



so laboral. Los investigadores han encontrado que factores como la inseguridad laboral, la falta de autonomía en la toma de decisiones y la elevada carga de trabajo se asocian tanto con los perpetradores como con las víctimas de acoso. En estos últimos, se identifican como principales fuente de estrés la ambigüedad y el conflicto de rol, la baja autonomía y las limitaciones en el trabajo.

Otro factor situacional a considerar es el estilo de liderazgo: según la literatura científica, aquellos líderes que adoptan estilos de liderazgo pasivos y despóticos basados en la penalización arbitraria, suelen adoptar una posición aparentemente permisiva en relación con la agresión en el lugar de trabajo.

Se ha evidenciado también una alta preocupación por parte de los empleados en relación con la dignidad y el respeto con el que se dirigen a ellos los supervisores, así como con las decisiones que toman y la imparcialidad de las mismas.

Tal y como resumen los autores en este apartado, *“los comportamientos de acoso parecen florecer en lugares de trabajo que se caracterizan por altas demandas, bajos recursos y líderes ineficaces”*.

Por otro lado, fruto de la situación de acoso laboral surgen múltiples consecuencias adversas significativas, que afectan tanto a los empleados como a las organizaciones y a la sociedad en general:

#### ✓ Costes humanos

Las víctimas de acoso experimentan graves problemas que afectan a su salud y bienestar, muchos de ellos, asociados con frecuencia al trastorno por estrés postraumático. Estas personas suelen reportar sentimientos de ira, síntomas de ansiedad y/o depresión, altos niveles de agotamiento físico y emocional, alteraciones del sueño, molestias musculoesqueléticas, etc.

#### ✓ Costes de la organización

Los costes humanos tienen implicaciones obvias sobre la organización, dado que las víctimas de acoso que sufren alteraciones emocionales y fisiológicas son más propensas a solicitar bajas por enfermedad. Por el contrario, aquellos que no solicitan baja y continúan en su puesto, pueden ver afectado su desempeño laboral (peor rendimiento, bajos niveles de creatividad, etc.)

Las actitudes negativas de estos trabajadores (menor satisfacción laboral, bajo compromiso con la organización, intencionalidad de dejar el trabajo...) se traducen en importantes costes para las organizaciones: *“la pérdida de rendimiento que conlleva el acoso laboral en los Estados Unidos puede llegar a costar a las organizaciones aproximadamente 14.000 dólares por empleado”*.

#### ✓ Costes indirectos

Las consecuencias del acoso se extienden más allá de la persona que lo sufre y puede afectar a otros trabajadores, influyendo en su actitud hacia el entorno laboral y experimentando un compendio de reacciones negativas a la agresión de la que son testigos (estrés, desgaste emocional, enfado hacia los perpetradores, etc.). Asimismo, las experiencias conflictivas en el trabajo pueden llegar a afectar a otras áreas de la vida diaria, principalmente, a la familia.

Para finalizar, el Libro Blanco recoge las siguientes recomendaciones prácticas para que organizaciones y empleados puedan hacer frente al acoso laboral, atendiendo a los tres niveles de prevención (a saber, Primaria, Secundaria y Terciaria):

✓ El entrenamiento para dar a conocer el impacto interpersonal de las personas en el lugar de trabajo puede ayudar a promover un ambiente laboral más cívico.

✓ La formación también puede proporcionar a los empleados habilidades para

hacer frente a los factores de estrés y regular sus emociones en el lugar de trabajo, de cara a reducir la posibilidad de que se produzca el acoso y promover las respuestas más adaptativas a los conflictos, en caso de producirse.

✓ Las organizaciones deben fomentar una cultura positiva y eliminar los factores situacionales que promueven la agresión en el lugar de trabajo, tales como la sobrecarga de trabajo, la ambigüedad de rol, la falta de liderazgo y la injusticia percibida.

✓ Es necesario formar a los jefes de equipo para que sean justos y solidarios, con el fin de reducir la probabilidad de que se dé acoso y ayudar a los empleados a sentirse capaces de informar de ello.

✓ Los gerentes también deben reconocer el acoso como un verdadero problema en la organización -en lugar de banalizarlo-, apoyando explícitamente las intervenciones o programas de formación eficaces para erradicarlo.

✓ Establecer políticas claras y normas de conducta aceptables, comunicándolas dentro de las organizaciones e informando con claridad de los procedimientos que deben llevarse a cabo para reportar y/o abordar posibles incidentes.

✓ La mediación en el lugar de trabajo puede ser una estrategia útil de intervención en una situación de conflicto y en casos en los que no hay un claro desequilibrio de poder entre el agresor y la víctima.

✓ Ofrecer asesoramiento e información a las víctimas (e incluso a los perpetradores). Este tipo de intervenciones debe centrarse en enseñar estrategias de afrontamiento adaptativas, evitando así que se sumerjan en pensamientos rumiativos negativos.

El libro blanco se encuentra **disponible** en el siguiente enlace:

<http://www.sioip.org/WhitePapers/WorkplaceBullyingFINAL.pdf>