

# Algunos aspectos del Mobbing laboral

## AUTOR

**Manel Fernández Jiménez**

[manel46@teleline.es](mailto:manel46@teleline.es)

Jefe de Servicios Médicos de Barcelona – SAE Correos y  
Telégrafos  
Coordinador de Vigilancia de la Salud y Epidemiología, del  
Máster de Prevención de Riesgos Laborales UPC  
Presidente de la Associació d'Estudis de Prevenció i Salut  
Laboral

## INTRODUCCIÓN

Con motivo de la aprobación e implantación de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, Ley 31/1995, y de sus normas de desarrollo, comienzan a cobrar notoriedad en el mundo del trabajo fenómenos que, en mayor o menor medida, siempre han acompañado a la vida laboral, pero que, hasta entonces, eran interpretados como prácticas o conductas desligadas del discurrir laboral y que, a tenor de dicha nueva normativa, son observados como auténticos riesgos para la seguridad y la salud de los trabajadores. Estamos hablando del Síndrome de Burnout, del Síndrome del mobbing, del síndrome del acoso sexual y de otros síndromes, como el de los workaholics.

Uno de dichos fenómenos, al que dedicamos hoy nuestra atención, es el denominado mobbing o, en nuestro entorno, psicoterror, acoso, hostigamiento o persecución laboral. Y lo dedicamos, con motivo de una nueva Sentencia, la 204 de 10 de Mayo del 2002, del Juzgado de los Social número 4 de Jaén, que declara como accidente de trabajo la contingencia de un proceso de Incapacidad Laboral, causado por un empleado público de la Universidad de Jaén, o la reciente del Juzgado de lo Social número 25 de Barcelona, que revoca el alta médica del Institut CATALA de

la Salud (ICS) y reconoce que la incapacidad temporal por depresión de un trabajador ha de recibir el tratamiento económico de un accidente laboral, a la vez que impone una multa a la Mutua de Accidentes de Trabajo, y remite a la Comisión de Deontología del Colegio de Médicos el informe psiquiátrico contradictorio de dicha Mutua para su estudio.

Como decíamos, el acoso psicológico, la persecución o el mobbing laboral, siempre existieron. Todos oímos alguna vez, y algunos lo observamos, vivimos o experimentamos, que algunos empresarios o directivos, cuando se encuentran con dificultades o resistencias para desprenderse de los trabajadores incómodos, recurren a "arrinconarlos" o a "hacerles la vida imposible". Este tipo de actitudes, cuando podían ser denunciadas o atendidas, siempre eran consideradas como comportamientos o actitudes irrespetuosas de unos hacia otros sujetos en el ámbito laboral, actitudes que cabía corregir y amonestar en un ámbito privado o, a lo sumo, disciplinario. Sin embargo, ahora, como recoge la Sentencia que comentamos, pueden ser enjuiciadas como causa o fuente de enfermedades del trabajo.

El objetivo de este artículo, pues, es aportar al debate social abierto al respecto, algunos elementos de reflexión sobre la naturaleza, el desarrollo y la prevención de este síndrome, que nos preocupa a todos. Con este propósito, realizaremos una descripción introductoria del síndrome, para seguidamente analizar su naturaleza, su ubicación en el marco de la salud laboral, y unas propuestas para su prevención.

## **DESCRIPCIÓN DEL FENÓMENO DE MOBBING LABORAL**

El término de mobbing fue introducido por primera vez por el psicólogo sueco Heinz Leymann en 1984, para referirse a una situación de "terror psicológico en el trabajo, que implica una comunicación hostil y amoral, dirigida de

manera sistemática por una o varias personas, casi siempre contra una persona que se siente acorralada en una posición débil y a la defensiva". Para acotar el término, dicho terror debe de comprender al menos una de las 45 formas de comportamientos amorales descritos por el Test de dicho autor, es decir, el Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT), y debe de ejercerse al menos una vez por semana y durante un período mínimo de 6 meses.

También la Unión Europea lo ha definido, en Mayo del 2001, como "acoso moral en el trabajo", y lo ha descrito como "comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores e inferiores jerárquicos, a causa del cual el afectado es objeto de acoso y ataques sistemáticos durante mucho tiempo, de modo directo o indirecto, por parte de una o más personas, con el objetivo y/o el efecto de hacerle el vacío".

Estamos hablando de un fenómeno que, según la Encuesta de la Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y de trabajo, realizada en Abril del 97, puede afectar cada año a 12 millones de empleados europeos, con una tasa de incidencia del 10 % en las personas con contratos temporales. De estos 12 millones, el 5,5 % corresponden a España.

Se trata de un fenómeno que afecta especialmente a los empleados del sector público, destacando los profesionales de la sanidad, los de los servicios sociales, los hospitalarios, los de la enseñanza y los postales. De un fenómeno en el que frecuentemente los agresores son empleados jóvenes que maltratan a empleados mayores de 40 años.

Como podemos apreciar en la tabla 1, el hostigamiento psicológico laboral se ejerce especialmente a través de cuatro mecanismos: manipulación de la comunicación del hostigado, manipulación de la reputación del hostigado, manipulación del trabajo del hostigado y manipulación de las contraprestaciones laborales.

**Tabla 1. Formas de expresión del mobbing**

<p><b>Manipulación de la comunicación del hostigado:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- - Negación de la información concerniente al puesto de trabajo, como las funciones y responsabilidades, los métodos de trabajo: la cantidad, calidad y plazos del trabajo a realizar.</li> <li>- - Comunicación hostil explícita, con críticas y amenazas públicas.</li> <li>- - Comunicación hostil implícita, como la negación de la palabra o el saludo.</li> </ul>
<p><b>Manipulación de la reputación del hostigado:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- - Realización de comentarios injuriosos, con ridiculizaciones públicas, relativas al aspecto físico o las ideas o convicciones políticas o religiosas.</li> <li>- - Realización de críticas sobre la profesionalidad del hostigado.</li> <li>- - Acoso sexual del hostigado.</li> </ul>
<p><b>Manipulación del trabajo del hostigado:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- - Asignación de sobrecarga de trabajo</li> <li>- - Asignación de trabajos innecesarios, monótonos o rutinarios.</li> <li>- - Asignación de tareas de cualificación inferior a la de la víctima (shunting)</li> <li>- - Asignación de demandas contradictorias</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- - o excluyentes</li> <li>- - Asignación de demandas contrarias a la moralidad del hostigado.</li> <li>- - Negación de la asignación de tareas.</li> <li>- - Negación de medios de trabajo</li> </ul>
<b>Manipulación de las contraprestaciones laborales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- - Discriminación en el salario, en los turnos, jornada o en otros derechos.</li> <li>- - Discriminación en el respeto, el rango o el protocolo.</li> </ul>

Asimismo, como podemos observar en la tabla 2, en el desarrollo del mobbing podemos apreciar la presentación de cuatro fases diferenciadas, cuyo desarrollo y duración puede variar en función de la reacción del individuo hostigado: a) fase de conflicto, en la que las partes del mobbing entran en contradicción y comienzan las agresiones, que pueden seguirse de denuncias o de reclamaciones; b) fase de mobbing o de estigmatización del hostigado, que suele durar un promedio de 1,3 años, en la que comienzan a desarrollarse las actitudes manipuladoras de la comunicación, de la reputación y del trabajo del afectado; c) fase de intervención de la empresa, en la que podemos observar medidas positivas o negativas hacia el hostigado, en función de la cultura y la concienciación de la dirección de la empresa sobre este fenómeno, que no acabarán siendo resolutorias, y que pueden ser acompañadas de algunos períodos de Incapacidad Transitoria; y d) fase de marginación o de exclusión de la vida laboral del hostigado, en la que el trabajador compatibiliza su trabajo con largos períodos de IT y que puede derivar en situaciones enquistadas, que acaban con despidos, expedientes disciplinarios o, en el mejor de los casos, en jubilaciones por Invalidez Permanente.

### **Cuadro 1 Fases de hostigamiento psicológico laboral**



Por lo que respecta a las consecuencias, como podemos apreciar en la tabla 2, cabe situarlas en cuatro planos: en el de las repercusiones para el trabajador hostigado; en el que afecta a su núcleo familiar; en el que afecta al ambiente laboral; y en el de la comunidad social de los trabajadores. Como botón de muestra, de las graves consecuencias que pueden derivarse del mobbing, podemos señalar que en los países nórdicos, como Suecia, donde el fenómeno se ha estudiado en profundidad, se estima una prevalencia del 3,5 % entre la población trabajadora, y que este fenómeno puede ser la causa del 15 % de los suicidios de la población general.

**Tabla 2. Consecuencias del mobbing**

<b>Para el trabajador:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psiquiátricas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentimientos de fracaso, impotencia y frustración.</li> <li>- Disminución de la estima personal</li> <li>- Ansiedad</li> <li>- Depresiones, tendencias paranoicas, suicidio</li> <li>- Somatizaciones, como disminución de la libido</li> <li>- Fobia social</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Físicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Somatizaciones diversas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fobia social</li> </ul>
<b>Para la familia:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alteraciones de la vida familiar</li> <li>- Separaciones familiares</li> </ul>
<b>Para el ambiente laboral:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alteraciones del clima laboral</li> <li>- Disminución de la calidad y cantidad del</li> </ul>

		- trabajo - absentismo - siniestralidad	Aumento del Aumento de la
<b>Para la comunidad:</b>		- fuerza de trabajo - morbilidad y siniestralidad - pensiones de Invalidez	Disminución de la Aumento de la Aumento de las

En cuanto al diagnóstico del mobbing, señalaremos que el método más adecuado para valorar la existencia de mobbing en el plano individual es la entrevista psicológica personal, y que en el plano colectivo, el método más utilizado para valorar el nivel de mobbing en una organización es el Test de Leymann, el Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT), que puede ser complementado por el Test de Salud Total de T.S. Langner (TST), de 1962, así como el Cuestionario General de Salud de Goldberg (G.H.Q.), de 1972.

Dicho Test de Leymann, intenta explorar en los individuos encuestados la percepción de algunas de las 45 actitudes o conductas constitutivas de mobbing, que pueden ser agrupadas bajo las siguientes agresiones: a) ataques a la víctima con medidas organizacionales; b) ataques a las relaciones sociales de la víctima con aislamiento social; c) ataques a la vida privada de la víctima; d) violencia física; e) ataques a las actitudes de la víctima; f) agresiones verbales; y g) rumores sobre la reputación de la persona.

## NATURALEZA DEL MOBBING LABORAL

De entrada, en la naturaleza de este fenómeno conviene dejar bien claro que, cuando hablamos de mobbing laboral, estamos hablando de un conflicto con violencia en el medio laboral. De un tipo especial de violencia, con características y connotaciones especiales, diferente de otros tipos de violencias que también podemos encontrar en el medio laboral. Fundamentalmente, estamos hablando de un tipo de violencia interna y de características psicológicas, diferente de las violencias externas procedentes de los

usuarios o de los delincuentes, de las violencias internas o externas con agresiones físicas, y diferente de formas peculiares de violencia, como el acoso sexual laboral, que pueden sufrir los trabajadores.

Como en cualquier conflicto, en el móvil podemos personalizar e identificar la naturaleza del conflicto, las partes que intervienen en el mismo y el tipo de confrontación que lo caracteriza.

Por lo que respecta a la naturaleza, podemos decir que, si bien el conflicto es observado y se desarrolla en el medio laboral, dicho conflicto puede haberse originado en otro medio diferente y que sus causas pueden ser de naturaleza extralaboral o laboral. Hablamos de conflictos originados en otros medios, cuando nos referimos a conflictos laborales que nacieron con anterioridad a la relación laboral, o a conflictos que han nacido en ámbitos extralaborales de las partes. Hablamos de conflictos de naturaleza extralaboral, al referirnos a aquellos, cuyo objeto son controversias o rivalidades con trasfondo extralaboral (por ejemplo, cuestiones de credo político o religioso, etc.), y de conflictos de naturaleza laboral, cuando nos referimos a aquellos que tienen su objeto en las relaciones y la organización del trabajo (por ejemplo, intereses crematísticos, promociones laborales, celos profesionales, necesidades de reducción de plantillas, etc.)

Cualquiera que sea esta naturaleza, lo cierto es que estamos hablando de un conflicto interpersonal y que iniciada la controversia entre los sujetos del medio laboral, este se va a desarrollar según unos esquemas que dependerán mucho de la personalidad de los individuos en conflicto y del marco de las relaciones laborales de la empresa.

En cuanto a las partes en conflicto, debemos decir que, cuando hablamos de mobbing, no estamos hablando de una parte con superioridad jerárquica que persigue y consigue acorralar y marginar a una parte con inferioridad jerárquica. Todos los expertos se refieren a una situación

en la que una de las partes está actuando como parte hostigante y dominante y la otra como parte hostigada y dominada, pero con independencia de que la parte hostigante pueda tener una posición de paridad, de superioridad o de inferioridad jerárquica sobre la parte hostigada. Existe mobbing entre compañeros, de superiores hacia inferiores y de inferiores hacia superiores.

Estos conflictos pueden originarse entre grupos que conviven en la empresa, pero lo normal es que se inicien entre individuos y que una de las partes desarrolle más cuota de poder, en función de su posición en la empresa, o de sus propias habilidades y recursos, y que vaya consiguiendo progresivamente ir sumando adhesiones de otros sujetos de la empresa, bien por manipulación, bien por simpatía, bien por coacción, y minar la capacidad de la otra.

Por último, en cuanto al tipo de confrontación de este conflicto, como hemos visto, transcurre progresivamente mediante enfrentamiento psicológico, con técnicas dirigidas al desgaste psicológico de las partes, con independencia de que al inicio del mismo o en momentos de crisis, podamos apreciar conatos de violencia física intra o extralaboral. Una vez organizado y estructurado el mobbing, el conflicto suele acabar con el desgaste psicológico del hostigado, que desarrollará un cuadro de ansiedad, con obsesión, con paranoidismo, todo ello en función de su propia personalidad, y si finalmente no puede reconducir la situación, abocará en una auténtica enfermedad, en un síndrome depresivo.

A la hora de enjuiciar una denuncia por mobbing, hemos de ser cautelosos. No todas las situaciones de hostigamiento psicológico corresponden a auténtico mobbing. En nuestra organización hemos podido estudiar situaciones que eran vividas por algunos empleados como de mobbing, pero que en realidad eran percepciones distorsionadas, debidas a sus rasgos patológicos esquizoides, paranoides o querulantes. En otros supuestos, hemos apreciado situaciones de hostigamiento hacia empleados, que eran consecuencia de

las reacciones del grupo hacia el hostigamiento y la provocación permanente por parte de sujetos realmente desadaptados a su puesto de trabajo o con poca personalidad.

¿Es mobbing, por ejemplo, el hostigamiento que desencadena hacia sí un trabajador poco transigible, que pretende imponer a un grupo de compañeros la prohibición del consumo de tabaco? ¿Deberíamos, por ejemplo, catalogar como mobbing, la situación de hostigamiento que cree vivir una empleada educada en un ambiente de extremado refinamiento; que desarrolla su trabajo en una actividad, donde las relaciones son tradicionalmente rudas, como podrían ser las collas de estiba, y que pretende imponer al grupo dicho refinamiento? ¿Podríamos etiquetar como mobbing la situación de hostigamiento vivida por alguno de nuestros empleados o empleadas en alguna de nuestras carterías, que nos recuerdan las experiencias postales vividas por Bukowski y narradas en su novela autobiográfica El Cartero? ¿Es el Sr. Roca un hostigador de Mobbing o es el prototipo del Jefe educado en una cultura de empresa postal ruda? ¿Es el Sr. Bukowski un pobre empleado hostigado o es un inadaptado del medio donde se desenvuelve su trabajo? Este dilema se lo plantean la mayoría de expertos, al señalar que existen individuos más proclives a padecer situaciones de mobbing, como los hay a sufrir accidentes.

## **EL MOBBING EN EL ENTORNO DE LA SALUD LABORAL**

¿Qué es el mobbing en la empresa? ¿Es una enfermedad profesional, un accidente de trabajo, un riesgo para la salud, o un delito contra la seguridad y la salud de los trabajadores? Realmente, el mobbing no es nada de esto. Como hemos señalado, el mobbing es un conflicto de características psicológicas que se desarrolla en la empresa.

Sin embargo, cuando nos encontramos ante un auténtico mobbing, estamos hablando de una parte de la empresa que está ejerciendo un hostigamiento o terror psicológico

sobre otra. Es decir, estamos hablando de una parte de la empresa que está ejerciendo una conducta agresiva sobre otra, conducta que puede constituir un riesgos para la seguridad y salud de esta parte y que puede dar lugar a una perturbación de la salud de unos empleados, que podría ser perfectamente encuadrada como un accidente laboral en función de nuestra legislación de seguridad social. Asimismo, hablamos de una conducta que podría ser contemplada y enjuiciada como una conducta delictiva, con determinación de responsabilidades penales en autores y cómplices; como una infracción de tipo social y como una infracción disciplinaria en el seno de la empresa; incluso, como sucede en la Sentencia del Juzgado 25 de Barcelona, con posibles responsabilidades profesionales.

En efecto, qué duda cabe que el conflicto mobbing, debidamente identificado, puede y debe ser contemplado como un auténtico riesgo psicosocial para la seguridad y la salud de los trabajadores, a tenor de la definición del punto 2º del artículo 4 de la LPRL, que define los riesgos laborales, como “la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo” y de la del punto 3º de dicho artículo, que define los daños derivados del trabajo a “las enfermedades, patologías o lesiones sufridas con motivo u ocasión del trabajo”.

A partir de esta definición, entendemos que una enfermedad depresiva pueda ser declarada con una contingencia de accidente laboral, a tenor de la excepción de la letra e) del punto 2, del artículo 115 de la Ley de Seguridad Social, que define el concepto de accidente de trabajo: “tendrán la consideración de accidentes, e) las enfermedades, no incluidas en el artículo siguiente, que contraiga el trabajador con motivo de la realización de su trabajo, siempre que se pruebe que la enfermedad tuvo por causa exclusiva la ejecución del mismo”. También podrían tener cabida en el punto 3 de dicho artículo: “ Se presumirá, salvo prueba en contrario, que son constitutivas de accidente de trabajo las lesiones que sufra el trabajador durante el tiempo y en el lugar de trabajo”. Es importante añadir que, según el punto 5.b de este artículo, “no

impedirán la calificación de un accidente de trabajo, la concurrencia de culpabilidad civil o criminal del empresario, de un compañero de trabajo del accidentado o de un tercero, salvo que no guarde relación alguna con el trabajo”.

Es cierto que el mobbing o el acoso moral o psicológico en el trabajo no está completamente tipificado como un delito contra la seguridad o salud de los trabajadores en nuestro ordenamiento jurídico. Recientemente, fue presentada por el grupo socialista una propuesta parlamentaria en este sentido, dirigida a incluir una modificación del código penal que contemplara arrestos para los autores de dicho acoso moral, propuesta que fue rechazada.

Sin embargo, creemos que la ausencia de tipificación no impide la depuración de estas responsabilidades cuando las haya. Por ejemplo, el artículo 42. de la LPRL señala que “el incumplimiento por los empresarios de sus obligaciones en materia de prevención de riesgos laborales dará lugar a responsabilidades administrativas, así como, en su caso, a responsabilidades penales y a las civiles por los daños y perjuicios que puedan derivarse de dicho incumplimiento”. Asimismo, el artículo 316 del Código Penal, señala que “los que con infracción de las normas de prevención de riesgos laborales y estando legalmente obligados, no faciliten los medios necesarios para que los trabajadores desempeñen su actividad con las medidas de seguridad e higiene adecuadas, de forma que pongan así en peligro grave su vida, salud o integridad física, serán castigados con las penas de prisión de seis meses a tres años y multa de seis a doce meses”

Por último, podemos encontrar sanciones importantes por infracciones sociales graves y muy graves en la falta de control y observancia de el derecho de protección del trabajador ante los riesgos del trabajo, en la propia Ley de Prevención de Riesgos y en la Ley 8/1988 de Infracciones y sanciones en el orden socia y en sus correspondientes modificaciones.

Como resumen, podemos decir que un conflicto mobbing puede desencadenar una enfermedad que puede ser declarada contingencia profesional y que puede dar lugar a la depuración de responsabilidades profesionales, sociales, civiles y penales.

## **LA PREVENCIÓN DEL MOBBING LABORAL**

Para hablar de la prevención del mobbing en el medio laboral, debemos de hablar de la obligación de los empresarios ante la LPRL de ofrecer protección y seguridad frente a los riesgos del trabajo a sus empleados, y entre ellos los psicosociales, como el mobbing.

En este sentido, podemos hablar de las actuaciones de los Servicios de Prevención, para evaluar estos riesgos y adoptar medidas para su prevención; podemos hablar de las actuaciones de la Inspección de Trabajo para velar por el establecimiento de un ámbito de trabajo saludable y no hostil para los trabajadores, y para sancionar a empleados y empresarios; podemos hablar de las actuaciones del poder legislativo y político dirigidas a legislar mejorar el control del acoso moral laboral; así como del papel de la autoridad judicial, como garante del cumplimiento de dichas normas. También podemos hablar del papel de los Sindicatos, o del de la Universidad. De la importancia de la educación y de la cultura de todos los estamentos sociales.

En definitiva, podemos hablar de cómo la sociedad puede conseguir que nuestros centros de trabajo tengan unos climas laborales donde las relaciones interpersonales sean adecuadas y satisfactorias, y donde el trabajo pueda contribuir a la realización de las personas y no a su embrutecimiento y autodestrucción. Y podemos hablar de cómo podemos conseguir que nuestros empresarios garanticen dicho ambiente en nuestros centros de trabajo, así como les obliga la legislación vigente.

Sin embargo, creo que aquí podemos también hablar de algo mucho más interesante para prevenir el mobbing. Podemos hablar de la importancia de un ambiente laboral construido sobre las personas, sobre los valores y no sobre el lucro. Para hablar de este ambiente, debemos remitirnos a un anterior artículo que publicamos en esta misma revista, en el que hablábamos del Desarrollo Organizacional y de la teoría de la Dirección por Valores, auspiciada en España por el profesor de psicología de las organizaciones, de la Universidad de Barcelona, Salvador García Sánchez. Decíamos en dicho artículo, que el Desarrollo Organizacional corresponde a un “nuevo concepto de análisis y estudio del desarrollo de las organizaciones empresariales, basado en el estudio de la dependencia existente entre las relaciones interpersonales en el seno de la empresa y el éxito profesional y empresarial”.

Resulta sorprendente que algo tan simple y tan demostrado y constatado, la relación tan directa que existe entre el éxito empresarial y las relaciones interpersonales, aún no haya sido apreciado por más que una ínfima minoría de nuestros empresarios, precisamente por aquellos que están al frente de las empresas más prósperas y triunfadoras.

Podemos, finalmente, recordar el papel que en dicho artículo asignábamos a la Unidad de Psicosociología aplicada del Servicio de Prevención, para contribuir a crear y desarrollar dicho ambiente en la empresa. Las funciones que corresponde desarrollar a dicha Unidad de Psicología Aplicada para el desarrollo del cambio y, en definitiva, de la Calidad de Vida Profesional, son las siguientes:

- a) a) Diseño de estrategias para la evaluación de los riesgos psicosociales de la organización del trabajo.
- b) b) Evaluación de los riesgos laborales de índole psicológica, psicosocial y organizativos.
- c) c) Formulación y ejecución de proyectos y planes para el desarrollo de la Calidad de Vida Profesional, que comprenderá actuaciones para la atención de los diferentes parámetros que se recogen en el cuadro 2.

## **Cuadro 2. Formulación y ejecución de proyectos y planes para el desarrollo de la Calidad de Vida Profesional**

- - Aumentar las capacidades de trabajo en equipo, delegación de funciones y participación de colaboradores, de los cuadros directivos de la empresa.
- - Fomentar la motivación de los trabajadores y la disminución del absentismo psíquico, mediante la promoción de mecanismos de feedback, autonomía, importancia, variedad e identidad.
- - Promover el contrato psicológico de la dirección con los empleados.
- - Gestionar el estrés laboral.
- - Promover las diferentes fuentes de apoyo social internas y externas a la empresa.
- - Promover el pensamiento positivo y la creencia de autoeficiencia entre los empleados.
- - Fomentar el desarrollo de las capacidades de relajación de los empleados.
- - Fomentar las capacidades de comunicación asertiva de los empleados.
- - Fomentar la expresión de las capacidades emotivas educadas y adecuadas de los empleados.
- - Fomentar las capacidades de control de todo tipo de los empleados: la procesual, contingencial, cognitiva, emocional, conductual y existencial.
- - Fomentar las capacidades de gestión del tiempo libre.
- - Mejorar los procesos de comunicación interna de la empresa.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**