada, no con el susto del que sabe cuál es el objeto amenazador que provoca su miedo, sino con el susto profundo del indefenso, que no conoce desde dónde le puede venir la amenaza, y por eso la espera de todos y de todo.*

rácter general que conjuguen acciones legislativas de los diversos Estados y Comunidades, nacionales e internacionales, por ejemplo, emanadas del Parlamento Europeo, con acciones de las confederaciones patronales de empresarios, sindicatos, asociaciones de trabajadores, etc. Ahora bien, dichas medidas constituirían la base y el punto de partida de los programas de acción frente a la violencia diseñados y desarrollados por cada una de las empresas en particular. Como se ha descrito en este trabajo, la menor o mayor exposición y vulnerabilidad a la violencia es muy diferente de unos trabajadores a otros, según el sector y la actividad de las empresas. Por ello, cada una de las empresas requerirá un programa de acción diseñado a su medida. Trataré a continuación de presentar algunas ideas con este fin.

En primer lugar, la dirección de la empresa, los responsables de prevención de riesgos laborales y de salud laboral y los representantes de los trabajadores habrían de plantearse conocer en qué grado se están produciendo hechos de violencia y agresividad en el contexto real de su empresa, asumiendo que un número indeterminado de dichos hechos no fueron denunciados a la dirección y que el pro-

blema será, sin duda, de mayor magnitud a la frecuencia conocida. Puede ser útil el conocimiento de estudios comparativos publicados o conocidos en otras empresas del sector y asumir que, por distribución aleatoria y estadística entre la población general y/o del sector laboral correspondiente, a la empresa en concreto le corresponderán unas cuotas determinadas de violencia. Las actitudes de negociación de la dirección o de otros estamentos de la empresa no son aconsejables. Cuando a nivel de base entre los trabajadores se conoce que están sucediendo los hechos descritos y que la dirección permanece pasiva, ésta pierde credibilidad. Si suceden las conductas citadas y los trabajadores de base saben que la dirección los desconoce, pierde prestigio. Las relaciones laborales se enrarecen y se origina la cadena de consecuencias sobre el trabajo y la empresa ya descrita.

En segundo lugar, y como medida inicial, sería útil introducir reflexiones, normas e indicaciones específicas en los documentos de cultura de empresa, en manuales de formación de los empleados de nueva incorporación, en manuales y documentos de formación en prevención de riesgos labora-

les y en los Convenios Colectivos, defendiéndose siempre la erradicación de la violencia y arbitrándose acciones o medidas que garanticen la comunicación de los hechos sucedidos y la intervención objetiva y neutral de la dirección.

En tercer lugar, en la empresa se podría constituir una comisión ética que fuese, entre otras responsabilidades éticas que le correspondiesen, el observatorio de las conductas de violencia, agresividad y hostigamiento psicológico que se produjesen en sus diversos contextos de trabajo. Tendría como fin en este caso la recepción, análisis y contrastación de denuncias de los trabajadores afectados por problemas de violencia. Asesoraría y facilitaría conclusiones y orientaciones a la dirección, a los responsables de prevención de riesgos laborales y de salud laboral y a los representantes de los trabajadores.

A la dirección de recursos humanos le correspondería la aplicación de las medidas oportunas, una vez escuchada dicha comisión ética como mayor garantía de objetividad e imparcialidad. Habría que dar un salto cualitativo, pasar de las ideas sobre ética en la empresa a su aplicación, vigilancia

y desarrollo, instrumentando estrategias y alternativas para ello.

En cuarto lugar sería bueno considerar que la construcción y desarrollo de una empresa, aun teniendo todos sus empleados una misma cultura e idénticos objetivos, se basa en la integración de la diversidad. Sería acertado, pues, que la empresa se preocupase de formar a sus empleados acerca de cómo resolver conflictos y comunicarse mejor con los demás. Los objetivos de crecimiento y liderazgo deberían ampliarse y conjugarse con acciones dedicadas a crear y mejorar entornos de trabajo, que habrían de fundarse y estructurarse en la armonía y en el apoyo mutuo.

En quinto lugar, deberían facilitarse cauces para expresar las quejas de violencia, arbitrar medidas para investigar su veracidad, asegurar a los empleados que sus quejas serán escuchadas y analizadas y que los procedimientos que se aplicarán en la toma de decisiones serán justos.

En sexto lugar, otras medidas, quizá más fáciles, podrían basarse en la instrumentación de acciones y controles integrados en planes de acción global para mejorar la seguridad en la empresa. Serían medidas de carácter físico o estructural que evitarían un



*La dirección y los superiores son los verdaderos responsables de la salud de sus trabajadores en la empresa.*

gran número de agresiones en los contextos de trabajo, por ejemplo, vigilantes de seguridad, controles rigurosos de las entradas y transeúntes en el lugar de trabajo, circuitos cerrados de televisión, tarjetas de acceso restringido, sistemas de detección de metales, etc.

En esta línea, Connors (30) propugna la necesidad de formar a los supervisores sobre cómo reconocer signos de empleados y visitantes problemáticos en tal grado que estén preparados para intervenir antes de que tengan lugar los incidentes. Asimismo, advierte este autor de la necesidad de enseñar a los empleados y directores acerca de cómo responder ante una amenaza de bomba, o la toma de un rehén, o bien cómo diseñar planes de acción y designar un grupo de responsables que harían frente a las crisis y emergencias.

En definitiva, la empresa y los diversos contextos de trabajo habrían de constituirse en medios, donde, además de trabajar y obtener unos ingresos económicos que garanticen la subsistencia y la calidad de vida de la persona y de la familia, sean posible la interacción, las relaciones, la comunicación, la armonía y la amistad con otros seres humanos.

Es posible que determinados lugares de trabajo sean lugares donde se enferma, y hasta se muere, por unas u otras causas. Pero también es cierto que la empresa y el trabajo pueden y deberían traducirse en fuente de salud y bienestar. Por ello, en mi opinión, las empresas no han de ser pasivas, recurriendo a los conocidos tópicos «aquí no tenemos problemas...», «és-

te es un capítulo muy complicado...», aun cuando en sus plantillas se observe un aceptable grado de salud laboral. Han de crear, promover y desarrollar iniciativas que garanticen y mejoren la salud y la calidad de vida en sus objetivos de empresa e institucionales. Ir hacia adelante, ganando terreno a las fuerzas negativas y regresivas, entre las que la violencia, la agresividad, el hostigamiento y amedrentamiento psicológico, la calumnia y la mentira en el trabajo, originan consecuencias tan graves. Al fin, como afirma López Garnica (31), «si la sociedad actual genera numerosos comportamientos violentos, y en particular malos tratos..., el reverso de la moneda es que produce igualmente rechazos a estos mismos comportamientos violentos... Nuestra sociedad se fundamenta en un rechazo a la violencia. Ninguna sociedad del pasado se encuentra más distante de la exaltación de la violencia que la actual». Que los seres humanos así lo quieran siempre.

## BIBLIOGRAFÍA

- (1) LÓPEZ-YARTO ELIZALDE, L.: *La agresividad y la violencia: un marco inicial*. VI Jornadas de Orientación Familiar. Fundación MAPFRE Medicina, 1999; pp. 3-20.
- (2) LORENZ, K.: *Sobre la agresión: el pretendido mal*. Madrid, Edit. Siglo XXI, 1972, 2.ª ed.
- (3) DOLLARD, J. C.; DOOB, L.; MILLER, N.; MOWRER, O., y SEARS, R.: *Frustration and Aggression*. New Haven, Yale Univ. Press, 1939.
- (4) LÓPEZ-YARTO ELIZALDE, L.: *op. cit.*, pp. 7-8.
- (5) LÓPEZ-YARTO ELIZALDE, L.: *op. cit.*, pp. 7-8.
- (6) BANDURA, A.; ROSS, D., y ROSS, S. A.: «Transmisión de agresión through imitation of aggressive models». *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1961; 63: 575-582.
- (7) BLEICHMAR, H.: *Avances en psicoterapia psicoanalítica*. Madrid; Paidós, 1997; pp. 221.
- (8) LÓPEZ-YARTO ELIZALDE, L.: *op. cit.*, pp. 10-11.
- (9) OIT: *La violencia en el trabajo: un problema mundial*. Comunicado de prensa; OIT/98/30, pp.1-7.
- (10) CHAPPELL, D., y DI MARTINO, V.: *Violence at Work*. OIT, 1998.
- (11) OIT: *op. cit.*, pp.1.
- (12) OIT: *International Crime (Victim) Survey*. Encuesta del Instituto Interregional de las Naciones Unidas para Investigaciones sobre la Delincuencia y la Justicia, OIT, 1998.
- (13) BASELGA MONTE, M.: *Asepeyo*. Boletín Informativo, 1995; 2; 12-13-14.
- (14) OIT: *op. cit.*, pp. 2.
- (15) OIT: *Cuando el trabajo resulta peligroso*, 1998; 26; (pág. creada por CL

*Se deben facilitar cauces para expresar las quejas de violencia, arbitrar medidas para investigar su veracidad, asegurar a los empleados que sus quejas serán escuchadas y analizadas, y que los procedimientos que se aplicaran en la toma de decisiones serán justos.*

*La violencia psicológica en el trabajo es una forma de intimidación, de amedrentamiento y hostigamiento; en definitiva, de agresión hacia una o más personas o grupos de la empresa u organización.*

- y aportada por KMK. Última actualización: 15 de diciembre de 1998).
- (16) OIT: *op. cit.*, pp. 3.
- (17) LEATHER, P. H. et al.: *Violence at work. Work and stress*, 1990; 4 (1): 3-5.
- (18) LEYMAN, H.: «When the job becomes unbearable», *Working Environment*, 1993; pp. 29-30.
- (19) LEYMAN, H.: «Psychoterror am arbeitsplatz», *Sichere Arbeit*, 1993; 6: 22-28.
- (20) LEYMAN, H.: «Mobbing un psychoterror am arbeitsplatz», *Sichere Arbeit*, 1992; 5:22-28.
- (21) STEINBRUCK, S.: «No Mobbing; Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz». *Pflege-Artuell*, 1993; 47 (12): 739-740.
- (22) CAMPS DEL SANZ, P.; MARTÍN DAZA, F.; PÉREZ BILBAO, J.; LÓPEZ GARCÍA SILVA, J. A.: «Hostigamiento psicológico en el trabajo: el mobbing», *Salud y trabajo*, 1996; 118: 10-14.
- (23) OIT: *op. cit.*, pp. 2.
- (24) OIT: *op. cit.*, pp. 2.
- (25) CAMPS DEL SANZ, P.; MARTÍN DAZA, F.; PÉREZ BILBAO, J.; LÓPEZ GARCÍA SILVA, J. A.: *op. cit.*, pp. 10.
- (26) Citada por MESQUIDA, E., REBOLLO, P.: «Acoso moral ¿Es Vd. una de las víctimas?», *Tiempo*, 1999: 76-79.
- (27) Citada por Mesquida, E., Rebollo, P.: *op. cit.*, pp. 77.
- (28) OIT: *Cuando el trabajo resulta peligroso*, 1998; 26; (pág. creada por CL y aprobada por KMK. Última actualización: 15 de diciembre de 1998).
- (29) OIT: *op. cit.*, pp. 1 ss.
- (30) CONNORS, P.C.: «Violence in the Workplace», *Law at Work*, 1996; 2.4.
- (31) LÓPEZ GRANICA, R.: «Violencia física y problemas de acoso sexual», en *Prevención de riesgos de las mujeres en el trabajo*. Fundación MAPFRE Medicina, 1999; pp. 163-174.