



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
BARCELONATECH

Escola Superior d'Agricultura de Barcelona

PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES: Mobbing en empresa de ingeniería hidráulica (sector alimentario)

Treball de Fi de Carrera

Enginyeria Tècnica especialitat:

Indústries Agràries i Alimentàries

Autora: Irene Alonso Piera

Tutora: Nuria Cañameras

Setembre / 2015

Resum

L'objectiu del present document és l'estudi de l'assetjament psicològic (també anomenat mobbing) dins l'àmbit laboral. Concretament es vol esbrinar si les empreses utilitzen l'assetjament laboral com a eina d'acomiadament per l'estalvi de costos.

El document inclou el cas real d'una enginyera que exercia les seves funcions en una empresa d'enginyeria hidràulica, amb aplicació a la indústria alimentària. L'esmentada persona va passar per un procés de mobbing exercit per companys i comandat per Direcció. El resultat va ser la seva sortida *voluntària* de l'empresa, malaltia física, estat emocional desequilibrat i posterior inestabilitat laboral.

La recerca d'informació ha desembocat a la troballa d'altres casos semblants, amb majors conseqüències per les persones afectades (France Télécom).

Les organitzacions semblen no tenir por d'utilitzar l'assetjament per obligar al treballador a dimitir del seu lloc de treball, gràcies a l'aparent impunitat legal, i el que és més important, la dificultat de les víctimes per demostrar que pateixen assetjament.

Malgrat la manca de dades quantitatives (les persones afectades tenen por o no saben on dirigir les seves denúncies) s'ha pogut constatar que el mobbing és una realitat present tant en el nostre país, com fora.

Resumen

El objetivo del presente documento es el estudio del acoso psicológico (también llamado mobbing) dentro del entorno laboral. Concretamente se desea averiguar si las empresas utilizan el acoso laboral como herramienta de despido para el ahorro de costes.

El documento incluye el caso real de una ingeniera que ejercía sus funciones en una empresa de ingeniería hidráulica, con aplicación en la industria alimentaria. La persona en cuestión pasó por un proceso de mobbing ejercido por compañeros y dirigido por Dirección. El resultado final fue el abandono voluntario de su puesto, enfermedad física, estado emocional desequilibrado y posterior inestabilidad laboral.

La búsqueda de información ha derivado en el descubrimiento de otros casos parecidos, con mayores consecuencias para las personas afectadas (France Télécom).

Las organizaciones parecen no tener miedo a utilizar el acoso para obligar al trabajador a dimitir de su puesto de trabajo, gracias a la aparente impunidad legal, y lo que es más importante, la dificultad de las víctimas a demostrar que sufren acoso.

A pesar de la escasez de datos cuantitativos (las personas afectadas tienen miedo o no saben dónde dirigir sus denuncias), se ha podido constatar que el mobbing es una realidad presente tanto en nuestro país, como fuera de éste.



Abstract

The aim of this document is to present the study of psychological harassment (also called mobbing) within the work environment. Specifically, to find out if companies use work harassment as a tool for saving costs in case of dismissal.

The document includes the real case of an engineer who worked in a hydraulic engineering company, within the food industry. This person was subject to mobbing by colleagues under direction of the General Management. The result was her voluntary resignation from her post, physical illness, unbalanced emotional state and labor instability.

Research revealed similar cases, with more severe consequences for the people affected (France Télécom).

Companies appear not to be afraid to use harassment to force workers to resign from their post, due to apparent legal impunity, and most importantly, the difficulty of the victims to demonstrate that they suffer harassment.

Despite the lack of quantitative data (people affected are afraid or don't know where to address their complaints), it has been established that mobbing is in fact present both in our country, and in other parts of the world.

Sumario

ÍNDICE DE TABLAS	6
SÍMBOLOS Y ACRÓNIMOS	7
AGRADECIMIENTOS	8
1. INTRODUCCIÓN	9
1.1. Contexto actual / Marco del trabajo.....	9
1.2. Objetivos del trabajo.....	11
2. ESTUDIO SOBRE EL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO	12
2.1. Estructura del TFC.....	12
3. MARCO TEÓRICO: ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO	13
3.1. Definición.....	13
3.1.1. Elementos básicos.....	14
3.1.2. Tipos de Mobbing.....	16
3.2. Conductas y tácticas.....	18
3.3. Perfiles: víctima y acosador/es.....	21
3.3.1. Víctima.....	21
3.3.2. Acosador.....	23
3.4. Causas: ¿por qué se produce el mobbing?.....	25
3.5. Fases del mobbing.....	29
3.6. Consecuencias.....	31
3.6.1. Víctima.....	31
3.6.2. Organización del trabajo.....	33
3.6.3. Entorno social y económico.....	33
3.7. Datos estadísticos.....	35
3.8. Evaluación.....	38
4. CASO PRÁCTICO: DESPIDO DE UNA TRABAJADORA SIN INDEMNIZACIÓN EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL VINCULADA AL SECTOR AGRO-ALIMENTARIO	39
4.1. Presentación del caso.....	39
4.2. Casos de mobbing.....	46
5. RESOLUCIÓN TEÓRICA Y LEGAL DEL MOBBING	47
5.1. Marco Jurídico Preventivo.....	47
5.1.1. Medidas preventivas y correctoras.....	48



5.2. Marco Jurídico Laboral	50
5.2.1. Ley del Estatuto de los Trabajadores	50
5.2.2. Sentencias relacionadas con el mobbing.....	53
6. DIAGNOSIS DEL CASO PRÁCTICO _____	54
CONCLUSIONES _____	55
EPÍLOGO _____	57
BIBLIOGRAFÍA _____	58
ANEXOS _____	62

Índice de tablas

Tabla 0-1 Acrónimos _____ 7

Tabla 1-1 Comportamientos hostiles (Fuente: Leymann, 1996) _____ 18



Símbolos y acrónimos

A continuación se muestra una tabla con los símbolos y acrónimos utilizados en la realización del presente documento:

Tabla 0-1 Acrónimos

ACRÓNIMOS	
APT	Acoso Psicológico en el Trabajo
ESAB	Escola Superior d'Agricultura de Barcelona
GVPT	Grupo de Trabajo sobre Violencia Psicológica en el Trabajo
INSHT	Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo
LIPT	Leymann Inventory of Psychological Terrorization
NTP	Nota Técnica Preventiva
PRL	Prevención de Riesgos Laborales
TFC	Treball de Fi de Carrera

Agradecimientos

Mi primer agradecimiento es para mis padres, por su esfuerzo económico, su ayuda e innumerables traslados en coche (el transporte público era limitado, caro y escaso en el barrio).

Así mismo quiero agradecer la rápida respuesta del profesorado de ESAB, en especial a la Profesora Nuria Cañameras, a quien acudí antes del inicio de sus vacaciones, aceptando mi propuesta de TFC en el campo de la Prevención de Riesgos Laborales (PRL). Como profesora asociada en la Universitat de Barcelona y tutora, conozco de cerca el esfuerzo y horas que los profesores dedican a sus alumnos para un buen resultado en sus proyectos.

Finalmente agradecer a mi pareja y amistades su paciencia por mi puntual desaparición de la vida social, y así poder dedicar tardes y fines de semana a mi actividad estudiantil.



1. Introducción

1.1. Contexto actual / Marco del trabajo

De acuerdo con López et al. (2004) *los conflictos interpersonales en el ambiente de trabajo pueden adoptar formas y grados de intensidad que exceden la capacidad del ser humano*. Esta expresión nos empieza a orientar sobre la gravedad del acoso psicológico en el trabajo. El trabajo diario no es tarea fácil y se generan grandes dificultades cuando las empresas no creen en la cultura preventiva, ya que desde un punto de vista empresarial, la Prevención de Riesgos Laborales (PRL) se concibe como un elemento generador de costes, no como una inversión. Además, lamentablemente, también existen empresas donde no dan la menor importancia a aspectos básicos de seguridad, higiene, ergonomía y mucho menos, a la psicología.

Y aquí entramos en el tema que nos ocupa: el acoso en el entorno laboral.

Existen organizaciones tóxicas donde está presente este riesgo laboral, por distintos motivos, descritos más adelante, aunque uno de ellos es el que más nos interesa, ¿utilizan las empresas el mobbing como herramienta de despido?

Por todos es conocido que desprenderse de un trabajador comporta unos gastos, cuando se trata de un despido improcedente. Las personas despedidas sin motivo justificado, tienen derecho a percibir la correspondiente indemnización, y la documentación para la gestión del subsidio de desempleo.

En épocas de crisis, como la actual, las empresas no pueden (o no quieren) incrementar su cuenta de gastos, e intentan distintas estratagemas para desprenderse de trabajadores. Un ejemplo conocido es el de France Télécom, donde sus trabajadores funcionarios padecieron una más que importante presión por parte de Dirección (Quiñonero, 2011). Si nos fijamos en la versión de la empresa, escucharemos que no era su intención crear malestar ni consecuencias graves a sus trabajadores. Si escuchamos a los ex trabajadores, en algunos casos oiremos el silencio: fallecieron en su intento por comprender qué les estaba ocurriendo.

Y esta es la segunda cuestión a resolver, ¿es ético el uso del acoso en las organizaciones?

Nos cuestionamos si debería tolerarse dicha práctica por los efectos que produce en la salud, física y mental, afectación en el contexto personal o social, y en la reinserción en el mundo laboral. Estudiadas las consecuencias, (leves, moderadas o graves), decidiremos si es ético que las empresas sigan utilizando esta herramienta.

Para ilustrar un tema que genera cada día más preocupación, se describe un caso real acontecido dentro del contexto inicial de crisis. Se escoge expresamente este caso por tratarse de una organización relacionada con la industria alimentaria.

Las víctimas de mobbing se sienten desamparadas. La situación posiblemente cambie en un futuro, ya que está dejando de ser un tema tabú. Las acciones del INSHT, webs de sindicatos y medios de comunicación facilitan su divulgación y es tratado con mayor naturalidad.

El motivo que me llevó a escoger este tema no es otro que haber sido una trabajadora que ha sufrido mobbing, en una ocasión.



1.2. Objetivos del trabajo

El objetivo principal del presente Trabajo Final de Carrera (TFC) es el estudio del mobbing o acoso laboral en el trabajo, y su uso como herramienta de despido.

Para conseguir este objetivo será necesario establecer los siguientes objetivos:

- Estudiar el acoso en el ámbito laboral
- Establecer en qué tipo de organizaciones ocurre
- Evaluar las principales consecuencias físicas, psicológicas y sociales para la víctima
- Comprobar si efectivamente se utiliza como herramienta de despido
- Averiguar los derechos legales de la víctima ante estos hechos
- Determinar las herramientas que existen para evitar que ocurra el acoso en el entorno laboral
- Diagnosticar si la trabajadora del caso práctico sufrió acoso

2. Estudio sobre el Acoso Psicológico en el Trabajo

2.1. Estructura del TFC

Para una fácil y rápida comprensión del tema objeto de estudio, el contenido del presente TFC se ha estructurado en 3 secciones principales:

- | | |
|------------------|---|
| Sección 1 | Marco teórico: Acoso Psicológico en el Trabajo |
| Sección 2 | Caso práctico: Despido de una trabajadora sin indemnización en una empresa industrial vinculada al sector agro-alimentario |
| Sección 3 | Resolución teórica y legal |

En la primera sección se introduce al lector en el Área de la PRL, concretamente en el fenómeno que nos ocupa, el *acoso psicológico en el trabajo* también llamado *mobbing* (término que se utilizará de ahora en adelante). Aquí se explicará el concepto, los principales elementos que lo caracterizan, cómo son los actores principales y sus conductas, los condicionantes internos y externos (causas), las fases, consecuencias, datos estadísticos, y su evaluación.

Una vez detallado el marco teórico del *mobbing*, en la segunda sección se presenta el caso real de acoso vivido por una trabajadora, en una empresa filial de ingeniería hidráulica.

Finalmente, en la tercera sección se indican las resoluciones (dentro de un marco teórico legal y de prevención) que proponen los autores consultados, así como el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT).

La diagnosis del caso estudiado nos permitirá descubrir si la empresa utilizó el *mobbing* como elemento de fuerza para conseguir, que la propia trabajadora, decidiera *dimitir* de su puesto de trabajo. Además se valorarán distintos aspectos descritos a lo largo del documento.

Para finalizar el trabajo se indican las principales conclusiones a las que se han llegado en el desarrollo, análisis y diagnóstico del presente estudio.



3. Marco teórico: Acoso Psicológico en el Trabajo

Antes de iniciar la exposición del tema que nos ocupa, es necesario indicar que en España se utiliza una amplia terminología para hacer referencia a este fenómeno: mobbing, violencia psicológica, hostigamiento psicológico, acoso psicológico, terrorismo psicológico, maltrato psicológico, acoso moral, psicoterror laboral, acoso laboral, acoso social, etc.

Los autores como Brodsky (1976), Kile (1990), Vartia (1996), Einarsen (2000), Hoel & Cooper (2000a,b), Piñuel (2001), Salin (2003), entre otros, proponen definiciones con matices diferenciales en lo relativo a: *relación de los sujetos, causas iniciales, objetivo final, consecuencias para la organización y/o los trabajadores, etc.*

3.1. Definición

El concepto de *mobbing o acoso psicológico en el trabajo*, históricamente ha sido desarrollado por científicos y psicólogos, siendo el Profesor Heinz Leymann una de las principales figuras con reconocimiento mundial.

El Profesor Heinz Leymann (1996) define **mobbing** como *forma de **violencia psicológica extrema** que se puede producir en el ámbito de una organización en una o más de las 45 formas o comportamientos descritos en su Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT), que se ejercen de forma **sistemática**, al menos **una vez por semana** y durante un tiempo prolongado **-más de 6 meses-**, sobre otra persona en el lugar de trabajo.*

La psiquiatra, psicoanalista y terapeuta familiar, Marie-France Hirigoyen (2001) es la segunda experta principal, y quien define **mobbing** como *cualquier manifestación de una conducta abusiva y, especialmente, los comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos que puedan atentar, por su repetición o sistematización, contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un individuo, o que puedan poner en peligro su empleo, o degradar el clima de trabajo.* A diferencia del Profesor Leymann, en su definición no incluye un criterio de duración o exposición mínima del proceso.

La Cuarta Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo, Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, indica que el *5% de los trabajadores europeos sufrió mobbing a lo largo del año 2005* (Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, 2005).

Estos son los datos más actualizados de la Fundación Europea, dado que los resultados de la Encuesta de 2015 no serán publicados hasta finales del presente año.

3.1.1. Elementos básicos

Para el Profesor Leymann (1996) los tres principales rasgos, que diferencian mobbing de cualquier otro conflicto en el mundo laboral, son:

- Duración
- Repetición
- Relación asimétrica o desigual



Así mismo, el GVPT (Grupo de Trabajo sobre Violencia Psicológica en el Trabajo) determinó su propia definición operativa de mobbing (NTP 854), indicando que debe responder a las preguntas:



Por tanto, no se considerará mobbing las conductas del tipo (INSHT, 2009):

- Un hecho violento singular y puntual (sin prolongación en el tiempo)
- Un conflicto
- La presión legítima de exigencia en el puesto de trabajo
- Acciones irregulares organizativas
- Críticas constructivas, justificadas
- Ejercicio de la autoridad con respeto interpersonal
- Comportamientos arbitrarios o excesivamente autoritarios sobre el colectivo, en general

3.1.2. Tipos de Mobbing

Se ha expuesto que el mobbing consiste en una actitud intimidatoria cuyo principal objetivo es derrumbar al trabajador acosado, de forma sistemática y durante periodos largos de tiempo.

En función de la posición jerárquica del hostigador, en la empresa, diferenciamos (Llaneza, 2008):

- **Bossing:** acoso ejercido por el empresario o sus representantes en ámbitos de organización, reducción de plantillas, o querer desprenderse de algún trabajador molesto.
- **Mobbing:** acoso procedente de uno o más trabajadores que ocupan, normalmente, una posición superior a la víctima.

El autor nos indica que la posición jerárquica del acosador no debería tener influencia sobre la calificación del mobbing. Por ello nos indica tres formas o tipos de expresión:

- **Acoso de un superior a un subordinado:** agresión más evidente cuyo objetivo es minimizar la influencia social de la víctima sobre su entorno, o provocar su salida de la organización. Los comportamientos habituales del acosador son: presionar, supervisión en exceso, descalificaciones sin testigos, desacreditación (potenciación de los errores, mentir sobre las aptitudes/actitudes,...), aislamiento, infracarga de trabajo,...
- **Subordinados acosan a un superior:** aunque menos frecuente, lo encontramos en la incorporación de nuevos responsables de departamento (externos o promoción de un antiguo compañero) sin el consentimiento del grupo.
- **Acoso entre compañeros:** se debe normalmente a:
 - Anteriores conflictos laborales o personales
 - Discriminación laboral (las mejores tareas recaen siempre sobre el mismo trabajador)
 - Diferencias por motivo de sexo, edad, cultura,...
 - Inadaptación de un miembro nuevo a las normas del grupo



En el documento se insiste en que algunos **motivos** del mobbing son:

- Sin razones, de forma gratuita y perversa, sólo para destruir
- Como procedimiento para expulsar al trabajador de la organización abaratando el despido
- Acoso estratégico, empleado como una lógica de gestión, para estimular la competitividad de los trabajadores e incrementar su productividad.

Dependiendo de los **objetivos** del agresor, se pueden diferenciar 4 tipos de acoso:

- **Estratégico:** cuyo objetivo es conseguir que la víctima abandone su puesto de trabajo sin tener que abonar la indemnización que corresponde por un despido improcedente. Algunas organizaciones utilizan este tipo de forma cíclica: contratan nuevo personal para beneficiarse de las ayudas al empleo y, una vez cumplidos los plazos legales, lo acosan para que marche y así reclutar nuevos empleados en las mismas condiciones y beneficios para la empresa.
- **De gestión:** un objetivo de este tipo de acoso, es eliminar al trabajador que no cumple con las expectativas del director del departamento. Otro objetivo es el de aumentar el rendimiento general a través del miedo (amenazas constantes de despido y/o acoso a quien no cumple con los objetivos definidos).
- **Perverso:** sin objetivo definido, va marcado por la personalidad del acosador. Se gana la confianza de sus víctimas para luego aislarlas del grupo.
- **Disciplinario:** uno de sus objetivos es lograr el abandono de personal con numerosas bajas acumuladas, mujeres embarazadas,... como señal de advertencia al resto de personal. En la organización se crea un ambiente de miedo generalizado donde nadie tiene valor para protestar.

3.2. Conductas y tácticas

Para comprender en qué consisten exactamente las distintas conductas del hostigador, es imprescindible entender el proceso como un todo. Esto significa que algunas conductas pueden ser catalogadas como positivas en otro contexto. Lo que las hace diferentes es su objetivo (destrucción psicológica, moral y laboral de la víctima a medio plazo), y lo logran.

En su libro *Mobbing*, el Profesor Leymann (1996) clasifica 45 actitudes de acoso en cinco grupos básicos (Tabla 1-1):

Tabla 1-1 Comportamientos hostiles (Fuente: Leymann, 1996)

Grupo 1: Acciones de manipulación de la comunicación o de la información	
1	No se permite que la víctima se comunique
2	Se le interrumpe continuamente cuando habla
3	Se le impide expresarse
4	Es objeto de avasallamiento, gritos, o insultos 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 contacto visual, gestos de desdén, menosprecio,...)
11	Se ignora su presencia, por ejemplo, dirigiéndose exclusivamente a terceros
Grupo 2: Acciones de eliminación del contacto social	
12	No se habla nunca con la víctima
13	No se le deja dirigirse a uno
14	Se le asigna un puesto de trabajo que lo aísla de los compañeros
15	Se prohíbe a sus compañeros hablar con él/ella
16	Se niega la presencia física de la víctima

Grupo 3: Acciones contra la reputación personal y/o laboral

17	Se calumnia la víctima
18	Se hacen circular cotilleos y rumores orquestados por el acosador
19	Se hace mofa o burla de la víctima, o se la ridiculiza
20	Se le atribuye una enfermedad mental o problemas psicológicos
21	Se intenta forzarla a someterse a un examen psiquiátrico
22	Se fabula o inventa una supuesta enfermedad
23	Se imitan sus gestos, su postura, voz, talante,... con vistas a poder ridiculizarlos. Se le ponen motes, llamándola por ellos
24	Se atacan sus creencias políticas o religiosas
25	Se hace burla de su vida privada
26	Se hace burla de sus orígenes o nacionalidad
27	Se le obliga a realizar un trabajo o tareas humillantes
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 le acosa sexualmente con gestos o proposiciones

Grupo 4: Acciones de reducción de la ocupación mediante la desacreditación profesional

32	No se le asigna ningún trabajo
33	Se le priva de cualquier ocupación, y se vela para que no pueda encontrar tarea alguna por sí misma
34	Se le asignan tareas totalmente inútiles y/o absurdas
35	Se le asignan tareas muy inferiores a su capacidad/competencias
36	Se le asignan sin cesar tareas nuevas
37	Se le obliga a ejecutar trabajos humillantes
38	Se le asignan tareas que exigen una experiencia superior a sus competencias, con intención de desacreditarle

Grupo 5: Acciones que afectan a la salud física o psíquica	
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 lesiones graves, a título de advertencia
42	Se le agrede físicamente, pero sin contenerse
43	Se le ocasionan voluntariamente gastos con intención de perjudicarlo
44	Se ocasionan desperfectos en su puesto de trabajo o en su domicilio
45	Se agrede sexualmente a la víctima.

Hirigoyen (2001) indica en su libro que el acoso moral es un abuso que no debe confundirse con decisiones legítimas que se desprenden de la organización del trabajo, como pueden ser cambios o traslados de puesto de trabajo, **siempre que sean conforme al contrato de trabajo** (aunque existen contratos de trabajo que incluyen cláusulas objetivas que ejercen presión al empleado, para que se sienta en la obligación de resistir, con independencia de las posibles consecuencias para su salud). Asimismo, las críticas constructivas y evaluaciones relacionadas con el trabajo realizado, bajo condición de que sean explícitas y que no estén tras un intento de represalia, no constituyen acoso.

Apunta a que todo trabajo incluye un cierto grado de coacción y de dependencia. Se debe tener en cuenta que la diferencia entre la presión *legítima* de un mando para con sus empleados y una conducta abusiva no siempre es evidente. Finaliza diciendo que: *el personal directivo debe aprender a transmitir sus mensajes de un modo respetuoso y teniendo en cuenta la personalidad de los asalariados.*



3.3. Perfiles: víctima y acosador/es

En este apartado se ha constatado cierta discrepancia en la bibliografía consultada, e incluso en Seminarios a los que asisto, organizados por el *Centre de Seguretat i Salut Laboral de Barcelona* (CSSL), se habla sobre la existencia o no de perfiles de víctima y acosador.

Por este motivo, se hace mención de los rasgos que se definen como más comunes de una y otra parte (según los autores), puntualizando que, en un momento dado de nuestra vida todos podemos ser víctimas de mobbing, o acosadores de compañeros, subordinados,...

3.3.1. Víctima

Algunas investigaciones concluyen que los hostigadores habitualmente eligen perfiles asociados a comportamientos comunicativos, abiertos, con don de gentes,... incluso indican que el acosador desea apropiarse de dichas cualidades (proceso de vampirización¹).

Las **características** generales de la víctima son, de acuerdo con Llaneza (2008):

- Generosa, disciplinada, con elevado nivel de ética y honradez
- Vulnerable a las críticas
- Ni es débil, ni depresiva
- Reactiva al autoritarismo
- Rectitud y alto sentido de la justicia
- Autónoma, independiente y con iniciativa
- Alta capacitación profesional

¹ Vampirizar: Abusar o aprovecharse de alguien o de algo (definición de la Real Academia Española)

- Popular entre sus compañeros
- Alto sentido cooperativo y de trabajo en equipo
- Persona sensible y de personalidad estable.

Hirigoyen (2001) indica que ha sido preguntada en innumerables ocasiones sobre esta cuestión: ¿existe un perfil psicológico que predestine a la postura de víctima?, y su respuesta es que *cualquiera puede ser víctima del acoso moral*.

Sostiene que *si bien no existe un perfil psicológico específico de las personas a las que se acosa, sí existen contextos profesionales en los que el acoso moral se desarrolla con mayor facilidad. También hay situaciones donde las personas corren un mayor riesgo de estar en el punto de mira*.

A pesar de lo indicado en el anterior párrafo, se refiere a que las situaciones se prestan al acoso, o dicho de otro modo, el empleado corre mayor riesgo a ser **víctima** cuando *por lo que es o por lo que parece ser, molesta a otra persona o altera el equilibrio del grupo*:

- Las personas atípicas: por razón de raza, sexo, o cualquier particularidad
- Personas demasiado competentes y/o populares
- Personas demasiado honestas, escrupulosas, dinámicas
- Personas aisladas (sin alianzas dentro del grupo laboral)
- Los asalariados protegidos, por ejemplo, mujeres embarazadas
- Personas temporalmente debilitadas: por motivos personales,...

La encuesta que realizó Hirigoyen en 2001, arrojó resultados en referencia a las franjas de edad de las víctimas, con un dato a destacar: predominio de acoso (62%) entre los trabajadores mayores de 50 años, a los que se les otorga menos capacidades o menor adaptabilidad de lo que es deseable.



3.3.2. Acosador

Según el Profesor Leymann (1996), el principal rasgo del acosador es el miedo a perder su propia reputación y/o carrera profesional, al verse desbancado de su posición jerárquica. Este complejo de inferioridad o celos aparece cuando en la empresa existe una persona más competente. Es entonces cuando el acosador se esfuerza a eliminar las cualidades positivas de su víctima (Llaneza, 2008).

Para Piñuel (2001) existen tres condiciones imprescindibles, sin las cuales un acosador no podría ejecutar la labor destructiva psicológica. Éstas son:

- **El secreto de sus actuaciones:** escogen momentos en que se encuentran a solas con la víctima, o con miembros aliados. Al no dejar huella, la víctima no puede demostrar las acciones recibidas.
- **La vergüenza de la víctima:** ataque directo a la autoestima, para que la víctima crea que ha cometido un error, e incluso crea que él mismo es el error.
- **Los testigos mudos:** se trata de compañeros que callan, no quieren saber nada de lo que está ocurriendo a su alrededor, y por tanto, estimulan el acoso.

Añade que para conocer al acosador le resultó útil recabar información sobre las características que más frecuentemente señalan las víctimas:

- Capacidad de simulación, manipulación y distorsión
- Falsa seducción
- Mentira compulsiva, falta de transparencia
- Ausencia de modales o educación y empatía
- Doble personalidad
- Incapacidad de afrontar el fracaso
- Autoritarismo
- Ausencia del sentido de culpa o remordimientos
- Ausencia de capacidad de escucha
- Mediocridad profesional

- Personalidad controladora
- Interferencia en el trabajo de otros, imposición
- Oportunismo y conveniencia
- Lenguaje rudo e insultante
- Incapacidad para el trabajo en equipo

Así mismo nos indica que el comportamiento de los acosadores tiene una explicación desde los mecanismos de defensa que ponen en funcionamiento. Éstos son:

- **La agresión:** no hay mejor defensa que un buen ataque
- **La culpabilización:** la paralización por la vergüenza que siente la víctima
- **La dominación:** control sobre los demás
- **La formación reactiva:** falsa seducción (el acosador se siente impotente y cobarde)
- **La proyección:** falta de confianza o la traición de los demás
- **La negación:** mentira compulsiva

Hirigoyen (2001) puntualiza que *todos nosotros podemos mantener actitudes perversas en determinados contextos y frente a ciertas personas, incluso sin mala intención*. Insiste que a grandes rasgos, *los acosadores no son más que víctimas de un sistema que les lleva a maltratar a otros; si ellos maltratan es porque, a su vez, son maltratados por el sistema*. Finalmente indica que algunos de sus lectores atribuían su comportamiento a la dificultad que representa gestionar personal. Según la autora, *se puede afrontar perfectamente la dura confrontación de la gestión de la empresa, con el hecho de respetar a las personas, escucharlas y aceptar sus críticas y cuestionarse*.



3.4. Causas: ¿por qué se produce el mobbing?

El apartado 3.1. hace referencia a las definiciones científicas de mobbing. La definición **legal** (Velázquez, 2002), descrita por expertos de la Unión Europea definen el término como *un comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores e inferiores jerárquicos, a causa del cual el afectado/a es objeto de acoso y ataques sistemáticos y durante mucho tiempo, de modo directo o indirecto, por parte de una o más personas, con el objetivo y/o el efecto de hacerle el vacío.*

Dicho en otras palabras, nos habla de una conducta hostil hacia un trabajador en su relación, por cuenta ajena, con otros individuos; y en referencia a *hacerle el vacío*, el objetivo de la humillación es el alejamiento definitivo de su puesto de trabajo.

Nos mencionan uno de los objetivos del mobbing: el **abandono voluntario del puesto de trabajo** por parte de la víctima.

Los objetivos y tipos de mobbing han sido vistos en el apartado 3.1.2. del presente documento, donde ya se hace mención de la intención de expulsar al trabajador que resulta incómodo para la organización y/o hostigador.

Veamos a continuación cuáles son las causas que promocionan la aparición de mobbing en las organizaciones, definidas por los especialistas.

El origen de este tipo de conductas o **condicionantes internos**, tal como nos indican el INSHT (2006) y resume Llaneza (2008) se encuentra ligado a **dos aspectos generales**:

I. La organización del trabajo:

Una correcta organización del trabajo: facilita el desarrollo de las actividades propias de cualquier organización, una gestión de los recursos humanos positiva y efectiva, el reparto equitativo de tareas,...

Por lo tanto, se originará mobbing en organizaciones tóxicas:

- Métodos de trabajo y productivos no planificados ni estructurados
- Ausencia de interés y preocupación de los superiores
- Ausencia de relación entre subordinados y superiores
- Existencia de múltiples jerarquías
- Sobrecarga de trabajo por plantilla insuficiente y/o mala distribución
- Existencia de líderes espontáneos y no oficiales
- Trabajo de bajo contenido
- Conflictos de rol
- Poco o inexistente flujo de información
- Estilo de dirección autoritario

Fidalgo et al. (2006) añaden **factores predictivos** de carácter organizativo, en una situación de mobbing, que se pueden materializar en una empresa:

- Empresas que aprueban el comportamiento de acoso o no lo reconocen como riesgo de la salud
- El empleo inseguro
- Los cambios repentinos en la organización, la inestabilidad y las reestructuraciones
- Malas relaciones entre trabajadores y Dirección
- Niveles extremos de exigencias laborales
- Estilos de supervisión autoritarios



- Ausencia de comunicación sobre tareas y objetivos
- Prevalencia de actitudes contrarias a la innovación
- ...

II. La gestión de conflictos (por parte de Dirección):

Como se describe en el apartado 3.5. Fases del mobbing, éste se inicia por una falta de respeto y conflicto entre dos partes con relación asimétrica.

La Dirección de la empresa tiene la posibilidad de adoptar dos posturas:

- No atender a las demandas de las personas (ya sea porque no saben gestionar conflictos, o deciden aplazar la conversación con la víctima, o consideran el conflicto complicado o insignificante). Eludir su responsabilidad, que es la intervención en la resolución de conflictos y la defensa de la dignidad del personal a su cargo, supone la **negación del conflicto**.
- Implicación y participación activa en el conflicto con la finalidad de **contribuir en la estigmatización de la víctima**.

Como **condicionantes externos**, Llaneza (2008) hace mención a:

- Cambios continuos en producción orientados a la calidad y el cliente
- Presión de la economía global
- Mercado laboral flexible y con elevadas exigencias de actualización
- La competencia
- Alcanzar la máxima productividad
- Fusiones y reestructuraciones para ahorrar puestos de trabajo
- Ritmo de actividad elevado
- Flexibilidad e inmediatez para cambiar un trabajador de un sitio a otro y la variedad de funciones y responsabilidades exigidas
- Precariedad del mercado laboral
- Elevado número de personas en situación de desempleo

El acoso puede agravarse (Fidalgo et al., 2006) cuando éste se desarrolla en un clima de discriminación e intolerancia, y/o cuando se une a problemas personales y/o adicciones de tipo consumo de drogas, alcohol,...

Dentro de la prevención de riesgos, la personalidad juega un papel análogo ante el riesgo de mobbing. Es decir, la personalidad se comporta como moderador de los efectos nocivos en la salud que puede tener la exposición a una situación de mobbing. El trabajador podría ser una persona especialmente sensible, por lo que sería necesario adaptar o rediseñar el puesto de trabajo para su desempeño, además de vigilar los factores anteriormente citados.



3.5. Fases del mobbing

Fue el Profesor Leymann (Llaneza, 2008) quien describió unas secuencias consideradas como típicas durante el desarrollo del proceso de mobbing. Debe tenerse en cuenta que, cada caso puede presentar particularidades, mostrando secuencias distintas a las que se presentan a continuación:

a) Fase de conflicto:

Esta primera etapa no se considera mobbing propiamente dicho. Se suceden situaciones habituales en el desarrollo diario de la actividad empresarial.

Surgen desencuentros entre personas, como un conflicto puntual por distintos intereses, de origen organizacional relacionado con el trabajo o situación personal. La mayoría de los desencuentros se resuelven con normalidad, gracias al cambio de las circunstancias que las provocaban o por el paso del tiempo.

Cuando dicho conflicto no queda correctamente resuelto, se produce la siguiente fase.

b) Fase de acoso/mobbing:

Los conflictos puntuales se convierten en situaciones enquistadas en el tiempo y adoptan un carácter de perversión y hostilidad de una de las partes, que estigmatiza a la víctima (en posición inferior), negándole la realidad, interfiriendo en su trabajo habitual, la comunicación con el resto de compañeros, manipulando el entorno, con la finalidad de afectar psicológicamente a la víctima con reiterados ataques.

c) Fase de actuación (retrasada) de RRHH o de la Dirección de la empresa:

En esta fase la empresa puede optar por dos posiciones:

1. Participación **activa** en la resolución del caso (cambios de puesto de trabajo, mediación para fomentar el diálogo y comunicación, mejora de liderazgo, tareas,... en resumen se trata de una resolución positiva para la víctima.
2. Participación **pasiva** (resolución rápida donde no se atiende a la víctima, se escucha al hostigador y se facilita información parcial al resto de compañeros) La víctima se encuentra más aislada e indefensa.

En el caso de que la empresa opte por la posición 2, se desemboca en una última fase

d) Fase de marginación, absentismo temporal o exclusión de la vida laboral:

Si la víctima no encuentra apoyo dentro de la empresa, acudirá a servicios externos, solicitando la baja médica. Durante su ausencia el conflicto incrementa ya que será culpado de ausencias injustificadas, además de ser humillado si recibe tratamiento psiquiátrico, definiéndolo como persona desequilibrada, inestable e inservible para su trabajo.

Las bajas médicas, y su menor productividad (cuando se encuentra trabajando en la empresa) desembocan a un **despido legal o procedente del trabajador**.

La víctima debería acudir a especialistas (médicos de empresa, psicólogos, técnicos de PRL) para obtener un diagnóstico correcto, y actuar directamente sobre las causas.

Habitualmente las víctimas no resisten la presión y deciden abandonar la organización, o solicitan un cambio de puesto o excedencia, en el caso del funcionariado.

En casos más dramáticos, y presionados por motivos familiares y/o económicos, las víctimas cometen suicidio.

Piñuel (2008) en su obra diferencia cinco fases en el proceso de mobbing, con características similares a las anteriormente expuestas:

- a) Incidentes críticos
- b) Acoso y estigmatización
- c) Intervención de la Dirección
- d) Solicitud de ayuda y diagnóstico incorrecto
- e) Salida o expulsión

En la fase de **intervención de la Dirección** resalta que los departamentos de recursos humanos habitualmente están mal y poco informados sobre la situación e incurren en el error de buscar la solución fácil, es decir, excluir al trabajador, quien resulta así doblemente víctima.

Además puntualiza que en un 90% de los casos, el problema sólo finaliza cuando el trabajador víctima sale de la organización (por abandono, despido o cambio de puesto).



3.6. Consecuencias

Las consecuencias de un proceso de mobbing no afectan sólo a la víctima, sino también la organización del trabajo, al núcleo familiar y social, y a la comunidad (INSHT, 1998).

3.6.1. Víctima

Para el trabajador afectado, las consecuencias se dividen en distintos niveles.

A **nivel psíquico** la sintomatología puede ser muy diversa,

- *ansiedad* (presencia de un miedo acentuado y continuo, de un sentimiento de amenaza) es la principal consecuencia.
- *trastornos emocionales*: sentimientos de fracaso, impotencia, frustración, baja autoestima o apatía.
- *distorsiones cognitivas*: falta de concentración, atención y memoria.
- *drogodependencia* (para disminuir la ansiedad).
- *cuadros depresivos graves*: trastornos paranoides e incluso suicida.

En Suecia, entre un 10% y un 15% de los suicidios, se debían a una causa de acoso laboral.

Hirigoyen (2001) amplía estos datos con los resultados de su encuesta:

- 69% de las personas presentaron un estado depresivo mayor, que requiere de atención médica, y que representa un riesgo suicida no despreciable. Solicitaron ayuda al médico de cabecera en el 65% de los casos, y a un psiquiatra el 52%.
- El 7% presentaron un estado depresivo moderado.
- El 24%, un estado depresivo leve.

Ante una situación de estrés como es el mobbing prolongado, la persona puede sufrir síntomas variados, donde destacan:

- **Físicos:** dolores lumbares y cervicales, cansancio, debilidad, temblores,...
- **Descanso:** dificultad para dormir, conciliar el sueño, insomnio,...
- **Psicosomático:** dolores de estómago, diarrea, pérdida de apetito, vómitos, pesadillas, ansiedad,...

A lo referente a la **personalidad**, se sufren modificaciones conductuales hacia,

- *Conductas obsesivas:* sentimiento de estar en peligro, nerviosismo,...
- *Conductas depresivas:* desesperanza, abuso de alcohol,...
- *Conductas de resignación:* aislamiento social, alienación, actitud de indiferencia,...

A **nivel social** son personas que pueden llegar a ser muy susceptibles e hipersensibles a la crítica con actitudes de desconfianza, agresividad, hostilidad,... y deseos de venganza contra el/los agresor/res.

La salud social se encuentra gravemente afectada llegando a interferir en la vida normal. Cuanto menor apoyo efectivo encuentre (afecto, comprensión, consejo,...) dentro y fuera del ambiente de trabajo, más afectada estará su salud.

Desde el punto de vista laboral resultan individuos desmotivados e insatisfechos, que consideran el trabajo como un ambiente hostil, y no tendrán un óptimo rendimiento en su trabajo.

Leymann (Llaneza, 2008) vinculó los síntomas experimentados por las víctimas de mobbing, en la siguiente clasificación:

- Dolores de cabeza: 51%
- Dolores de espalda: 44%
- Alteraciones de sueño: 41%
- Depresión: 41%
- Irritación: 41%
- Falta de concentración: 32%
- Miedo e inseguridad: 32%



3.6.2. Organización del trabajo

Las situaciones de acoso perjudican la organización del trabajo en distintos aspectos. Algunos son:

- Incremento de errores por parte de la víctima
- Decrecimiento de sus habilidades (sufre exclusión laboral y se obstaculiza su progreso)
- Deficiencias en la comunicación a todos los niveles
- Aumento en la accidentabilidad (negligencias, descuidos, accidentes voluntarios,...)
- Incremento del absentismo laboral
- Pérdida generalizada de la motivación
- Imposibilidad del trabajo en grupo
- Disminución de la cantidad y calidad del trabajo
- Aumento del presupuesto económico de los recursos económicos
- Aumento del gasto económico dedicado a bajas laborales y/o jubilaciones e incapacidades

3.6.3. Entorno social y económico

Dentro del entorno social se diferencia entre el entorno laboral y el entorno extralaboral.

a) **Entorno laboral:**

El clima laboral se ve afectado porque es el entorno donde tiene lugar el acoso. Los compañeros pueden posicionarse ayudando a la víctima, o bien contribuir a su estigmatización rechazando su presencia, haciendo el vacío, participando en engaños,...

b) **Relaciones personales:**

Si hay falta de entendimiento en la pareja, esta situación contribuirá a la ruptura definitiva. Para la víctima no es fácil hablar sobre su situación, para la pareja es difícil entenderla puesto que lo aprecia como una situación de conflicto puntual.

c) **Esfera económica:**

Las bajas laborales, abandono de la empresa, pérdidas de comisiones, despido, dificultad para encontrar trabajo (falta de referencias), afrontamiento de deudas o procesos legales,... son consecuencias de la fase final de mobbing.



3.7. Datos estadísticos

Llegados a este apartado, se muestran algunos de los datos estadísticos relacionados con el acoso psicológico en el trabajo. Cabe indicar que se ha contactado en varias ocasiones con el Centre de Seguretat i Salut Laboral de Barcelona, solicitando cifras y datos actuales y más cercanos a la realidad inmediata de nuestro país. La solicitud resultó infructuosa, ya que según la persona responsable de la sección de Riesgos Psicosociales no disponen de información. Posiblemente dichos datos sean de carácter confidencial, y éste sea el motivo real por el cual no se han recibido los datos estadísticos solicitados.

Suecia es uno de los pocos países de los que se disponen datos oficiales sobre la incidencia del mobbing (Velázquez, 2002). En 1995 el Gobierno sueco elaboró una encuesta de condiciones de trabajo; *el 7,9% de los trabajadores encuestados contestaron que se habían sentido, en los últimos doce meses, sujetos a persecución personal en forma de palabra o trato poco amable por parte de compañeros o superiores en su puesto de trabajo.*

Esta misma encuesta indica que el acoso afecta más a las mujeres (55%) que a los hombres (45%).

Por **sectores**, el mobbing destaca mucho más en:

- Administraciones públicas y servicios
- Sanidad
- Educación
- Asistencia social
- Suministro de agua
- Industria química
- Industria Alimentaria

Por **ocupaciones**, sufren más acoso profesionales muy cualificados dentro de los:

- Profesionales de sanidad
- Científicos
- Ingenieros

Por **tamaño** de empresa, la incidencia es mayor en empresas con plantilla de entre 50 y 99 trabajadores.

Veamos los resultados de Hirigoyen (2001) en nuestro país. En su caso, decidió remitir un cuestionario a todas las personas que contactaban con ella para dar testimonio de su situación. De los 350 cuestionarios enviados, obtuvo 193 respuestas útiles mediante *mailing*. Algunos de los cuestionarios no eran contestados, pues las personas catalogaban su acoso fuera del ámbito laboral, o bien se trataba de acoso ascendente o bien no deseaban volver a analizar su situación.

Los resultados que arrojaron dichos cuestionarios fueron, entre otros:

Por franjas de **edad**:

- Ningún caso antes de los 25 años
- 8% entre 26 y 35 años
- 29% entre 36 y 45 años
- 43% entre 46 y 55 años
- 19% después de los 56 años

Por **sexo**, la diferencia incrementa respecto Suecia: 70% mujeres frente 30% hombres

Por **frecuencia y duración**, los encuestados responden que han sufrido mobbing:

- Acoso inferior a 6 meses: 3,5%
- De 6 meses a 1 año: 11%
- De 1 año a 3 años: 45%
- Superior a 3 años: 40,5%

La duración influye en si se trata del **sector** público o privado. En el sector público normalmente los salarios son inferiores, siendo su ventaja la seguridad en el empleo. Los empleados no pueden ser despedidos y ellos tampoco se marchan por iniciativa propia. Por este motivo el acoso se alarga en el tiempo.



Se hará mención, tras el caso práctico, de la situación real estudiada en la empresa France Télécom. Los empleados (empleados públicos) sufrieron mobbing por parte de sus superiores, con la finalidad que éstos decidieran abandonar su puesto de trabajo. Las consecuencias fueron mayores a las esperadas, y trascendió a los medios públicos su situación cuando 35 de sus empleados cometieron suicidio entre 2005 y 2008. En los estudios realizados en Suecia (Leymann, 1996) y en Noruega (Einarsen y Skogstad, 1996), la duración media fue de 15 y 18 meses respectivamente.

Según la encuesta antes mencionada, de 193 personas que sufrieron mobbing, el 74% estuvo de baja laboral. Los datos más precisos corresponden a 131 personas:

- 23% estuvo de baja laboral menos de un mes
- 23,5%, de 1 a 3 meses
- 36%, de 3 meses a 1 año
- 10,5%, de 1 a 2 años
- 7% estuvo de baja 2 años o más

Cabe destacar las consecuencias sociales y económicas, ligadas al objeto de estudio. En el 37% de los casos, el mobbing viene seguido de la **salida del puesto de trabajo**, por parte de la víctima:

- En el 20% de los casos, despiden la persona por alguna falta
- En el 9%, el despido es negociado
- En el 7%, la persona renuncia a su puesto
- En el 1%, la persona se jubila

A estas cifras se debe añadir el porcentaje de personas que se hallan en situación de larga enfermedad, invalidez o paro por prescripción médica. Por tanto se obtiene que en el *67% de los casos, la persona sea efectivamente excluida del mundo del trabajo, al menos temporalmente.*

3.8. Evaluación

En las organizaciones se pueden aplicar distintas metodologías para evaluar el mobbing de forma preventiva, identificar situaciones, e incidir en los efectos que produce (INSHT, 1998).

La evaluación **preventiva** se focaliza en los factores psicosociales antecedentes a la aparición de este fenómeno. Para ello se utilizan métodos generales de evaluación de riesgos psicosociales, análisis de clima social,...

Cuando el objetivo es identificar situaciones de mobbing, es frecuente utilizar:

- Cuestionario LIPT: *Leymann Inventory of Psychological Terror* (Leymann, 1996)
- Cuestionario LIPT60 de González de Rivera y Rodríguez-Aubin (2003)

En el caso de estudiar los posibles efectos derivados a la exposición de mobbing, es frecuente:

- Test de Salud Total (TST de Fidalgo et al., 2006)
- Cuestionario General de Salud (GHQ. de D. Goldberg, 1972)

Si uno o más trabajadores denuncian la situación, o se identifican persona que pueden haber estado expuestos, se aplican procedimientos específicos que pueden incluir (Fidalgo et al., 2006):

- Evaluación del puesto de trabajo
- Anamnesis sociolaboral y recogida de datos (edad, sexo, antigüedad,...)
- Evaluación de aspectos específicos del riesgo: partes, conductas, frecuencia, duración,...
- Descripción cronológica de los acontecimientos
- Valoración de las consecuencias: estrés, calidad de vida, diagnósticos psiquiátricos,...
- Repercusiones laborales, familiares, sociales, ...
- Estudio de las condiciones organizativas, del puesto de trabajo de acosador y víctima

4. Caso Práctico: Despido de una trabajadora sin indemnización en una empresa industrial vinculada al sector agro-alimentario

Se trata de un caso real, en el que se cambiarán nombres de personajes, ubicación y nombre de la empresa para evitar ser identificados.

Así mismo es importante indicar que algunos aspectos del contexto laboral, social y familiar serán eludidos dado que la situación fue más grave de lo que la narración refleja.

4.1. Presentación del caso

Por todos es conocida la crisis mundial que en el día de hoy todavía nos afecta. Si consultamos artículos veremos que la mayoría nos indican que la crisis se inició en 2007, y ésta se percibió más claramente en 2008 por la población de a pie.

El caso que se presenta a continuación tuvo lugar durante este periodo de tiempo.

Nos encontramos en la empresa Elevator Engineering Services® (EES), mundialmente conocida por su dedicación a productos relacionados con la elevación hidráulica: ascensores, montaplatos, montacargas,... desde la fase de diseño (para el desplazamiento de todo tipo de cargas: industrial, químico, **alimentario**,...), hasta la fabricación a medida, e instalación de los elevadores hidráulicos requeridos por los clientes, en sus fábricas, **almacenes agroalimentarios, bodegas**,...

Ana, es una apasionada del mundo de la ingeniería y la industria de la alimentación. Por este motivo decidió estudiar una de las tres carreras ofrecidas en l'Escola Superior d'Agricultura de Barcelona: Ingeniería Técnica, especializándose en Industrias Agrarias y Alimentarias. Cuál grande fue su alegría cuando en el año 2000 fue entrevistada y contratada por una de las filiales de EES® ubicada en la provincia de Barcelona, ElevaCat®. Dicha filial se encarga principalmente de la comercialización de los productos de la marca a nivel nacional, así como de la investigación y desarrollo de nuevos productos. Su gestión es familiar, con una plantilla regular de 21

trabajadores, repartidos entre las Áreas de: RRHH, Finanzas, Marketing y Ventas, Compras, Logística, I+D+i, Calidad & Medio Ambiente & PRL, principalmente.

La política de empresa de ElevaCat® es apostar por los nuevos talentos, por lo que le prometieron una carrera profesional a Ana si ésta demostraba capacidad y se esforzaba en su trabajo día a día.

Recién licenciada, asumió funciones básicas administrativas con ilusión. Su objetivo a corto plazo era conocer la empresa (funcionamiento, productos,...) y seguir formándose para lograr cambiar de departamento y realizar funciones más acordes con sus intereses profesionales, a medio plazo.

Y así fue. No resultó una tarea fácil. ElevaCat® es una empresa de tamaño reducido, con plantilla relativamente joven, donde las vacantes se generan por bajas de los propios trabajadores. La oportunidad surgió cuando Gerencia decidió dividir el Área Comercial y crear un Dpto. de Ventas y otro de Marketing. El objetivo era que:

- **Ventas** dedicara su actividad a la fidelización y ampliación de la cartera de clientes, informando de los movimientos del mercado a Marketing.
- **Marketing** trabajara como enlace, analizando la información de clientes/mercado, dirigiendo a I+D+i sobre los nuevos productos a desarrollar exigidos por el mercado, y colaborando activamente en Ventas para la ampliación de mercado.

Gerencia pensó rápidamente en Ana, quien tenía los conocimientos necesarios, presentaba una actitud proactiva, alargaba la jornada para no desatender clientes, y había ampliado sus estudios con un Máster en Dirección y Administración de Empresas (MBA).

No es necesario decir que Ana aceptó sin pensarlo dos veces. Nuevo puesto (Responsable de Marketing), crear un nuevo departamento (oficialmente no existía), nuevos retos,... Todo parecía perfecto, y decimos parecía porque percibió ciertas miradas de envidia de sus antiguas compañeras de departamento. “Serán imaginaciones mías”- pensó Ana – “ellas no disponen de los conocimientos, no se forman continuamente y se marchan a casa más que puntuales”.

La situación empezó a distanciarlas más. Cuando se lograron los primeros objetivos, Gerencia celebraba los éxitos, y estrechaba su relación diaria con Ana.



A todo esto se debe añadir que Ana empezó una relación con Luis. Igual que Ana, Luis fue contratado como joven talento, y logró ser el Responsable de I+D+i.

Tan buena era su relación que tras seis años de noviazgo (y de trabajo conjunto en la misma empresa) decidieron ir a vivir juntos, y al mejor tiempo, casarse. ElevaCat® no puso objeciones dado que se trataba de una pareja joven, con una excelente formación, que se dedicaba en cuerpo y alma a la empresa, y su relación no perjudicaba sus respectivos puestos de trabajo.

Los proyectos empresariales iban viento en popa; cada vez eran más las empresas que confiaban en ElevaCat®. Ana conseguía nuevos proyectos de ingeniería en todo tipo de sectores, y por fin llegó uno de sus mayores logros, tras meses de duro trabajo: el diseño, fabricación e instalación los elevadores para una importante empresa vitivinícola, ubicada en Sant Sadurní d'Anoia. La empresa productora de cava necesitaba cambiar y modernizar el sistema de desplazamiento de producto durante la producción, semi-elaborado, de los pallets con vino y cava embotellado (producto elaborado) de todas sus naves.

ElevaCat® premió públicamente a Ana durante la habitual cena de Navidad. El contrato del citado proyecto representaba más de medio millón de euros de facturación. Con ello aseguraban la actividad de la empresa en los meses siguientes. Debe indicarse que la crisis, tanto en la construcción (ascensores para comunidades de vecinos) como en la actividad empresarial (empiezan a cerrar las primeras empresas) había afectado a la empresa, disminuyendo la demanda de proyectos de diseño, y la venta de producto acabado en un 30%.

Que Ana fuese considerada como una pieza clave en ElevaCat®, no fue visto con buenos ojos por todo el equipo. La relación habitual con encargados y administrativas se enfrió. Por un lado derivado de la envidia del rápido ascenso de Ana en la organización (ahora ocupaba un cargo de Dirección), y por otro, la no presencia física en la oficina debido a la obligada ampliación de mercado, fuera de Cataluña. Ana debía viajar, buscar nuevos clientes y proyectos dentro del mercado español y portugués.

Ana no quiso darle mayor importancia. El personal que estaba a su cargo colaboraba activamente con ella en las tareas diarias, siempre promovía la labor de equipo, y tras el logro de cualquier venta o instalación importante, les felicitaba por su trabajo.

Los conflictos no dejaban de ser puntuales, y se resolvían sin mayor dificultad que una reunión informal, ya fuera con ella o entre los miembros de su equipo.

Pasaron los meses y llegó un fuerte cambio. Al igual que Ana, Luis demostró su talento en la empresa, e incluso consiguió demostrarlo fuera de ella. Varias empresas se fijaron en él, tanto clientes como proveedores.

Tras largas negociaciones y tentativas, Luis decidió aceptar el puesto de Director General en la empresa Hidralis® considerada competencia directa de ElevaCat®. Allí le ofrecieron el puesto de trabajo con mayor posicionamiento, un reto ambicioso, con beneficios sociales y un sueldo difícil de rechazar.

De todas las opciones, ésta era la que más perjudicaba a Ana, puesto que la dejaba en una difícil posición. Ahora se encontrarían en empresas opuestas, ocupando sendos cargos directivos, incompatibles entre ellos. Ambos tratarían con información confidencial relativa a nuevos productos, clientes, proveedores, nuevas estrategias de venta a aplicar,... En su foro interno Ana no comprendía la decisión de Luis, pero pensó que ElevaCat® no daría mucha importancia ya que es habitual que empresas de un mismo sector colaboren, e incluso negocien y repartan su cuota de mercado para evitar competencia directa.

Hidralis® era una empresa con una antigüedad de apenas 5 meses, creada por la anterior propietaria y Gerente de ElevaCat®. La idea inicial de esta nueva empresa era la introducción en el mercado de productos más avanzados tecnológicamente, con componentes hidráulicos y electrónicos innovadores que en ElevaCat® habían sido rechazados. Lo que acabó de convencer a Luis era el hecho de darle carta blanca ante cualquier decisión, además de prometerle fichar a los ingenieros que habían estado trabajando hasta la fecha en ElevaCat®. Todo eran facilidades para Luis.

Estos hechos tuvieron lugar durante el verano de 2007. Los cambios se precipitaban, las entradas y salidas se sucedían,... al regreso de las vacaciones ElevaCat® parecía una empresa totalmente distinta.



Ana, nerviosa por la inesperada decisión de Luis, y sin saber qué cambios internos encontraría, regresó de sus merecidas vacaciones. Durante el verano intentó contactar con su superior, con la intención de reunirse y hablar con él sobre la decisión de Luis. Todos los intentos resultaron infructuosos. La secretaria del nuevo Director Gerente no dejaba de repetirle que estaba de vacaciones o reunido. Ana decidió esperar a septiembre.

El primer día de trabajo empezaron los primeros conflictos. Al dirigirse a su puesto de trabajo encontró una desagradable sorpresa. El despacho que siempre había compartido con su compañero de departamento, estaba ocupado por una de las administrativas. Había sido ascendida, y ocupaba un cargo intermedio que nada tenía que ver con el trabajo de Ana.

Su compañero había sido trasladado al departamento de I+D+i. Ana deseaba ubicarse cerca de I+D+i para una mejor fluidez de información; demanda que siempre le había sido denegada.

Ante estos cambios, se dirigió rápidamente al despacho del Director Gerente. Tras un poco de resistencia inicial, consiguió reunirse con él. Expuso sus preocupaciones, y preguntó por los primeros cambios visibles. Su superior no le dio mayor importancia, justificando los cambios a la inexperiencia de su compañero: “–Es la forma más efectiva para que aprenda rápidamente conceptos técnicos; él no tiene estudios de ingeniería como tú –le contestó–. En lo relativo a tu relación con Luis, no nos preocupa, confiamos en la discreción que te caracteriza. Además, los clientes nos conocen bien, y confían en nuestros productos”.

Ana creyó sus palabras, y aunque pensativa, se conformó con la explicación recibida.

Pasaron las semanas, y los conflictos puntuales se convirtieron en una situación repetitiva y desagradable. El ambiente dentro del despacho era insoportable:

- Su ahora compañera adoptaba posturas radicales contradictorias: en ocasiones amable, en ocasiones le gritaba por asuntos que nada tenían que ver con Ana
- Empezaron las llamadas internas, entre las administrativas, con miradas furtivas hacia Ana (obviamente estaban hablando de ella)
- En ocasiones escuchaba compañeros cuchicheando cerca de la máquina del café
- Cuando entraba en una sala, se hacía el silencio, y a su salida escuchaba risas

- Su propio compañero, empezó a ignorarla y se negaba a contestar sus llamadas y emails, aunque se trataran de temas relacionados con clientes, proveedores,...
- Nadie le acompañaba de camino al restaurante
- En el restaurante, donde todos almorzaban a la misma hora, le giraban la espalda
- ...

Era la punta del iceberg. La situación se alargó durante meses, y se sentía impotente. Empezó a sentirse nerviosa, le costaba conciliar el sueño, y apenas comía. No entendía cómo era posible ese cambio de actitud tan radical, pues ella seguía siendo la misma persona, trabajadora y con visión de equipo. ¿Por qué sus compañeros, e incluso sus subordinados se comportaban de ese modo?

Al verse impotente, Ana se citó de nuevo con el Director Gerente, en busca de su apoyo. Tras una breve reunión, su superior le hizo una puntualización “Comprende que Luis ha perjudicado sustancialmente a la empresa. Marchó con más personal y está criticando nuestros productos a clientes de nuestra cartera. Es normal que el equipo esté molesto”. A esto Ana respondió que ella debía ser considerada como la persona que había crecido profesionalmente en ElevaCat®, y que su trabajo era por y para la empresa. Incluso ofreció la posibilidad de firmar un contrato blindado y de confidencialidad. “No es necesario –respondió él–, sabes que confiamos en ti”.

A pesar de la situación, Ana trató de hacer oídos sordos al ambiente de trabajo, y centrarse en sus funciones. De nuevo le esperaba una desagradable sorpresa: su ordenador había sido desconectado de la red. Esto significaba que era imposible acceder a la base de datos de clientes, productos, etc. y hacer correctamente su labor de Marketing. Creyendo que se trataba de un error informático, esperó paciente a que se resolviera la incidencia.

Poco a poco, vio que la situación, a nivel organizacional, empeoraba. Dirección General ya no la convocaba a reuniones comerciales, ni de I+D+i, ni cuando se requería la asistencia del equipo directivo al completo. Quedó completamente aislada e incomunicada (Dirección había ordenado la desconexión de su equipo informático a la intranet, y no le transferían llamadas de clientes). Fue apartada de las decisiones estratégicas, no podía participar en la gestión operativa, e incluso los pocos informes que le solicitaban eran presentados en la central como documentos realizados por su antiguo compañero de despacho.



Viendo que la situación empeoraba día a día, solicitó el apoyo de RRHH y el Servicio de Prevención Ajeno, con la intención de exponer y demostrar que sufría mobbing por parte de sus compañeros. Su solicitud no se activó, sin obtener respuesta del motivo.

Lo aquí descrito se sucedió a lo largo de 7 meses, tras los cuales Ana decidió hacer un último intento para reconducir la grave situación. Una última reunión con Dirección General acabó de confirmar sus sospechas, Ana era considerada persona non grata por y en la organización, y los esfuerzos de mediación eran inútiles puesto que querían que abandonara su puesto de trabajo.

El carácter fuerte de Ana la hizo reaccionar en todo momento de forma analítica, y aunque desconcertada por una situación nunca antes vivida, no cayó en depresión.

Pero tampoco se mantenía inmune, es decir, sufrió de malestar general, dolores abdominales, desvanecimientos por contractura cervical,... todo provocado por el estrés del acoso que estaba sufriendo en la empresa. Trató por todos los medios de no solicitar la baja médica, pues pensó que agravaría su situación con los compañeros y la empresa.

En casa la situación no era mejor. Luis había cambiado su relación con ella. Se había dejado absorber por el nuevo trabajo, dedicando más de 14 horas diarias, y apenas disponían de tiempo para ellos dos. Ana le intentó explicar en varias ocasiones lo que le sucedía en ElevaCat®. “–Creo que sufro acoso laboral en la empresa –decía Ana–. Quieren que yo abandone mi puesto de trabajo –insistía ella”. La respuesta que recibía de Luis era: “–Esto no son más que imaginaciones tuyas”.

Tras una larga reflexión, y no querer alargar la situación personal por la que estaba pasando, Ana decidió negociar su salida de ElevaCat®. Rápidamente obtuvo respuesta.

Aconsejada por su abogado, aceptó una indemnización mínima, sin denunciar a la empresa, y ésta le proporcionó la documentación necesaria para el cobro del subsidio de desempleo.

4.2. Casos de mobbing

Con la finalidad de estudiar si lo sucedido a Ana se trata de un caso aislado, se procede a la búsqueda de casos, dentro y fuera de nuestro país, donde se hable explícitamente si los trabajadores sufrieron acoso por parte de la empresa, con la finalidad de que éstos abandonaran por decisión propia su puesto de trabajo.

Los resultados obtenidos son variados, con empresas de distinta índole, tamaño, sector,...

Dentro del sector alimentario, destacan las denuncias interpuestas por los trabajadores de Mercadona. Según sus propias declaraciones eran presionados para su regreso al puesto de trabajo durante su baja laboral; otros, en cambio, eran presionados para trabajar más y más rápido bajo la amenaza de ser despedidos si no eran capaces de soportar el ritmo de trabajo (Temprado, 2014).

Otro caso relevante, fuera de nuestras fronteras, es France Télécom. La Dirección de la empresa tomó la decisión de despedir alrededor de 20.000 de sus trabajadores (muchos de ellos funcionarios) para reducir costes. Según indica el artículo publicado en el periódico ABC en noviembre de 2009, entre un 15% y un 40% del sueldo de los directivos dependía de su capacidad para desmotivar y provocar que los empleados abandonasen la compañía. El testimonio directo de uno de estos directivos confirma lo anterior: fueron formados para promover las bajas, y eran al mismo tiempo presionados en caso de no obedecer las órdenes de Dirección.

El resultado fue un elevado número de suicidios: en el año 2000 cometieron suicidio 28 trabajadores, en 2002, 29; en 2008, 17; en 2009, 18; y en 2010, 23.

Algunos de los trabajadores fallecidos dejaron constancia escrita de los motivos por los que decidían quitarse la vida: varios de ellos responsabilizaban a la empresa. En el reportaje La veu de l'amo (emitido en el programa 30 minuts, en 2010), se resume la situación desde la perspectiva de psicólogos, ex trabajadores, directivos de RRHH de France Télécom y empresas del mismo sector.

El Profesor Leymann en 1996 indicó que *cuando se elige el lugar de trabajo como escena del suicidio, puede interpretarse como un último acto de rebeldía o como una acusación póstuma del por qué se ha producido este hecho.*



5. Resolución teórica y legal del mobbing

Presentado el caso se retoma el marco teórico del mobbing, indicando aquellas acciones que faciliten evitar la aparición de conflictos que deriven en acoso, que ayuden a eliminarlo cuando éste ya está presente, y las vías legales de defensa de la víctima.

5.1. Marco Jurídico Preventivo

El objeto (Fidalgo et al., 2006) de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, es el de *promover la seguridad y salud de los trabajadores mediante la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo* (Art.2).

- **Artículo 2:** Objeto y carácter de la norma. [...] *eliminación o disminución de los riesgos derivados del trabajo* [...].

Derivado de la Directiva Marco Europea (89/391 CEE), se trasponen a la Ley 31/95 los principios de acción preventiva y la necesidad de evaluación de riesgos (arts. 14, 15 y 16):

- **Artículo 14:** Derecho a la protección frente a los riesgos laborales. [...] *los trabajadores tienen derecho a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo* [...] *El empresario deberá garantizar la seguridad y salud de los trabajadores en todos los aspectos relacionados con el trabajo.*
- **Artículo 15:** Principios de la acción preventiva. [...] *El empresario aplicará las medidas que integran el deber general de prevención previsto en el artículo anterior.*
- **Artículo 16:** Plan de prevención de riesgos laborales, evaluación de los riesgos y planificación de la actividad preventiva.

Dicho en otras palabras, la Ley 31/95 obliga a la aplicación de medidas que eliminen totalmente, o minimicen los riesgos que puede sufrir un trabajador durante su actividad laboral. Las medidas propuestas por el INSHT se definen en el próximo apartado.

En el artículo 4 del Reglamento de los Servicios de Prevención establece que en la evaluación de los riesgos deberá reflejar las condiciones de trabajo, incluyendo las características organizativas.

En el caso de que la empresa conozca una situación de riesgo, y no adopte medidas, incurre en la responsabilidad de incumplimiento de realizar la evaluación de riesgos. La infracción se valora como grave en el artículo 12.1 de la Ley de Infracciones y Sanciones en el Orden Social (LISOS).

5.1.1. Medidas preventivas y correctoras

Hablamos de medidas preventivas cuando las soluciones propuestas sirven para evitar la aparición de situaciones de acoso, y de medidas correctoras, a las acciones a emprender cuando el acoso ya está presente en la organización.

El INSHT (Fidalgo et al., 2006) nos indica que las propuestas se determinan en función de la exposición existente:

a) Medidas preventivas:

En las **fases anteriores** al proceso de acoso, es positivo evaluar y corregir las condiciones de riesgo antes de pasar de un conflicto puntual a una situación de mobbing:

- Establecimiento de un compromiso ético (empresario y trabajadores) de impulsar un entorno libre de acoso, y establecimiento de un protocolo formal de política de empresa donde aparezcan: acciones aceptables y no aceptables, normas y valores de la empresa, consecuencias (sanciones) del incumplimiento del protocolo, procedimientos de evaluación, ayudas a las víctimas, procedimiento de presentación de la queja, funciones de dirección, superior inmediato, compañeros o representantes al respecto y donde se garantice la confidencialidad.
- Observación de los cambios de conducta por parte de los trabajadores (formación de clanes, aumento absentismo/bajas,...).
- Diseñar el trabajo de forma y manera que el propio trabajador pueda escoger (tanto como sea posible) cómo realizar sus funciones (autonomía), reducir la monotonía y repetitividad, evitar conflicto de rol (información específica de sus funciones, objetivos,...), fomentar la participación de todos los trabajadores (labor de equipo) y transparencia en la política de personal.



- Información y conocimiento del riesgo por parte de toda la plantilla, implicación de trabajadores y representantes durante la evaluación de los riesgos, y mejora de las competencias formales de Dirección para la resolución de conflictos.

b) Medidas correctoras:

Dichas medidas se aplican en las **fases medias y finales** del proceso de mobbing.

En todos los casos es necesario disponer de un sistema que permita conocer cuanto antes la situación real (necesario disponer de vías de comunicación claras y conocidas).

Analizado el caso, y las posibilidades de mediación en el conflicto, se explica al afectado el motivo de sus síntomas, y se determina si se interviene en la resolución del conflicto o se remite la persona acosada de forma inmediata para una evaluación y/o tratamiento.

- Apoyo médico o psicológico
- Adoptar medidas para un ambiente libre de estrés
- Explicar el motivo del uso de cuestionarios y la información que de ellos se extrae
- Emplear elementos de apoyo social
- Realizar un seguimiento a través de grupos de apoyo
- Ofrecer información de servicios de asesoramiento y ayuda a la víctima y al acosador

En función del tamaño de la empresa (presupuesto disponible) y la concienciación de la organización (política proactiva en Prevención de Riesgos Laborales), serán de más fácil aplicación las anteriores medidas descritas.

5.2. Marco Jurídico Laboral

Dentro del marco jurídico, y debido a su extensión, se hace una breve referencia a la defensa del trabajador, en el presente documento. Para ello se ha consultado la actual Ley del Estatuto de los Trabajadores y múltiples fuentes donde aparecen las primeras sentencias que reconocen la extinción del contrato laboral por mobbing.

Uno de los mayores debates encontrados es la tipificación específica del APT; si la legislación defiende ante riesgos de seguridad (caídas, inhalación de gases,...) dicen, se debería incluir el riesgo de ambientes insalubres psicosocialmente.

En el artículo 10 de la **Constitución Española** encontramos: *La dignidad de la persona, los derechos inviolables que le son inherentes, el libre desarrollo de la personalidad, el respeto a la ley y a los derechos de los demás son fundamento del orden político y de la paz social*, y en su artículo 14 se recoge el derecho a la igualdad: *Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social*.

5.2.1. Ley del Estatuto de los Trabajadores

En el presente apartado se tratarán las cuestiones relativas al contrato de trabajo aplicables a situaciones de acoso laboral, y a la defensa del derecho del trabajador a su intimidad y a su dignidad.

El texto completo de los artículos aquí comentados, se adjunta en el anexo.

a) Derecho del trabajador a su intimidad y consideración a su dignidad:

El tratamiento legal tradicional vela por el derecho:

- **Artículo 4.2.d):** [...] *a su integridad física y a una adecuada política de seguridad e higiene.*
- **Artículo 4.2.e):** *Al respeto de su intimidad y a la consideración debida a su dignidad, comprendida la protección frente al acoso por razón de origen*



racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual, y frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo.

Los anteriores derechos se complementan dentro del mismo texto legal con los artículos:

- **Artículo 4.2.a):** [...] *a la ocupación efectiva.*
- **Artículo 18:** *Sólo podrán realizarse registros sobre la persona del trabajador, en sus taquillas y efectos particulares, cuando sean necesarios para la protección del patrimonio empresarial [...]. En su realización se respetará al máximo la dignidad e intimidad del trabajador.*
- **Artículo 20.3:** *El empresario podrá adoptar las medidas que [...] de vigilancia y control para verificar el cumplimiento por el trabajador de sus obligaciones y deberes laborales, guardando [...] la consideración debida a su dignidad humana y teniendo en cuenta la capacidad real de los trabajadores disminuidos, en su caso.*
- **Artículo 39.2:** *La movilidad funcional para la realización de funciones, tanto superiores como inferiores, no correspondientes al grupo profesional sólo será posible si existen, además, razones técnicas u organizativas que la justifiquen y por el tiempo imprescindible para su atención.*

b) Artículos relativos al contrato de trabajo y despido del trabajador:

Artículo 50 Extinción por voluntad del trabajador

En el presente artículo se indica cuándo puede solicitar el trabajador la extinción del contrato sin perjuicio a derecho a las indemnizaciones señaladas para el despido improcedente:

- **Artículo 50.1.a):** *Cuando el puesto de trabajo sufra modificaciones sustanciales en las condiciones de trabajo. Las modificaciones sustanciales en las condiciones de trabajo [...] y que redunden en menoscabo de la dignidad del trabajador.*

Por ejemplo: A un trabajador que ocupa un cargo intermedio (responsable de ventas) en un departamento, la empresa decide relegarlo a administrativo. Dicho trabajador pasa a ser ahora el subordinado de uno de los trabajadores que estaban a su cargo (administrativo del comercial).

Tal como apunta el Inspector de Trabajo Manuel Velázquez (2002) además de la extinción del contrato, el trabajador *podría exigir por la misma vía jurisdiccional una reparación indemnizatoria por los daños y perjuicios profesionales que la conducta del empresario le ha ocasionado. Además puntualiza que solamente está penalizado el acoso moral del empresario dentro de la relación laboral pero no fuera de ésta.* En función de las acciones, y la relación entre víctima y acosado, las vías de denuncia serían: penal, civil o administrativa.

Artículo 52 Extinción del contrato por causas objetivas

En el presente artículo se indica cuándo puede extinguir el contrato, la empresa, por causas objetivas:

- **Artículo 52.a):** Extinción por falta de aptitud del trabajador. *Por ineptitud del trabajador conocida o sobrevenida con posterioridad a su colocación efectiva en la empresa [...].*
- **Artículo 52.b):** Extinción por no adaptación del trabajador a cambios. *Por falta de adaptación [...] a las modificaciones técnicas operadas en su puesto de trabajo, cuando dichos cambios sean razonables. [...] el empresario deberá ofrecer al trabajador un curso dirigido a facilitar la adaptación [...].*
- **Artículo 52.d):** Extinción por faltas de asistencias al puesto de trabajo. *Por faltas de asistencia al trabajo, aun justificadas pero intermitentes, que alcancen el 20 % de las jornadas hábiles en dos meses consecutivos [...].*

En anteriores apartados se ha indicado que en los trabajadores que sufren mobbing, las habilidades se ven mermadas, son excluidos de reuniones, no informados de cambios, y habitualmente solicitan la baja médica por enfermedades de distinta índole.



Artículo 54 Despido disciplinario

En el presente artículo se indican los motivos por los que un trabajador puede ser despedido por decisión del empresario, basado en un incumplimiento grave y culpable del trabajador.

- **Artículo 54.2.e):** En el caso de que el trabajador presente una disminución del rendimiento de su trabajo. *La disminución continuada y voluntaria en el rendimiento de trabajo normal o pactado.*

En función de la situación que está viviendo el trabajador víctima (aislamiento, falta de recursos,...), su estado emocional (falta de concentración y atención) y de salud física (malestar general), el rendimiento en su trabajo podrá ser (o no) el esperado.

5.2.2. Sentencias relacionadas con el mobbing

La búsqueda de datos cuantitativos ha llevado a la búsqueda de datos cualitativos, es decir, pruebas que constaten la existencia o inexistencia de denuncias de trabajadores tras un proceso de mobbing.

Los resultados obtenidos (Velázquez, 2002), entre otros, son los siguientes:

- *Tribunal Superior de Justicia de Murcia de 31 de julio de 1997:* primera sentencia sobre un trabajador que padece cuadro depresivo de ansiedad debido a tres atracos. El Tribunal entendió que se trataba de un accidente laboral.
- *Tribunal Superior de Justicia del País Vasco de 7 de octubre de 1997:* segunda sentencia donde el Tribunal se pronuncia sobre el estrés laboral como causa de un accidente laboral.
- *Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia del País Vasco de 2 de noviembre de 1999:* tercera sentencia relativa a un profesor con agotamiento psíquico. El Tribunal constata relación directa y exclusiva del medio laboral, con la enfermedad, calificada como accidente laboral.
- *Juzgados de lo Social de Pamplona nº1 y nº3 de 19 de febrero y 20 de marzo de 2001:* sentencias ratificadas por la Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia de Navarra referidas, por primera vez, al mobbing.

6. Diagnòsis del cas pràctic

Efectivament la treballadora va patir mobbing per part de l'empresa. Degut a conflictes d'interessos (posició jeràrquica i relació matrimonial) la seva situació laboral es va veure comprometida. A més, la seva antigüedat (8 anys) i el seu salari implicava un elevat cost de despediment improcedent. La Direcció la va considerar persona no grata i va buscar la seva sortida mitjançant un acoso simulat pels companys.

Després d'un llarg període de temps (aproximadament 7 mesos), perjudicada en el seu treball diari, problemes de salut físics, desgast emocional, i cansada de patir aquesta situació, decideix abandonar l'organització. Per tant, es reafirma que va passar per un procés de mobbing. Patir les conseqüències descrites en el marc teòric.

La Direcció General de l'empresa *casí* va aconseguir el seu objectiu. Es remarca la paraula *casí* perquè el caràcter analític li va permetre afrontar la situació des d'una perspectiva racional (no emocional) i obtenir els seus drets d'indemnització i documentació per al cobrament del subsidi de desocupació. En canvi, no va fer ús dels seus drets de denúncia. Això hauria forçat una investigació per l'Autoritat Competent, i sanció a l'empresa. Per tant, la treballadora desconocia en què situació es trobava, no va rebre assessorament adequat, i va aconseguir l'indemnització només gràcies a la seva capacitat de negociació.

Després d'estudiar-ho, no es valora com a positiu exercir el dret de denúncia perquè existia un conflicte (llocs de treball de la parella a l'empresa de la competència) que es considera insalvable.

Si s'hagués tractat d'una organització amb Protocol Antiacoso, probablement s'haurien activat els procediments i s'hauria aconseguit una resolució més positiva per a la víctima.



Conclusiones

En referencia al acoso:

- El acoso en el entorno laboral no es un hecho puntual o anecdótico.
- El mobbing puede tener lugar en todo tipo de organizaciones, siempre que éstas lo permitan.

En referencia a las consecuencias:

- El apoyo familiar, social y laboral es esencial para evitar las peores consecuencias (drogadicción, suicidio) para la víctima, y su posterior reinserción al mundo laboral.
- El acoso estratégico usado para estimular a los trabajadores, puede degenerar y crear una destrucción psicológica, moral y laboral de la persona, si no se sabe gestionar.

En referencia al mobbing como herramienta de despido:

- No existe acuerdo en la definición exacta del perfil de acosador y víctima. Todos podemos ser víctimas o acosadores en función de nuestro carácter, circunstancias personales y laborales.
- Uno de los objetivos del mobbing es provocar el abandono del puesto de trabajo de la víctima, por intereses personales (rivalidad entre miembros de la plantilla), o por intereses empresariales (ahorro de costes).
- El ejercicio del mobbing como herramienta de despido no tiene en cuenta el coste humano.

En referencia al marco legal:

- El acoso moral todavía no se encuentra plenamente regulado en nuestro ordenamiento jurídico de manera expresa, lo que genera impunidad hacia las empresas con este tipo de prácticas.

- Dificultad de que los daños y lesiones se consideren accidente de trabajo o enfermedad profesional.

Las víctimas, conocedoras de esta problemática, rechazan iniciarse en un proceso judicial sin garantías, con elevados costes económicos y que puede mermar todavía más su salud.

En referencia a la evaluación y eliminación del mobbing en las organizaciones:

- Una correcta comunicación interna, gestión de conflictos, y el respeto por las personas puede mejorar el clima laboral de la organización, y evitar conflictos dentro de la organización.
- Existen herramientas aprobadas por el INSHT, para detectar y confirmar, la existencia de mobbing en las organizaciones.
- Es necesario en todas las empresas inculcar una cultura preventiva a fin de que exista una implicación efectiva en la Prevención de Riesgos Laborales.

En referencia al caso práctico:

- La trabajadora sufrió mobbing por parte de la empresa.
- Por desconocimiento de los hechos y de sus derechos laborales, no fue correctamente asesorada, y logró la indemnización sólo gracias a su poder de negociación.



Epílogo

Ana decidió ampliar sus conocimientos con estudios en el campo de la Prevención de Riesgos Laborales. Gracias a dichos cursos confirmó que su paso por ElevaCat® finalizó con un proceso de mobbing dirigido y promovido por la Dirección de la empresa. Además descubrió que, aunque difícil de demostrar, el mobbing puede ser denunciado ante la Autoridad Competente.

Actualmente es Técnico Superior de PRL, y promueve la Prevención Genérica en las empresas.

Bibliografía

Todos los documentos han sido leídos y consultados para la redacción del TFC, y se recomiendan al lector para obtener una visión más amplia en lo referente al acoso y elementos anexos a éste:

ABC.ES. (2009). *France Télécom pagaba más a sus directivos por desmotivar a los trabajadores.*

[<http://www.abc.es/20091118/internacional-europa/france-telecom-pagaba-directivos-200911182109.html>, 25 de mayo de 2015]*

*[URL, fecha_de_consulta]

AUSFELDER, T. (2002). *Mobbing, el acoso moral en el trabajo.* Barcelona: Editorial Océano, S.L.

BRODSKY, C.M. (1976). *The harassed worker.* Toronto: Lexington Books, DC Heath and Company.

CHULVI, B. (2014). *Trabajar hasta el suicido: dos casos en los que una injusta organización del trabajo acabó en muerte.*

[<http://www.istas.net/web/abreenlace.asp?idenlace=929>, 17 de junio de 2015]*

*[URL, fecha_de_consulta]

EINARSEN, S. (2000). *Harassment and bullying at work: a review of the Scandinavian approach.* *Aggression and Violent Behavior*, 4(5), 379-401.

EINARSEN, S., SKOGSTAD, A. (1996). *Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations.* *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185-201.

ELMOBBING.COM (2014)

[<http://www.elmobbing.com/tipos-mobbing-acoso-laboral-objetivos>, 12 de agosto de 2015]*

*[URL, fecha_de_consulta]

FERNÁNDEZ, J. (2007). *Fauna, S.A.* Barcelona: RBA Libros, S.A.

FIDALGO, M. et al. (2006). *Psicosociología del trabajo.* Madrid: INSHT.



FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA MEJORA DE LAS CONDICIONES DE VIDA Y TRABAJO (2005)

[www.carm.es/web/pagina, 28 de junio de 2015]*

*[URL, fecha_de_consulta]

GENERALITAT DE CATALUNYA DEPARTAMENT DE GOVERNACIÓ I ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES. (2010). *Guia per al tractament i la prevenció de l'assetjament psicològic*. Gràfiques Pacífic, S.A.

GOLDBERG, D.P. (1972). *The Detection of Psychiatric Illness by Questionnaire*. London. Oxford University Press.

GONZÁLEZ DE RIVERA, J.L., RODRÍGUEZ-AUBIN, M. (2003). *Cuestionario de estrategias de acoso psicológico: el LIPT-60 (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) en versión española*. *Psiquis*; 24(2):59-69.

HIRIGOYEN, M-F. (2001). *El acoso moral en el trabajo*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

HOEL, H., COOPER, C.L. (2000a). *Destructive Conflict and Bullying at Work*. Unpublished Report, UMIST,UK. 73.

HOEL, H. & COOPER, C.L. (2000b). *Working with victims of workplace bullying*. In H.Kemshall & J.Pritchard (Eds) *Good Practice in Working with Victims of Violence*. (p101-118). London: Jessica Kingsley Publishers.

INSHT. (1998). NTP 476. *El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing*. INSHT.

INSHT. (2006). *Notas Prácticas 96. Acoso psicológico en el trabajo, mobbing*. INSHT.

INSHT. (2009). NTP 854. *Acoso psicológico en el trabajo: definición*. INSHT.

INSHT. (2011). ERGA FP 75. *Violencia en el trabajo*. INSHT.

JERICÓ, P. (2008). *No miedo en la empresa y en la vida*. Barcelona: Alienta Editorial.

KILE, S.M. (1990). *Helsefarlige ledere - og medarbeidere*. Oslo: Hjemmets bokforlag.

LEYMANN, H. (1996). *The content and development of mobbing at work*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), p.165-184.

LLANEZA, F. J. (2008). *Ergonomía y Psicología aplicada: manual para la formación del especialista*. Valladolid: Editorial Lex Nova.

LÓPEZ, J. et al. (2004). Mobbing, acoso psicológico en el trabajo, hostigamiento psicológico: Consideraciones preventivas y jurídicas a propósito de un caso. *INSHT nº29*, 4-16.

LÓPEZ, M. Á., & VÁZQUEZ, P. (2005). *MOBBING: Cómo prevenir, identificar y solucionar el acoso psicológico en el trabajo*. Madrid: Ediciones Pirámide.

PIÑUEL, I. (2001). *MOBBING: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Maliaño: Grafo, S.A.

PIÑUEL, I. (2008). *Mobbing, estado de la cuestión (todo lo que siempre quiso saber y nadie le explicó sobre el acoso psicológico en el trabajo)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

QUIÑONERO, J.P. (2011). *Continúa la ola de suicidios en France Télécom*. ABC.es. [http://www.abc.es/20110426/economia/abci-suicidios-france-telecom-201104261247.html, 26 de abril de 2011]

RIVAS, P. et al. (2015). *Tratamiento integral del acoso*. Cizur Menor: Editorial Aranzadi, S.A.

RUBIO, M. D. (2008). *Extinción del contrato laboral por acoso moral -mobbing-*. Barcelona: Editorial Bosch, S.A.

SALIN, D. (2003). *Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment*. *Human Relations*, 56(10), 1213-1232.

SHAPIRO, R., JANKOWSKI, M., & DALE, J. (2006). *Jefes tiranos y ejecutivos agresivos*. Barcelona: Ediciones Urano, S.A.

SÍNDIC DE GREUGES. (2007). *El tractament de l'assetjament psicològic en el marc de les administracions públiques catalanes*. Biblioteca de Catalunya.

STAMATEAS, B. (2013). *Gente Tóxica*. Barcelona: Ediciones B, S.A.



TEMPRADO, S. (2014). *Denúncies d'assetjament laboral a Mercadona*. Anuari Mèdia.cat.
[<http://www.media.cat/anuari/denuncies-dassetjament-laboral-a-mercadona/>, 14 de junio de 2015]*

*[URL, fecha_de_consulta]

VARTIA, M. (1996). *The sources of bullying - psychological work environment and organizational climate*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2), p. 203-214.

VELÁZQUEZ, M. (2002). *La respuesta jurídico legal ante el acoso moral en el trabajo o "mobbing"*. Barcelona: INSHT nº17, p.27-38.

Anexos

Anexo A: Ley del Estatuto de los Trabajadores

Anexo B: France Télécom pagaba más a sus directivos por desmotivar a los trabajadores (Artículo ABC.es)



Anexo A: Ley del Estatuto de los Trabajadores

Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (Vigente hasta el 01 de Enero de 2016).

Artículo 18 Inviolabilidad de la persona del trabajador

Sólo podrán realizarse registros sobre la persona del trabajador, en sus taquillas y efectos particulares, cuando sean necesarios para la protección del patrimonio empresarial y del de los demás trabajadores de la empresa, dentro del centro de trabajo y en horas de trabajo. En su realización se respetará al máximo la dignidad e intimidad del trabajador y se contará con la asistencia de un representante legal de los trabajadores o, en su ausencia del centro de trabajo, de otro trabajador de la empresa, siempre que ello fuera posible.

Artículo 20 Dirección y control de la actividad laboral

1. El trabajador estará obligado a realizar el trabajo convenido bajo la dirección del empresario o persona en quien éste delegue.
2. En el cumplimiento de la obligación de trabajar asumida en el contrato, el trabajador debe al empresario la diligencia y la colaboración en el trabajo que marquen las disposiciones legales, los convenios colectivos y las órdenes o instrucciones adoptadas por aquél, en el ejercicio regular de sus facultades de dirección y, en su defecto, por los usos y costumbres. En cualquier caso, el trabajador y el empresario se someterán en sus prestaciones recíprocas a las exigencias de la buena fe.
3. El empresario podrá adoptar las medidas que estime más oportunas de vigilancia y control para verificar el cumplimiento por el trabajador de sus obligaciones y deberes laborales, guardando en su adopción y aplicación la consideración debida a su dignidad humana y teniendo en cuenta la capacidad real de los trabajadores disminuidos, en su caso.
4. El empresario podrá verificar el estado de enfermedad o accidente del trabajador que sea alegado por éste para justificar sus faltas de asistencia al trabajo, mediante reconocimiento a cargo de personal médico.

La negativa del trabajador a dichos reconocimientos podrá determinar la suspensión de los derechos económicos que pudieran existir a cargo del empresario por dichas situaciones.

Artículo 39 Movilidad funcional

1. La movilidad funcional en la empresa se efectuará de acuerdo a las titulaciones académicas o profesionales precisas para ejercer la prestación laboral y con respeto a la dignidad del trabajador.

2. La movilidad funcional para la realización de funciones, tanto superiores como inferiores, no correspondientes al grupo profesional sólo será posible si existen, además, razones técnicas u organizativas que la justifiquen y por el tiempo imprescindible para su atención. El empresario deberá comunicar su decisión y las razones de ésta a los representantes de los trabajadores.

En el caso de encomienda de funciones superiores a las del grupo profesional por un período superior a seis meses durante un año u ocho durante dos años, el trabajador podrá reclamar el ascenso, si a ello no obsta lo dispuesto en convenio colectivo o, en todo caso, la cobertura de la vacante correspondiente a las funciones por él realizadas conforme a las reglas en materia de ascensos aplicables en la empresa, sin perjuicio de reclamar la diferencia salarial correspondiente. Estas acciones serán acumulables. Contra la negativa de la empresa, y previo informe del comité o, en su caso, de los delegados de personal, el trabajador podrá reclamar ante la jurisdicción social. Mediante la negociación colectiva se podrán establecer períodos distintos de los expresados en este artículo a efectos de reclamar la cobertura de vacantes.

3. El trabajador tendrá derecho a la retribución correspondiente a las funciones que efectivamente realice, salvo en los casos de encomienda de funciones inferiores, en los que mantendrá la retribución de origen. No cabrá invocar las causas de despido objetivo de ineptitud sobrevinida o de falta de adaptación en los supuestos de realización de funciones distintas de las habituales como consecuencia de la movilidad funcional.

4. El cambio de funciones distintas de las pactadas no incluido en los supuestos previstos en este artículo requerirá el acuerdo de las partes o, en su defecto, el sometimiento a las reglas previstas para las modificaciones sustanciales de condiciones de trabajo o a las que a tal fin se hubieran establecido en convenio colectivo.



Artículo 50 Extinción por voluntad del trabajador

1. Serán causas justas para que el trabajador pueda solicitar la extinción del contrato:

a) Las modificaciones sustanciales en las condiciones de trabajo llevadas a cabo sin respetar lo previsto en el artículo 41 de esta Ley y que redunden en menoscabo de la dignidad del trabajador.

b) La falta de pago o retrasos continuados en el abono del salario pactado.

c) Cualquier otro incumplimiento grave de sus obligaciones por parte del empresario, salvo los supuestos de fuerza mayor, así como la negativa del mismo a reintegrar al trabajador en sus anteriores condiciones de trabajo en los supuestos previstos en los artículos 40 y 41 de la presente Ley, cuando una sentencia judicial haya declarado los mismos injustificados.

2. En tales casos, el trabajador tendrá derecho a las indemnizaciones señaladas para el despido improcedente.

Artículo 52 Extinción del contrato por causas objetivas

El contrato podrá extinguirse:

a) Por ineptitud del trabajador conocida o sobrevenida con posterioridad a su colocación efectiva en la empresa. La ineptitud existente con anterioridad al cumplimiento de un período de prueba no podrá alegarse con posterioridad a dicho cumplimiento.

b) Por falta de adaptación del trabajador a las modificaciones técnicas operadas en su puesto de trabajo, cuando dichos cambios sean razonables. Previamente el empresario deberá ofrecer al trabajador un curso dirigido a facilitar la adaptación a las modificaciones operadas. El tiempo destinado a la formación se considerará en todo caso tiempo de trabajo efectivo y el empresario abonará al trabajador el salario medio que viniera percibiendo. La extinción no podrá ser acordada por el empresario hasta que hayan transcurrido, como mínimo, dos meses desde que se introdujo la modificación o desde que finalizó la formación dirigida a la adaptación.

c) Cuando concurra alguna de las causas previstas en el artículo 51.1 de esta Ley y la extinción afecte a un número inferior al establecido en el mismo.

Los representantes de los trabajadores tendrán prioridad de permanencia en la empresa en el supuesto al que se refiere este apartado.

d) Por faltas de asistencia al trabajo, aun justificadas pero intermitentes, que alcancen el 20 % de las jornadas hábiles en dos meses consecutivos siempre que el total de faltas de asistencia en los doce meses anteriores alcance el cinco por ciento de las jornadas hábiles, o el 25 % en cuatro meses discontinuos dentro de un periodo de doce meses.

No se computarán como faltas de asistencia, a los efectos del párrafo anterior, las ausencias debidas a huelga legal por el tiempo de duración de la misma, el ejercicio de actividades de representación legal de los trabajadores, accidente de trabajo, maternidad, riesgo durante el embarazo y la lactancia, enfermedades causadas por embarazo, parto o lactancia, paternidad, licencias y vacaciones, enfermedad o accidente no laboral cuando la baja haya sido acordada por los servicios sanitarios oficiales y tenga una duración de más de veinte días consecutivos, ni las motivadas por la situación física o psicológica derivada de violencia de género, acreditada por los servicios sociales de atención o servicios de Salud, según proceda.

Tampoco se computarán las ausencias que obedezcan a un tratamiento médico de cáncer o enfermedad grave.

Artículo 54 Despido disciplinario

1. El contrato de trabajo podrá extinguirse por decisión del empresario, mediante despido basado en un incumplimiento grave y culpable del trabajador.

2. Se considerarán incumplimientos contractuales:

a) Las faltas repetidas e injustificadas de asistencia o puntualidad al trabajo.

b) La indisciplina o desobediencia en el trabajo.

c) Las ofensas verbales o físicas al empresario o a las personas que trabajan en la empresa o a los familiares que convivan con ellos.

d) La transgresión de la buena fe contractual, así como el abuso de confianza en el desempeño del trabajo.



- e) La disminución continuada y voluntaria en el rendimiento de trabajo normal o pactado.
- f) La embriaguez habitual o toxicomanía si repercuten negativamente en el trabajo.
- g) El acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual y el acoso sexual o por razón de sexo al empresario o a las personas que trabajan en la empresa.

Anexo B: France Télécom pagaba más a sus directivos por desmotivar a los trabajadores (Artículo ABC.es)

ABC.ES | MADRID

Actualizado Jueves, 19-11-09 a las 05 : 51

«Suicídese, s'il vous plaît!»: así titula la revista Vanity Fair un reportaje en su última edición en el que se destapa quién se beneficia de los suicidios en la compañía francesa France Télécom.

A través de múltiples entrevistas a empleados, miembros sindicales y directivos, la periodista **va**



desentrañando el misterio de los 25 suicidios y los 15 intentos más en año y medio. Y es que, los directivos se propusieron el objetivo de recortar personal para reducir costes: como muchos eran funcionarios, había que conseguir que se fueran por su propio pie.

Relatos macabros de los suicidios como que una empleada conversó con un compañero durante una hora hasta que se dejó arrollar por un tren, algo que ella también escuchó o que otro trabajador de France Télécom se ahorcó con un cable de teléfono, se combinan con los datos más escandalosos sobre las muertes y depresiones masivas en la empresa: en 2008 los 100.000 trabajadores sumaron 2 millones de días de baja por enfermedad al año, **entre un 15% y un 40% del sueldo de los directivos dependía de su capacidad para desmotivar y provocar que los empleados abandonasen la compañía** y así hasta configurar incluso el perfil del suicida: varón, funcionario, de entre 50 y 60 años.

Los métodos para promover las bajas eran espeluznantes: movilizar a la gente de puesto de trabajo, de oficina y de ciudad varias veces sin motivo, pasar a un informático a «marketing» y un técnico a teleoperador eran los más suaves. Las declaraciones cortan la respiración: **«Cada mañana, en el camino que me llevaba de casa al trabajo, lloraba»**; «Los funcionarios no pueden



perder su trabajo, pero les podemos exigir que hagan lo que sea donde sea. A los que tienen contrato, no podemos pedirles que hagan cualquier cosa en cualquier lugar. ¡Pero los podemos despedir!»; «Yo he visto cómo un director, en público, apuntaba con el dedo a una persona y decía: "Por su culpa no habéis alcanzado la prima". ¡Imagínate! ¡Todo el mundo estaba en contra suya!».

Y es que, no sólo los directivos ganaban más si conseguían más bajas de funcionarios y despedían a más gente, sino que **el salario de los trabajadores también dependía de lo que vendieran en términos extremos**, tanto es así que en las oficinas aparecía serigrafiado «Una llamada, una venta». De hecho, por vender poco, por levantarse mucho al baño o irse un minuto antes del puesto, un empleado recibía amonestaciones graves, o retirada de una parte del salario.

Pero France Télécom **mientras facturaba 53.000 millones de euros en 2008** y negaba rotundamente estas acusaciones, hasta llegar a escuchar el siniestro argumento del responsable de Recursos Humanos de la compañía: «La cantidad de suicidios no ha aumentado estos años. Le recuerdo que en el 2000 hubo 28 casos y en el 2002, 29».

Sin embargo, en septiembre de 2009 saltó el último escándalo, en el que **un trabajador dejó una carta acusando directamente a France Télécom de su muerte**: saltaron las alarmas, Sarkozy presionó a la compañía de la que el gobierno francés participa en un 26% y se decidió destinar medio millón de euros a analizar los problemas de los trabajadores y han confiado en Jean-Claude Delgenes para «crear un buen ambiente de trabajo», 12 años después de que esta locura comenzase cuando se inició la privatización de France Télécom, locura que consiguió un recorte de 30.000 empleados y el cierre de una de cada tres sedes en cinco años.