

Novembre

2013



CONSELL DE COL·LEGIS
DE METGES DE CATALUNYA

Edita:

COL·LEGI
OFICIAL DE METGES
DE BARCELONA
CENTRE D'ESTUDIS COL·LEGIALS

Quaderns de la Bona Praxi



L'assetjament psicològic (mobbing) a metges en el lloc de treball

Reconeixement, prevenció
i mesures per combatre'l

33

Experts redactors d'aquest quadern:

Coordinador:

Miquel Bruguera: Expresident del COMB.

Equip Redactor:

Miquel Bruguera: Expresident del COMB.

Josep Arimany: Director de l'Àrea de Praxi del COMB.

Immaculada Cortès: Responsable de la Unitat de Salut Laboral de l'Agència de Salut Pública de Barcelona.

Manel Gené: Metge del Treball i Professor de l'Hospital Universitari de Bellvitge.

Albert Mariné: Servei de Prevenció laboral de l'Hospital Universitari Parc Taulí Sabadell.

Màrius Morlans: President de la Comissió Deontològica del COMB.

Ricard Olear: Advocat Laboralista.

Ignasi Pidevall: Director de l'Assessoria Jurídica del COMB.

Rafael Padrós: Responsable del servei de Prevenció de Riscos Laborals de l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau.

Consol Serra: Cap del servei de Salut Laboral del Parc de Salut MAR.

Pilar Varela: Cap de Prevenció de Riscos Laborals de l'Hospital Clínic de Barcelona.

Coordinació Logística: **Anna Mitjans.**

Experts revisors i assessors d'aquest quadern:

Urbà González, Àngels López Pol, Eulàlia Masachs, Frederic Sampedro i Marc Soler.

Comitè editorial dels Quaderns de la Bona Praxi

Miquel Vilardell Tarrés. President del Col·legi Oficial de Metges de Barcelona.

Ramon Pujol Farriols. Vocal vuitè de la Junta de Govern del Col·legi Oficial de Metges de Barcelona.

Jordi Craven-Bartle Lamote de Grignon. Vocal sisè de la Junta de Govern del Col·legi Oficial de Metges de Barcelona.

Màrius Morlans Molina. President de la Comissió Deontològica del Col·legi Oficial de Metges de Barcelona.

Alex Ramos Torre. Director del Centre d'Estudis Col·legials del Col·legi Oficial de Metges de Barcelona.

Edita

Centre d'Estudis Col·legials. Col·legi Oficial de Metges de Barcelona.

Passeig de la Bonanova, 47. 08017 Barcelona. e-mail: cecfmc@comb.cat

Direcció editorial: **Alex Ramos Torre.**

Coordinació editorial: **Raquel Dolado Murillo i Montserrat Rivas Salvador.**

Quaderns de la Bona Praxi és una publicació periòdica del COMB, editada pel seu Centre d'Estudis Col·legials des de 1991 i caracteritzada per ser:

- *Una acció de Formació Mèdica Continuada que promou el Desenvolupament Professional dels metges en benefici dels ciutadans.*
- *Una Guia de Pràctica Clínica que fomenta la Bona Praxi i la prevenció de riscos professionals.*
- *Una eina de l'àmbit medicolegal que protegeix alhora el ciutadà i el professional de la medicina.*

© 2013 COL·LEGI OFICIAL DE METGES DE BARCELONA. No es pot reproduir cap part d'aquesta publicació, ni emmagatzemar-la en un sistema recuperable, ni transmetre-la per cap mitjà electrònic, mecànic, fotocopiada, en discos, ni de qualsevol altra forma, sense la prèvia autorització per escrit del propietari del copyright.

Coordinació gràfica, disseny i impressió:

AMBIENT GRÀFIC. Roger de Llúria, 90, baixos. T. 93 459 23 98. 08009 Barcelona. Dipòsit legal: B-46.873-96

	<u>pàgina</u>
Introducció	4
Manifestacions de l'assetjament psicològic	5
El <i>mobbing</i> és un delicta	7
Protagonistes del <i>mobbing</i> . L'assetjador i la víctima	8
Amb què s'ha de diferenciar el <i>mobbing</i> . Què no és <i>mobbing</i> ?	9
Àmbit laboral on es produeix el <i>mobbing</i>	11
Causas de l'assetjament laboral	13
Conseqüències personals de l'assetjament	15
Conseqüències negatives per a la institució	16
Diagnòstic de l'assetjament laboral	17
Què fer quan un pensa que li fan <i>mobbing</i> ?	18
Denunciar l'assetjament laboral. Quan, a qui, com i per què?	18
La investigació d'un cas de presumpte assetjament. Algoritme d'actuació.	20
Aspectes medicolegals	22
Els aspectes ètics i deontològics	23
Mesures preventives	25
Què haurien de fer els centres sanitaris en relació amb l'assetjament laboral?	27
Glossari	29
Bibliografia recomanada	30

En data 24 de juliol de 2012, la Junta de Govern del Col·legi de Metges de Barcelona (COMB) ha fet públic un Document de Posició (núm. 19) sobre l'assetjament laboral als professionals sanitaris, metges o no, per part d'un altre metge o d'un altre professional del sector, que defineix aquest comportament com una actuació intolerable des del punt de vista ètic i laboral, mereixedora de sanció tant des del punt de vista legal com deontològic.

Al mateix temps, al Document de Posició, el COMB es compromet a esforçar-se per difondre, a través dels sistemes de comunicació de què disposa, els criteris d'identificació d'aquest problema per ajudar els metges a reconèixer els comportaments d'assetjament laboral i disposar de mecanismes que els ajudin a protegir-se en el cas d'estar sotmesos a aquest tipus d'agressió, i també per vetllar perquè es compleixin les mesures orientades a la prevenció de l'assetjament laboral als centres sanitaris.

Aquest *Quaderns de la Bona Praxi* dedicat a l'assetjament laboral a metges en el lloc de treball pretén :

- descriure el fenomen,
- facilitar-ne el diagnòstic,
- fer recomanacions de caràcter preventiu,
- exposar quina hauria de ser la conducta dels metges que pateixen assetjament, i
- enumerar les responsabilitats de la institució on es produeixi una d'aquestes situacions.

1.1. Concepte i terminologia

El concepte *mobbing*, o assetjament psicològic, va ser introduït a la dècada dels vuitanta del segle passat pel psicòleg alemany establert a Suècia Heinz Leymann, expert en Psicologia del Treball i professor de la Universitat d'Estocolm. La paraula *mobbing* prové del verb anglès *to mob* (atacar, maltractar, assetjar) que s'utilitza en etologia (la ciència que estudia el comportament animal) per descriure la conducta defensiva d'alguns grups de petits ocells consistent a combatre un enemic més gran assetjant-lo constantment després que un d'ells el marqui. El biòleg Konrad Lorenz havia utilitzat aquest verb per descriure les conductes agressives dels simis per expulsar un intrús.

Leyman defineix el *mobbing* com "una situació en la qual una persona o grups de persones exerceixen una violència psicològica extrema, de forma sistemàtica i recurrent i durant un temps prolongat, sobre una o més persones en el lloc de treball amb la finalitat de destruir la reputació de la víctima, pertorbar l'exercici de la seva feina i aconseguir que aquesta persona acabi abandonant el seu lloc de treball".

Una altra experta en *mobbing*, reconeguda mundialment, la psicòloga francesa Marie France Hirigoyen, el defineix com "una conducta abusiva (gest, paraula, actitud, comportament) que atempta, per la seva repetició o sistematització, contra la dignitat o la integritat psíquica d'una persona, posant en perill la seva feina o degradant l'ambient de treball".

Davenport (1999) el defineix com un intent pervers de forçar una persona que abandoni el seu lloc de treball mitjançant acusacions injustificades, humiliació, abús emocional o el terror. Poden trobar-

se més definicions de *mobbing*, molt similars totes en el sentit, que no aporten gairebé res a la primera que va exposar Leyman.

És un fenomen present en les societats altament industrialitzades que rep un nom diferent a cada país. Així, als països anglosaxons es descriu sobretot com a *mobbing* o com a *bullying* (intimidació). Aquest darrer terme és aplicat en el nostre medi preferentment al món escolar i fa referència a la conducta hostil i agressiva d'uns nens cap a un company o una companya. A Espanya s'utilitza preferentment el terme *acoso moral* i el de *violència psicològica* i a Catalunya el d'assetjament laboral o psicològic.

1.2. Incidència

No és coneguda, ja que les dades obtingudes provenen de fonts molt diverses,

com serien enquestes, que sobreestimen la freqüència del problema, o els casos de denúncia, que la infraestimen, perquè la majoria dels casos d'assetjament no es denuncien.

Aquestes dades són molt diverses, segurament perquè en els diferents estudis publicats no s'han aplicat els mateixos criteris per al diagnòstic de *mobbing*, com es pot sospitar de les estimacions de Leyman el 1966 d'una incidència de 3,5% a Suècia, fins a l'estudi de Piñuel a Espanya el 2001, que indicava que el 20% dels treballadors n'havien experimentat. Per als metges s'ha donat una freqüència del 9% i per a les infermeres del 13%. L'enquesta europea Eurofound 2012, que ofereix indicadors oficials per sector econòmic, donava una freqüència del 10% de *mobbing* al sector sanitari (*Fifth European Working Conditions Survey*. Publications Office of European Union. Luxemburg).

2

Manifestacions de l'assetjament psicològic

El *mobbing* pretén la desestructuració moral de la víctima, que per diverses raons s'ha convertit en indesitjable als ulls de l'assetjador. Té un caràcter intencional i comporta l'aplicació d'una estratègia calculada que pot tenir diverses formes d'expressió (**Taula 1**). En alguns casos és extraordinàriament violenta, amb intimidacions o fins i tot agressió física, però sovint és molt més subtil.

Una característica específica de l'assetjament és la reiteració de les agressions (almenys un cop per setmana) i la seva durada (almenys durant sis mesos). És per la seva freqüència i persistència que aquestes conductes hostils causen un perjudici mental, psicosomàtic i social tan considerable.

TAULA 1. TIPUS DE MANIFESTACIONS D'ASSETJAMENT LABORAL QUE POT PATIR LA VÍCTIMA

Atemptats contra les condicions de treball	<ul style="list-style-type: none"> • Et fan fer més feina que als altres companys o en horaris més dolents • T'encarreguen feina innecessària o d'un nivell que correspon a personal de categoria inferior • T'assignen activitats contradictòries o excloents • No et donen els mitjans per fer bé la teva feina • No et donen cap feina • T'impedeixen tenir iniciatives i qüestionen les teves decisions • No et faciliten elements per millorar (progressar) en la teva feina • Et neguen permisos o vacances
Aïllament	<ul style="list-style-type: none"> • No et miren o, si ho fan, manifesten menyspreu • Ignoren la teva presència, no et contesten ni et saluden • T'oculten informació relacionada amb la teva feina o les teves responsabilitats • Et fan treballar en un lloc aïllat dels altres
Atemptats contra la dignitat	<ul style="list-style-type: none"> • T'interrompen quan parles • Critiquen la teva feina • Exageren les teves fallades i errors • Minimitzen els teus èxits i encerts • Oculten les teves habilitats i competències • Fan circular rumors falsos relacionats amb la teva persona • Et calumnien • No valoren la teva dedicació
Violència contra la teva persona	<ul style="list-style-type: none"> • T'escriדassen quan et volen renyar • Pateixes amenaces verbals • Repts atacs sexistes o contra la teva identitat sexual • Et ridiculitzen en públic • Fan comentaris injuriosos sobre el teu aspecte físic, les teves idees polítiques o religioses

L'assetjament laboral està considerat un delicte en alguns països d'Europa.

A Espanya ho és des del 23 de desembre de 2010 quan la reforma del Codi Penal, a través de la Llei Orgànica 5/2010, de 22 de juny, modifica la Llei Orgànica 10/1995, de 23 de novembre, del mateix Codi. En el seu article 173.1 diu, en referència al delicte d'assetjament laboral:

El que infligiere a otra persona un trato degradante, menoscabando gravemente su integridad moral, será castigado con la pena de prisión de seis meses a dos años. Con la misma pena serán castigados los que, en el ámbito de cualquier relación laboral o funcionaria y prevaliéndose de su relación de superioridad, realicen contra otro de forma reiterada actos hostiles o humillantes que, sin llegar a constituir trato degradante, supongan grave acoso contra la víctima.

La Constitució Espanyola reconeix als ciutadans espanyols els següents drets fonamentals, que serien vulnerats en cas d'assetjament laboral:

- dret a la dignitat de la persona (art.10),
- dret a la integritat física i moral sense que, en cap cas, puguin ser sotmesos a tortures ni a penes o tractes inhumans o degradants (art. 15),
- dret a l'honor, a la intimitat personal i familiar i a la pròpia imatge (art. 18),

i, alhora, encomana als poders públics vetllar per la seguretat i la higiene en el treball (art. 40.2).

Per altra banda, la Llei 7/2007, de 12 d'abril, de l'Estatut Bàsic de l'Empleat

Públic, tipifica l'assetjament laboral com a falta disciplinària de caràcter molt greu (art. 95, punt 2, lletra o).

El Ministeri de Política Territorial i Administració pública, en Resolució de 5 de maig de 2011 de la Secretaria d'Estat per a la Funció Pública (BOE núm. 130 de dimecres 1 de juny de 2011) va aprovar i publicar l'acord de 6 d'abril de 2011 de la Mesa General de Negociació de l'Administració General de l'Estat, el Protocol d'actuació enfront a l'assetjament laboral en l'Administració General de l'Estat.

En l'àmbit laboral el dret a la dignitat personal està reconegut a la Llei ordinària; concretament, apareix a l'article 4-2-c) de l'Estatut dels Treballadors, que reconeix com a dret bàsic el "**respeto a la consideración debida a su dignidad**". Aquest reconeixement es recull també als articles 18, 20-3 i 39-3 del text estatutari laboral.

En l'àmbit legal europeu, la principal referència és la Resolució del Parlament Europeu sobre l'assetjament en el lloc de treball (2001/2339) que, entre altres coses, recomana als poders públics de cada país la necessitat de posar en pràctica polítiques de prevenció eficaces i definir procediments adequats per solucionar tots els problemes que ocasiona.

En relació amb l'exercici professional de la Medicina Militar, el Codi Penal Militar de 1985 castiga el maltractament psicològic i l'abús de poder (arts. 103 i 104).

En definitiva, a Espanya hi ha un nombre suficient de lleis que permeten denunciar l'assetjament laboral per la via civil, penal i laboral. El problema rau a provar-ho.

El *mobbing* es pot considerar un frau a la llei perquè pretén l'autoeliminació del treballador al marge de la seva voluntat i al marge dels mecanismes legals per

resoldre els supòsits d'incompatibilitat personal en els entorns de prestació de serveis.

4

Protagonistes del *mobbing*. L'assetjador i la víctima

L'existència d'assetjament implica que hi ha un (o més d'un) assetjador i una víctima, i a més s'ha de considerar que hi ha la complicitat de la resta de persones que formen el grup de treball de la persona afectada, ja que amb la seva passivitat, ja sigui per temor o per creure que la seva aquiescència és necessària per mantenir l'estabilitat del grup, es facilita la persistència de la persecució, les ofenses o la pressió psicològica que pateix l'assetjat.

4.1. Qui fa *mobbing*?

Hi ha variants dins de l'assetjament laboral. El més freqüent és el que exerceix el cap sobre un o més subordinats (*mobbing* vertical o *bossing*). Menys sovint, el fan uns empleats sobre altres del seu mateix nivell (*mobbing* horitzontal) o, fins i tot, de vegades, superior i subordinats s'alien per agredir un membre del grup. Molt rarament el *mobbing* el fan subordinats sobre el cap o superior.

4.2. L'assetjador

No és obligatòria l'existència d'un patró psicològic definit per ser assetjador. No obstant això, molts entesos consideren que sovint els assetjadors són persones amb mancances en la seva capacitat de comunicació i amb pocs recursos per exercir amb èxit una feina de comandament, la qual cosa els du a ser envejosos, insegurs i controladors. Malgrat les seves possibles deficiències personals, l'asset-

jador té la necessitat de sentir-se superior, i obté plaer en l'exercici del poder. No és estrany que l'assetjador hagi estat objecte de *mobbing* en el passat o se senti maltractat pel sistema o organització on treballa.

Alguns entesos han argumentat que els agressors actuen com ho fan perquè senten que tenen un dret legítim a exercir l'autoritat i els altres han de complir amb els seus desigs.

4.3. Les víctimes

No hi ha cap tret psicològic o de personalitat que defineixi qui serà víctima d'assetjament abans que ho sigui, tot i que les persones que presenten diferències amb la resta de personal, quant a la raça o l'orientació sexual o les que pateixen alguna discapacitat tenen més risc de patir assetjament, que, en aquest cas, seria una forma de discriminació dissimulada.

També s'observa que alguns tipus de persona tenen més risc que altres de ser objecte d'assetjament :

- a. **persones que destaquen**, ja sigui per ser treballadors brillants, massa (sic) competents o massa competitius per al gust del cap o de la resta de membres de l'equip. El cap pot témer que aquesta persona vulgui assumir funcions de líder o li faci perdre la seva autoritat i els companys el poden per-

cebre com una amenaça per al seu estatus o els seus privilegis;

- b. les més vulnerables**, generalment persones dòcils o tímides, amb autoestima baixa, i poca tendència a defensar les seves posicions o els seus drets, com també les que tenen tendència a l'aïllament social i no saben conquerir aliats;
- c. les idealistes i molt implicades** que no se saben protegir de les actituds hostils o enfrontar-se als que les practiquen;
- d. les menys eficaces** o que no compleixen les expectatives del grup. En els grups on és necessari el treball cooperatiu o el treball es basa en el rendiment grupal, l'assetjament pot ser una forma de castigar aquells membres que no treballen al nivell que esperava la resta del grup;
- e. persones amb trets de personalitat rígida**, que no els permeten adaptar-se i a qui la seva independència de criteri i de pensament els porta a no acceptar les directrius de superiors mediocres o narcisistes.

Encara que es pot produir a qualsevol edat i en els dos sexes, són més sovint objecte d'assetjament les dones i les persones grans (> 40% dels casos es donen en persones entre 45 i 55 anys), potser perquè se'ls consideri amb menys capacitat d'adaptació.

4.4. Les persones més resistents al mobbing

De la mateixa manera que hi ha persones amb més risc de ser víctimes de *mobbing*, n'hi ha d'altres de més resistents.

Exemples de característiques de la personalitat que fan a la gent més resistent o immune a l'assetjament són:

- a.** Confiança en un mateix (autoestima alta)
- b.** Suport social (amistats al lloc de treball)
- c.** Condicions econòmiques favorables
- d.** Capacitat de solucionar els problemes
- e.** Habilitat per buscar ajuda i protecció

5 Amb què s'ha de diferenciar el *mobbing*. Què no és *mobbing*?

Tenint en compte que el *mobbing* es pot arribar a tipificar com un delicte, és important establir amb el màxim rigor el diagnòstic d'assetjament laboral, i distingir-lo de situacions que hi tenen elements comuns, però responen a altres causes.

5.1. No són víctimes d'assetjament laboral

Poden no ser víctimes d'assetjament laboral, tot i que denunciïn que en són, perso-

nes psíquicament malaltes o persones malintencionades que volen perjudicar-ne una altra atribuint-li el paper d'assetjador, com tampoc són víctimes les que estan sotmeses a estrès laboral per males condicions de treball, excés de feina o per la necessitat d'assumir responsabilitats o funcions que creuen que les superen. Cal saber identificar aquests perfils, per evitar imputar d'assetjador una persona innocent.

En conseqüència, abans de determinar que algú pateix assetjament laboral, s'ha d'haver establert la distinció amb les següents categories de persona.

- a. **Les que toleren malament l'exercici de l'autoritat per part del seu superior jeràrquic**, especialment quan s'han de produir canvis organitzatius o es produeixen sobrecàrregues de treball que s'han de repartir entre el diferents membres d'un equip de treball.
- b. **Les que pateixen de paranoia**. La paranoia fa que els que la pateixen creguin que són perseguits. De fet, els converteix sovint en assetjadors dels que ells acusen d'assetjadors. Es distingeixen de les víctimes reals perquè aquestes volen resoldre el problema, busquen solucions, dubten de si realment són víctimes. Els paranoics acusen.
- c. **Falses víctimes**. Algunes persones amb intenció perversa, potser per venjança, pretenen desqualificar-ne una altra, ja sigui un superior o un company, acusant-lo injustament d'assetjador.
- d. **Els sotmesos a estrès laboral**. S'ha de distingir l'assetjament de l'estrès laboral, tot i que també l'assetjament comporta estrès, causat no tant per les característiques de la feina, sinó per l'existència d'una interacció social negativa amb el cap o amb els companys.
- e. **Els que pateixen de burnout**. Són persones que es troben en un estat mental negatiu persistent relacionat amb el treball, caracteritzat per esgotament, ansietat i sensació de disminució de l'efectivitat i la motivació a la feina i que s'acompanya d'actituds i comportaments disfuncionals. Es deu a un desajust entre el que es valora

com a desitjable i la realitat del lloc de treball.

5.2. Tampoc són assetjadors

S'ha d'evitar atribuir un comportament d'assetjador a persones amb funcions de comandament que són violentes, mal educades, proclius a la falta de respecte quan capten una discrepància, o quan han actuat d'una manera agressiva, sense continuïtat o sense selecció d'una víctima específica. El punt clau per negar un paper d'assetjador en aquestes circumstàncies és la falta d'intenció de fer mal, condició necessària perquè es produeixi un assetjament. En aquests casos, es pot parlar d'abús d'autoritat o d'exercici inadequat de la autoritat, que tot i no tractar-se d'assetjament és igualment inacceptable.

Tampoc són assetjadors els caps que transmeten el seu estrès perquè no poden complir les seves funcions regulars per la falta de mitjans que se'ls donen, o no saben afrontar els encàrrecs excepcionals que puguin rebre.

5.3. Circumstàncies que semblen assetjament laboral, però no ho són

Tampoc hi ha assetjament en casos de malentès o d'errors en la gestió del personal, com tampoc quan hi ha desacords professionals, o en el cas de caps (directius, encarregats o equivalent) amb poc tacte o educació que renyen sense motiu, o amb poc motiu, i utilitzen en aquests casos o en situacions de discrepància un lèxic que pot ser ofensiu. És comprensible que quan s'ha d'abordar un problema els protagonistes busquin aliats per defensar la seva posició i, de vegades, es critiquin amb vehemència comportaments dels altres.

Assetjament implica intencionalitat, persistència i elecció d'una víctima, a la qual es pretén humiliar. Tampoc és, per tant, assetjament laboral un conflicte inter-

personal quan s'estableix entre persones amb similar pes específic, en el qual cap de les dues assumeix el paper de víctima.

Tampoc hi ha *mobbing* quan es donen certes situacions conflictives laborals, que afecten a tot o una part nombrosa del personal.

6

Àmbit laboral on es produeix el *mobbing*

6.1. On es produeix *mobbing*?

El *mobbing* es pot produir en qualsevol centre de treball, però s'observa més sovint en institucions públiques, especialment docents, i departaments de l'Administració, i en organitzacions no governamentals on hi ha estatuts protectors de la permanència en els llocs de treball que dificulten els acomiadaments dels treballadors que no cauen bé, i són menys freqüents en les empreses que tenen més capacitat d'acomiar treballadors.

6.2. Incidència en les organitzacions sanitàries

També hi ha *mobbing* en hospitals i altres dispositius sanitaris. Malauradament les dades d'incidència no són gaire fiables; en part perquè els criteris diagnòstics utilitzats per determinar qui patia *mobbing* en els estudis que s'han fet eren diferents, i en part també perquè l'assetjament laboral en les institucions sanitàries és força ocult, per la resistència de les víctimes a comunicar-ho.

Diferents raons expliquen la infranotificació del *mobbing* en les institucions sanitàries, especialment per part dels metges:

a. Molts no ho comuniquen perquè no saben ni on ni com queixar-se i perquè, quan ho fan, no solen obtenir una resposta satisfactòria. Fins i tot hi

ha casos en què els superiors defensen l'assetjador en contra de les víctimes.

- b.** Algunes víctimes d'assetjament no volen manifestar-ho pel temor que se les consideri persones febles o desequilibrades, i només parlen de la seva situació amb familiars o amics.
- c.** Finalment altres temen posar de manifest la seva situació per por de represàlies, ja que saben que el sistema sanitari no té una forma fàcil de correcció d'aquest problema. No hi ha tradició d'afrontar el problema de l'assetjament laboral sanitari, i per això les organitzacions tendeixen a dissuadir de fer reclamacions judicials per la mala imatge que causarien i prefereixen tancar les queixes dins de la mateixa institució.

Una enquesta realitzada per la British Medical Association (BMA) sobre l'actuació de 168 metges que van ser objecte de *mobbing*, i que va ser feta pública el 2006, mostra una gran variabilitat en els comportaments (**Taula 2**), però només el 17% dels que van contestar l'enquesta consideren que la queixa va donar resultat.

Una enquesta efectuada durant l'any 2012 als caps dels serveis de salut laboral de cinc grans hospitals de Barcelona, que reuneixen un total de 4.081 metges en les

TAULA 2. ACCIONS EMPRESES PER METGES ANGLESES QUE VAN EXPERIMENTAR ASSETJAMENT LABORAL

ACCIÓ	FREQÜÈNCIA	PERCENTATGE
Parlar-ne amb un amic o col·lega	93	91,2
Ignorar l'assetjador	52	56,5
Comunicar-ho al <i>line manager</i>	47	51,1
Dir a l'assetjador que pari	45	26,8
Reportar-ho al delegat sindical	21	23,6
Reportar-ho a Recursos Humans	17	19,5
Fer una denúncia formal	12	13,6
Advertir que ho farà públic	9	10,5
Demandar un canvi de lloc de treball	5	5,9
Una altra acció, diferent de les anteriors	24	30,8

Enquesta publicada per la Health Policy & Economics Research Unit (BMA), Bullying and harassment of doctors in the workplace, maig de 2006. (Més d'una resposta possible. Nombre d'enquestats: 168)

seves plantilles, va mostrar que només havien rebut la notificació de 30 casos (0,70%) de presumpte *mobbing*, majoritàriament de tipus vertical, cosa que suggereix que hi deu haver un gran nombre de casos que no són comunicats. Per altra banda, la investigació d'aquests casos va mostrar que 23 dels 30 no eren en realitat casos d'assetjament (observacions no publicades).

Els hospitals reuneixen unes condicions que afavoreixen el *mobbing*, ja que són espais molt competitius, sotmesos a gran pressió assistencial, amb una organització jerarquitzada, on s'accepta que s'utilitzin mesures per afavorir el rendiment i per motivar al màxim el personal. És explicable que en alguns casos es tracti d'assolir aquests objectius, o de desplaçar els que no donen la talla, amb mesures agressives i inapropiades que es poden considerar assetjament.

6.3. Circumstàncies que en el marc hospitalari i altres institucions sanitàries poden afavorir l'aparició de casos d'assetjament

- Manca d'una política clara dins de la institució de rebuig de les conductes d'assetjament i, en general, de la violència en el treball.
- Inexistència, en la institució on es produeix un cas d'assetjament, de mecanismes, estructures o persones amb capacitat per gestionar els conflictes disfuncionals que es produeixin.
- Interès desigual dels equips directius i inhibició, en alguns casos, a l'hora d'afrontar aquests problemes.
- Promoció dels càrrecs de comandament que sovint no té en compte la capacitat de lideratge dels can-

didats ni els seus coneixements en gestió d'equips, sinó únicament el currículum científic o professional, el que permet que gent sense aquestes capacitats arribi a càrrecs que representen tenir autoritat sobre persones.

- e. Rigidesa laboral i poca mobilitat dels metges, que tenen poca capacitat d'integrar-se en un grup de treball, ja sigui per ser insolidaris, disruptius o per conductes irregulars, la qual cosa fa que l'agressor justifiqui l'assetjament com un recurs per forçar-los a deixar la feina.
- f. Tendència a l'establiment de pactes de silenci entre els companys de l'agredit, que impedeixen la confirmació de la denúncia que aquest pu-

gui fer, per por de represàlies o per un malentès concepte d'equip.

- g. Entorn de treball molt competitiu amb altes exigències psicològiques.

6.4. Per què les víctimes de *mobbing* no abandonen el lloc de treball?

Ja ho intenten, i moltes ho fan, però en les organitzacions d'estil funcionarial, que és com són moltes de les institucions sanitàries, no és fàcil abandonar el lloc de treball encara que s'estigui sotmès a un assetjament psicològic, per la dificultat que ofereix el mercat de treball per trobar feina i, sobretot, obtenir una plaça de característiques similars a les que s'ocupava anteriorment, i també perquè comporta pèrdua de prestigi i es viu com un fracàs professional.

7

Causes de l'Assetjament Laboral

La investigació sobre les causes de l'assetjament laboral s'ha centrat en quatre àmbits: individual, de l'equip de treball, de l'organització i de la societat; la majoria però, s'ha concentrat en els factors dels individus i de l'organització, i la major part de l'evidència científica assenjala que aquests darrers són els més importants.

7.1. Factors de l'organització

Són molts els factors organitzacionals que s'han relacionat amb l'assetjament laboral. En una revisió d'Einarsen, un dels autors que més ha treballat aquest tema, s'assenyalen els següents factors: el conflicte i l'ambigüitat de rol, el baix control sobre la pròpia feina, la qualitat del lideratge, el baix suport social de companys i companyes i de superiors, un clima social negatiu, un entorn laboral estressant i competitiu, la sobrecàrrega de treball, la inseguretat laboral i els canvis organitzacionals.

- a. **Lideratge inapropiat.** En relació amb el lideratge s'han identificat dos estils que faciliten l'aparició d'assetjament. D'una banda, l'estil autoritari i, de l'altra, el lideratge feble o del tipus *laissez-faire*.
- b. **Canvis organitzacionals.** La reducció de plantilla pot suposar un increment de la competitivitat en el desenvolupament de les carreres professionals i algunes persones poden sabotejar el treball d'altres companys amb l'objectiu de desfer-se de competidors i millorar la seva pròpia posició. Els canvis no justificats en les tasques de treball i en la composició del personal són altres modificacions organitzatives que s'han relacionat amb l'assetjament.
- c. **Cultures organitzatives amb elements perversos.** S'ha identificat l'existència de cultures organitzati-

ves que permeten o fins i tot recompensen l'assetjament. Un exemple l'aporta un estudi qualitatiu sobre assetjament en bombers, on els treballadors eren majoritàriament homes adults blancs. Archer va explorar com el mobbing pot institucionalitzar-se i convertir-se en la cultura organitzacional, amb l'objectiu d'assegurar la predominança d'aquesta cultura "blanca i masculina". D'aquesta manera, tant les dones com els homes no blancs es trobaven en clar perill de convertir-se en víctimes d'assetjament. Un factor a tenir en compte és si en l'organització hi ha regles explícites contra l'assetjament i també si existeixen formes implícites de recompensar aquestes actituds. El que sembla ben establert és que l'assetjament rares vegades es porta a terme entre dos individus de forma aïllada, sinó que requereix el suport d'altres persones de l'organització (ja sigui directament o indirectament) a través de les seves actituds.

- d. Rigidesa jeràrquica.** Un estil autoritari i no dialogant a l'organització, amb una jerarquia rígida, és un altre factor identificat en molts estudis com un factor afavoridor d'assetjament.
- e. Estrès laboral elevat.** Aquesta circumstància pot explicar la relació entre l'ambient de treball i les conductes d'assetjament, ja sigui directament perquè inciten a un comportament agressiu a través de la producció d'afecte negatiu en els agressors, ja sigui indirectament, com a resposta al comportament de la víctima, que a causa de l'estrès es comporta d'una manera que propiciaria l'agressió, atès que els comportaments ansiosos, depressius o obsessius dels tre-

balladors estressats poden ocasionar un entorn desagradable. Una tercera via seria que un ambient de treball estressant pot incrementar la probabilitat d'aparició de conflictes interpersonals, que si no es resolten, poden acabar convertint-se en situacions d'assetjament.

- f. Presència de conflictes interpersonals.** Els conflictes interpersonals són part de la vida quotidiana en totes les organitzacions i grups de treball, però en alguns casos poden degenerar en lluites en les quals l'objectiu final és la destrucció total de l'oponent. En aquest tipus de conflictes, les parts sovint neguen el valor humà de l'adversari, aplanant així el camí per a la manipulació, la venjança, l'eliminació i la destrucció.

Tant Leymann com Einarsen han argumentat que, a llarg termini, els conflictes interpersonals no resolts poden derivar en assetjament si no s'implementen intervencions adequades i estratègies de gestió de conflictes.

7.2. Factors socials i culturals

Tot i que molt menys estudiats que els factors organitzacionals, alguns autors han assenyalat com impacten els factors socioeconòmics i culturals en el procés d'assetjament. Per exemple, una cultura més igualitària amb valors com no ser agressiu, dominant i ser assertiu en les relacions socials i amb més valoració de la igualtat entre els sexes (cosa que podria indicar una menor tolerància de la conducta agressiva i l'abús de poder) podria donar lloc a menys freqüència d'assetjament laboral.

La gravetat de les conseqüències en termes d'afectació de la salut és proporcional a la intensitat i duració de les accions d'assetjament. Així mateix, l'aïllament i la falta de suport fan més vulnerable l'afectat. Per altra banda, la resistència psicològica esmorteix l'impacte, tot i que per si sola pot comportar el risc de fer que la persona s'exposi durant molt més temps a les accions d'assetjament, que a la llarga serà contraproductiu.

Les reaccions emocionals que resulten més perturbadores són la humiliació i la indefensió. La humiliació col·loca la persona en una posició d'inferioritat sostinguda, que mina greument la seva autoestima i sentit d'autoeficàcia, que de fet és el que pretenen els assetjadors. Si a aquest sentiment s'hi afegeix la percepció que no hi ha escapadòria, la sensació d'indefensió i d'enclaustrament adquireix una qualitat clarament desestabilitzadora de la vida psíquica i la persona viu la situació com una tortura. La reacció emocional abans d'arribar a sentir-se completament sotmès sol ser d'enuig i ràbia que, si no són ben canalitzats, poden agreujar encara més la situació, provocant represàlies i fins i tot accions disciplinàries.

Les conseqüències negatives pel que fa a l'afectació de la salut s'enumeren a continuació:

8.1. Trastorns adaptatius

En un primer moment, sorgeixen un seguit de símptomes psicològics de mitjana intensitat de tipus ansiós o depressiu que, si la situació millora o la persona troba vies d'afrontament assertiu, solen ser autolimitats. Predomina la ruminació del pensament que torna una vegada i una altra sobre els fets i sentiments negatius viscuts.

Sol haver-hi insomni de tipus mixt amb dificultats de conciliació i despertar precoç. Els somnis tenen caràcter repetitiu i poc simbolitzat, vinculats de forma concreta a la vivència laboral conflictiva.

La persona pot estar més sensible i hipervigilant, el que pot ser interpretat per l'entorn com que s'ha tornat més desconfiada o fins i tot "paranoica". La falta de motivació i la pena poden ser l'avantsala d'una depressió major amb predomini dels sentiments de culpa, soledat, fatiga i incapacitat per fruit d'aquelles coses que abans eren plaents.

8.2. Trastorns psicossomàtics

L'angoixa relacionada amb els sentiments d'humiliació i indefensió pot tenir el seu reflex somàtic, sobretot si es cronifica, en un seguit de símptomes que depenen de la idiosincràsia de la persona. Són típiques les cefalees tensionals que comporten falta de concentració, així com les contractures musculars, les reaccions dèrmiques, els problemes digestius funcionals i la hipertensió arterial. No es pot descartar que l'estrès faci empitjorar el curs d'altres malalties que pugui tenir la persona o fins i tot desencadenar-les.

8.3. Trastorn per estrès posttraumàtic

L'assetjament sistemàtic sustenta una clara potencialitat desestabilitzadora i pot tenir l'efecte d'un traumatisme psíquic, tot i no tenir un caràcter inesperat i sobtat. En aquest sentit, es podria comparar a l'estrès del combatent, que és també sostingut i acumulatiu, i que sovint genera un trastorn per estrès posttraumàtic. Aquest és un trastorn caracteritzat per:

- a. por intensa amb reexperimentació persistent dels fets viscuts,
- b. evitació persistent d'estímul associats als esdeveniments,
- c. símptomes persistents d'hipervigilància i irritabilitat,
- d. anestèsia emocional.

Les víctimes d'assetjament tenen un gran nivell d'angoixa lligat a les vivències que els recorden les situacions viscudes o pel fet d'anticipar mentalment que tornaran a veure els assetjadors o simplement entrar a l'empresa. Es pot desenvolupar així una veritable fòbia al lloc de treball, que dificulta molt la reincorporació, tot i que aparentment s'hagi resolt el conflicte.

8.4. Addiccions

L'abús d'alcohol i altres drogues, amb el risc de generar una dependència crònica i problemes de salut sobreafegits, és una de les conseqüències més greus de l'assetjament. Pot ser vist com una forma inadequada de pal·liar l'angoixa, com una via d'escapament, que empitjora la capacitat d'afrontar la situació de forma assertiva. Altres conductes distorsionades estan emparentades amb les addiccions, com po-

den ser el joc patològic, la compulsió consumista i, sobretot, la conducta bulímica.

8.5. Suïcidi

Tot i que no hi ha estadístiques fiables sobre la incidència de l'assetjament laboral com a factor desencadenant de les conductes suïcides i parasuïcides, diversos autors han atribuït a aquest fenomen i d'altres relacionats, com l'extrema pressió pel rendiment laboral, una clara potencialitat causal.

8.6. Menys qualitat laboral

Tant l'absentisme com la disminució de la qualitat del treball realitzat són conseqüències estretament lligades als problemes de salut que sol generar l'assetjament i pot afectar negativament la pròpia satisfacció professional.

8.7. Conseqüències familiars

Així mateix, no es pot desestimar la pertorbació de la vida familiar que genera, pel malestar que provoca als membres de la família i la dificultat d'aconsellar sobre el millor curs d'acció a seguir. Així mateix, pot fer disminuir les expressions d'afecte, augmentar l'agressivitat en les relacions familiars i fer perdre l'interès pels projectes comuns.

9

Conseqüències negatives per a la institució

L'existència de situacions d'assetjament en una institució comporta efectes perniciosos col·lectius molt diversos, alguns lligats amb la disminució del rendiment laboral, que pot estar relacionat amb la major freqüència de baixes, però també amb l'apartament de la víctima d'alguna o moltes activitats del grup

de treball. L'assetjament condueix en general a un clima laboral dolent, que indueix a la desmotivació i, per tant, a un menor rendiment dels companys de la víctima.

També s'ha de considerar un efecte negatiu per a la institució el cost de les in-

demnitzacions que hagi de pagar en cas de reclamacions judicials i eventualment la pèrdua de reputació, així com la mala

imatge i el desprestigi que pot comportar per a la institució no saber resoldre els conflictes personals i no evitar el *mobbing*.

10 Diagnòstic de l'assetjament laboral

No és fàcil aquest diagnòstic, perquè s'ha de distingir el *mobbing* d'altres situacions similars, amb les quals es pot confondre, i perquè el *mobbing* té una expressió molt variable (vegeu la **Taula 1**). L'assetjament moral implica l'existència d'un culpable i d'una víctima. El reconeixement que es produeix un fenomen d'assetjament en un cas individual és difícil perquè s'han de donar simultàniament dos elements: un, que hi hagi un maltractament objectivable per part d'un agressor i, l'altre, que la persona que el rep es pugui considerar una víctima del maltractador, perquè veu lesionada la seva autoestima, la seva dignitat o la seva realització professional.

També s'ha de tenir en compte la sensibilitat de la persona que s'ha convertit en l'objectiu de l'assetjament per part de l'assetjador. Les persones amb més resi-

liència trigaran més temps a adonar-se'n o en patiran menys que altres de més sensibles.

L'existència d'un assetjament no es pot sostenir només per les declaracions de la víctima, en base a la seva percepció, sinó que ha de sostenir-se en l'anàlisi dels fets per part d'experts (psicòlegs, psiquiatres, professionals dels serveis de riscos laborals o experts en conflictes interpersonals) i de les declaracions dels testimonis, generalment companys de la víctima.

El que és indispensable perquè es reconegui l'existència de *mobbing* és que es donin els criteris que s'assenyalen a la **Taula 3**, en un marc de tolerància o d'acceptació per la resta de companys en l'entorn de treball on es produeix la confrontació entre assetjador i víctima.

TAULA 3. CRITERIS INDISPENSABLES PEL DIAGNÒSTIC DE MOBBING

Maltractament psicològic o pressió injusta i desmesurada

Persistència i duració prolongada (> 6 mesos)

Intencionalitat

Objectiu de perjudicar i desestabilitzar

La vivència de patir *mobbing* representa una situació moralment devastadora, que fa que un se senti aïllat en el seu lloc de treball, sovint incomprès per la seva família i sense saber què fer per sortir de la situació ni a qui consultar el cas.

11.1. Abordar el problema amb l'assetjador.

Segurament és bo enfrontar-se amb l'agressor i demanar-li amb educació i sense violència la raó del tracte que es rep, advertint-li que es prendran les mesures que convinguin per restaurar l'honor i dignitat i que es permeti fer el treball que correspon de manera més confortable. No s'ha de deixar passar una agressió en públic, una mentida o un atac sense replicar educadament o demanar explicacions, sempre en presència de testimonis de la conducta agressiva de l'assetjador.

11.2. Acumular proves.

Un cop s'és conscient de patir un assetjament, s'han de reunir proves (documents,

testimonis, certificats mèdics) que donin fe de l'atac contra la pròpia dignitat al que s'està sotmès/a de manera repetida i continuada, per poder presentar-la a la instància que un consideri que serà més beneficiosa per resoldre el problema.

11.3. Buscar aliats.

És necessari trobar qui pugui ajudar, especialment companys que han presenciat el tracte humiliant que es rep o que l'han patit abans. Cal intentar que se solidaritzin i ajudin.

11.4. Consultar amb un psicòleg per augmentar la resiliència.

Es bo demanar ajuda a un expert que ajudi a ser més resistent a l'assetjament i minimitzar el desgast emocional que comporta.

11.5. Plantejar si s'ha de denunciar.

Vegeu la secció següent.

Denunciar l'assetjament laboral. Quan, a qui, com i per què?

Les denúncies per presumpte assetjament laboral han de ser presentades al servei de prevenció de riscos laborals del centre on treballa la víctima, el qual té la responsabilitat d'estudiar el cas per confirmar si realment existeix l'assetjament i per fer propostes de mesures correctores. L'afectat també pot presentar una denúncia a la Inspecció de Treball o al jutjat. Si el centre no disposa de servei de prevenció de

riscos laborals ho ha de fer al departament de recursos humans (RRHH).

En aquesta secció utilitzarem preferentment els termes «demandant» en lloc de «víctima o assetjat» —ja que el diagnòstic d'assetjament no està encara confirmat—, i el terme de «demandat» en lloc d'«assetjador».

12.1. Quan?

El primer que han de fer les persones sotmeses a un assetjament laboral és prendre consciència que estan sotmeses a aquesta agressió. Reconèixer que es pateix assetjament laboral no és sempre fàcil. Algunes persones poden pensar que és un conflicte laboral transitori i que es resoldrà amb el temps. Altres no entenen què els passa i es troben desconcertades o deprimides i no saben a qui adreçar-se. En aquest darrer cas és convenient parlar amb algun company de confiança, amb el metge del treball, el metge de família, amb un representant sindical o de l'associació professional perquè els orienti.

Un cop el treballador ha pres consciència que està essent sotmès a assetjament ha de decidir on denunciar els fets, després d'haver acumulat el màxim possible de proves que suggereixin l'existència d'assetjament.

12.2. A qui?

Els sanitaris que treballen en organitzacions sanitàries ho han de denunciar al Servei de Prevenció de Riscos Laborals (SPRL) (o al departament de RRHH), que valorarà tant l'existència de *mobbing* com la possible repercussió en la salut de l'afectat. Aquest ho tramitarà a la Direcció de Recursos Humans.

Les denúncies d'assetjament s'haurien de poder fer en un marc de confidencialitat i la investigació del cas s'hauria de fer amb la màxima discreció i celeritat.

En el cas que es vulguin emprendre accions legals s'hauria de buscar un advocat entès en aquesta problemàtica, que indiqui si les accions legals s'han d'emprendre

contra l'assetjador, contra la direcció del centre o contra els comandaments de la víctima i que s'ocupi del cas. Vegeu la secció d'Aspectes Medicolegals.

12.3. Com?

El treballador que es consideri víctima d'assetjament ha de presentar un document, idealment per escrit, de petició d'obertura del procediment d'investigació. En una fase posterior s'hauran d'aportar les dades que ell consideri que manifesten aquest assetjament, és a dir, una relació dels fets i el nom de testimonis que pot interrogar la comissió investigadora (vegeu l'**Annex 1**).

12.4. Per què?

Cal denunciar els casos d'assetjament. No fer-ho és com donar ales als assetjadors. No únicament ho haurien de fer els que es consideren víctimes, sinó també qualsevol persona de l'organització que sigui coneixedor d'algun cas en el seu lloc de treball.

L'assetjament laboral és més estès del que ens pensem. Els casos denunciats són una petita part dels que es produeixen, però les víctimes tenen poca tendència a denunciar-ho per diverses raons:

- a. no volen passar per una situació humiliant si un gran nombre de companys descobreixen la seva situació,
- b. no tenen cap confiança que la denúncia posi fi a la seva situació, sinó més aviat que en surtin perjudicats,
- c. tenen por que la direcció els consideri uns disruptius que entrebanquen el funcionament de la institució.

13 La investigació d'un cas de presumpte assetjament. Algoritme d'actuació

13.1. Desenvolupament

La detecció d'un cas de suposada exposició pot provenir de diferents àmbits de l'organització:

- a. de la persona afectada,
- b. dels càrrecs de comandament,
- c. dels representants socials,
- d. de la Direcció de Recursos Humans,
- e. de la Direcció/Unitat/Àrea afectada,
- f. del Comitè de Seguretat i Salut,
- g. del mateix Servei de Prevenció de Riscos Laborals.

Així mateix, aquesta detecció també podria generar-se induïda per àmbits externs al mateix centre sanitari:

- h. des de les Unitats de Salut Laboral,
- i. des de la mateixa Inspecció de Treball.

El procediment establert a cada centre ha de determinar la unitat amb la qual el treballador haurà de contactar per iniciar l'anàlisi.

És important establir el diagnòstic davant qualsevol sospita d'assetjament laboral, tenint en compte que en ocasions es deu a conflictes interpersonals que requereixen una actuació diferent. Per això, cal la intervenció del Servei de Prevenció de Riscos Laborals (d'ara endavant, SPRL), tant dels seus tècnics com de l'equip de suport addicional amb el qual compta aquest servei.

Així mateix, és necessària la intervenció de l'SPRL, concretament de la Unitat Bàsica de Salut, quan el treballador consideri que pot existir un potencial perjudici per a la seva salut.

13.2. Competències i responsabilitats

A fi i efecte d'aconseguir la màxima efectivitat d'aquest procediment es defineixen les competències i les responsabilitats de cadascuna de les àrees participants.

a. Comissió d'investigació interna

És aconsellable dotar la institució d'una Comissió d'Investigació Interna que pugui gestionar i donar compte de tot el procés.

S'aconsella que la constitueixin com a mínim:

- 1-2 membres escollits per la Direcció de Recursos Humans,
- 1-2 membres de l'SPRL (Àrea Tècnica, especialitat de Psicosociologia, i Unitat Bàsica de Salut),
- delegats de prevenció,
- 1 membre de la unitat afectada,
- Podria ser valuosa la participació d'algun altre membre de referència al centre, per exemple algun membre del Comitè d'Ètica.

Si es decideix la constitució de la Comissió, aquesta hauria de requerir la investigació dels casos i emetre un informe amb les conclusions de la seva investigació i propostes d'actuació.

b. Direcció de Recursos Humans

- Obrir el procediment a partir de la sol·licitud que per aquest motiu haurà rebut per la via establerta.
- Impulsar el seguiment, la revisió i l'actualització del procediment.
- Garantir les actuacions que de l'anàlisi del procediment es deriven.
- Aportar la informació de què disposi, per tal que els membres de la Comissió d'Investigació estableixin el diagnòstic de la situació, que donarà lloc a totes les actuacions posteriors fins a arribar a la solució del problema.
- Controlar estadísticament els casos d'assetjament que es produeixin als departaments.

c. Servei de Prevenció de Riscos Laborals

- Obrir el procediment a partir de la sol·licitud que, per aquest motiu, haurà rebut per la via establerta.
- Col·laborar amb els membres de la Comissió d'Investigació interna facilitant-los la documentació i els informes que requereixin en l'estudi del cas.
- Donar, si escau, assessorament tècnic i suport estadístic.
- Proporcionar, si escau, atenció mèdica adequada a les persones afectades pel possible assetjament. En aquest sentit, a fi i efecte de disminuir l'estigmatització que tant en el professional mèdic com en el d'infermeria es pot produir, és recomanable valorar i dirigir aquests professionals tant al programa PAIMM com al programa Retorn.

- Elaborar informació sobre els casos denunciats i resolts, a l'inici i la finalització de les diferents fases, per ser lliurada al Comitè de Seguretat i Salut.

d. Unitat afectada

- Col·laborar en l'aplicació d'aquest protocol quan la seva activació afecti el personal de la seva unitat.
- Executar les mesures correctores aprovades per la Direcció.

13.3. Com actuar?

L'actuació s'inicia a partir d'una sol·licitud d'intervenció per escrit i registrada a la Direcció de Recursos Humans o al Servei de Prevenció de Riscos Laborals.

El Servei de Prevenció de Riscos Laborals informará els delegats/des de Prevenció, de forma anònima, de l'existència de la sol·licitud.

En el cas que la sol·licitud d'intervenció no la presenti directament la persona afectada, s'haurà d'incloure el seu consentiment exprés i informat per iniciar les actuacions d'aquest protocol.

Si la persona no dóna el consentiment per fer l'estudi del cas que l'afecta, es valorarà la necessitat o la possibilitat de dur a terme les actuacions que considerin oportunes en l'àmbit psicosocial a la unitat afectada. Aquestes actuacions poden concloure en proposta de mesures correctores que s'enviaran a la Direcció.

Durant totes les actuacions, les persones implicades podran estar acompanyades i assessorades per una persona de la seva confiança que formi part de l'entorn laboral o referent legal dels treballadors.

La Comissió Investigadora podrà, en cas de necessitat, requerir l'ajuda d'un gabinet expert per elaborar l'estudi.

En finalitzar la investigació, la Comissió Investigadora emetrà un informe que es remetrà a la Direcció de Recursos Humans que, posteriorment, ho comunicarà al Comitè de Seguretat i Salut.

El temps des de l'inici de la tramesa de la sol·licitud i lliurament mai no serà superior a 60 dies.

S'actuarà d'acord amb els resultats finals:

- conflicte laboral interpersonal,
- conflicte laboral d'assetjament,
- fals cas d'assetjament.

D'aquestes conclusions, també se n'informarà els afectats en els terminis fixats anteriorment.

14

Aspectes medicolegals

En l'articulat de la Llei 7/2007 de 12 d'abril, per la qual s'aprova l'Estatut Bàsic de l'Empleat Públic i del Reial Decret Legislatiu 1/1995 de 24 de març pel qual s'aprova l'Estatut del Treballador, podem trobar diferents referències respecte a la protecció del treballador. En aquest marc legal es preveuen diferents itineraris legals i actuacions judicials que la víctima d'una situació d'assetjament laboral pot seguir, que engloben l'acció en l'àmbit laboral, des de la denúncia davant la inspecció del treball, la denúncia penal, i la demanda civil, fins al recurs davant la jurisdicció contencioso-administrativa.

La investigació judicial dins de la jurisdicció penal s'inicia per la interposició d'una denúncia davant el jutge d'instrucció competent. Un cop presentada una denúncia en un suposat cas de *mobbing* al Jutjat d'Instrucció competent, el jutge instructor pot encarregar la investigació medicolegal dels fets al metge forense del jutjat que hagi estat assignat.

El metge forense és el funcionari públic que es troba adscrit a l'Institut de Medicina Legal del seu territori i que rep les ordres directes del jutjat o fiscal com-

petent del cas mitjançant el director de l'Institut.

En el cas concret de presumpte *mobbing*, el metge forense fa una valoració medicolegal de la denúncia que descriu els fets comesos i, si és necessari, una exploració a la víctima o al presumpte agressor, tenint en compte els aspectes que es recullen en aquest *Quadern*. A part del metge forense, poden intervenir altres pèrits, com metges, psicòlegs o experts en riscos laborals, que necessitaran la prèvia autorització del jutge per participar en el procés penal. El metge forense també revisarà tots aquells informes documentals que es troben en la causa per tenir una valoració més específica de cada cas.

La víctima d'un suposat cas de *mobbing* pot seguir altres vies legals. Així, es pot presentar una demanda davant la jurisdicció social (laboral) sol·licitant l'extinció del contracte de treball amb dret a ser indemnitzat pels anys treballats, tal com preveu l'article 50.1 de l'Estatut del treballador. També es pot presentar demanda a l'ordre civil, sol·licitant que la persona que ha realitzat el *mobbing* respongui amb el seu patrimoni, indemnitzant pels

danys morals produïts a la víctima; o bé, la presentació d'una denúncia davant la Inspecció de Treball, on es valorarà si existeix una conducta contrària a la dignitat del treballador per part de l'empresari o si d'aquesta conducta de *mobbing* se'n deriva un risc per a la salut del treballador. Aquesta consistirà en una sanció administrativa a l'empresari.

Finalment cal fer referència a l'ordre contencioso-administrativa, que és l'ordre competent en aquells supòsits en què la presumpte situació de *mobbing* afecti relacions laborals que es donin entre els treballadors públics (funcionaris, personal estatutari, laboral).

Llei d'Enjudiciament Criminal

Segons la Llei d'Enjudiciament Criminal, si els metges tenen coneixement, en el

seu exercici professional, d'un acte que podria ser un delictes, tenen l'obligació immediata de denunciar-ho:

Art. 259: *Tota persona que presenciï la comissió d'un delictes o que sense haver-lo presenciat en tingui coneixement està obligada a posar-ho en coneixement de les autoritats. No fer-ho està castigat per la llei.*

Art. 262: *Els que per raó del seu càrrec, professió, ofici tinguessin notícia d'algun delictes públic, estaran obligats a denunciar-ho immediatament al Ministeri Fiscal, al tribunal competent, al jutge d'instrucció i, cas que manqui, al municipal o al funcionari de policia més proper del lloc, si es tractés d'un delictes flagrant.*

15

Els aspectes ètics i deontològics

L'assetjament moral a qualsevol persona i en qualsevol àmbit és un clar exemple de conducta immoral perquè atempta contra la dignitat de la persona. La dignitat és aquella condició essencial i pròpia de les persones que les reconeix valuosos per si mateixes. Així com les coses tenen preu i es poden canviar i substituir les unes per les altres, perquè tenen un valor d'ús, les persones no tenen preu, no es poden canviar. El que les fa valuosos per elles mateixes és la dignitat, que les fa insubstituïbles i les fa iguals.

Aquesta condició de dignitat que ens fa valuosos per nosaltres mateixos i a tots iguals és el fonament de la regla d'or de la convivència "*Tracta l'altre com voldries que l'altre et tractés a tu*". Aquesta norma es vulnera quan s'assetja moralment una altra persona. I aquesta conducta no té atenuants ni eximents, precisament

perquè atempta contra el principi bàsic que regula la relació entre les persones.

15.1. L'assetjament moral d'un metge sobre un altre metge és una falta deontològica.

Ho és perquè atempta contra el text considerat fundacional de l'ètica mèdica occidental, el jurament hipocràtic. Aquest text insta els metges a tractar d'una manera diferenciada i respectuosa els mestres, els seus fills i els deixebles que s'hagin compromès a respectar el jurament. S'exigeix el deure de tractar els mestres com els propis progenitors i els seus fills i els deixebles com a germans. Així doncs, les relacions entre els terapeutes grecs eren de tipus quasi familiar, les pròpies d'una fraternitat religiosa. Aquesta és la interpretació històrica més probable del jurament hipocràtic, el d'un

ritus iniciàtic de tipus religió pel qual s'entrava a formar part d'una comunitat tancada consagrada a les pràctiques sanadores sota l'advocació d'una divinitat amb poders curatius.

Aquest tracte deferent entre col·legues ha persistit des del seu origen, i s'ha incorporat en les normes de conducta que exigeixen als seus membres les corporacions encarregades de regular la pràctica mèdica, com són els col·legis de metges i les associacions professionals.

15.2. L'origen de les corporacions mèdiques

En l'origen del Royal College of Surgeons of England, una de les corporacions mèdiques més antigues del món, hi ha les freqüents disputes sobre la competència professional entre els que es dedicaven a l'art de sanar a l'Anglaterra de mitjan segle XVI. Enric VIII, assessorat pel cirurgià de la cort, Thomas Vicary, promulga l'Acta de la Unió de cirurgians i barbers, associació creada per posar fi a les discussions sobre la competència professional. La Unió tenia la potestat de decidir qui podien ser els seus membres, els únics habilitats per exercir com a metges.

Des d'aleshores, l'avaluació de la competència professional no és una qüestió de judici individual basada en la major experiència o responsabilitat de qui jutja, si no que és el fruit d'un procediment reglat i d'una decisió corporativa. Cap professional pot emetre impunement judicis públics que desqualifiquin l'actuació professional d'un altre company ja que aquesta funció correspon exclusivament a la corporació. La desqualificació professional, que sovint és l'argument principal de l'assetjador, no sols constitueix una ofensa envers la víctima sinó que és una falta de respecte per al conjunt de la professió.

15.3. La conducta ètica del metge

Thomas Percival va publicar *Medical Ethics* el 1803 amb l'objectiu que el metge adop-

tés la dignitat de conducta que és essencial al caràcter d'un *gentleman* (cavaller). El que és considerat com el primer codi de conducta mèdica de l'era moderna és el fruit de la reflexió d'un metge preocupat per la bona imatge dels professionals. Alguns apartats es corresponen més a unes normes d'urbanitat —descriuen les bones maneres que ha de seguir el metge en públic per ser respectat—, però d'altres fan referència a les regles que s'han d'observar en les controvèrsies i disputes professionals.

En l'apartat XXIII del capítol II es diu que aquestes s'hauran de tenir en privat, perquè no perjudiquin la imatge de la corporació. Aquesta norma tan prudent i bàsica és la que, de manera deliberada, vulnera l'assetjador ja que les seves crítiques tenen per objectiu el desprestigi públic de la seva víctima. Si actués de bona fe i amb respecte, trobaria la manera de fer-li arribar el seu desacord en privat i sense ofendre'l.

Les normes de conducta de Percival van ser incorporades íntegrament al codi ètic de l'American Medical Association el 1847 i, posteriorment, van inspirar la major part de codis de deontologia de les associacions mèdiques occidentals.

15.4. El Codi de Deontologia del Consell de Col·legis de Metges de Catalunya

L'actual Codi de Deontologia dedica el seu capítol XII als *deures i drets del metge envers els seus companys*. Les normes d'aquest capítol que són rellevants en relació amb l'assetjament moral són les següents:

Norma 94. *El metge, per damunt de tota consideració jeràrquica, ha de tenir en compte que qualsevol metge és un company que mereix un respecte imposat pel costum mèdic universal i com a tal ha de tractar-lo.*

Norma 95. *Tot metge que forma part d'un equip mèdic pot rebutjar qualsevol dels*

seus membres per causa professionalment justa, però ha d'argumentar prèviament els motius al seu refús a la jerarquia mèdica de l'ens on pertany l'equip o al Col·legi de Metges.

Norma 97. *La relació entre metges mai no ha de comportar desprestigi públic. Les discrepàncies professionals han d'ésser discutides entre metges i en el si del Col·legi de Metges o d'altres organismes o col·lectius professionals. Solament quan aquestes vies estiguin exhaurides es podrà recórrer a altres instàncies.*

La falta de respecte de l'assetjador per la víctima vulnera de manera clara la norma 94. Les normes 95 i 96 donen la pauta per arbitrar diferències entre companys: la intermediació dels responsables del centre o del Col·legi i amb la discreció corresponent. L'assetjador vulnera aquestes normes en no respectar les competències del comitè de direcció del centre o del Col·legi i fent pública la desqualificació del company. L'as-

setjador no sols usurpa una funció que no li correspon, el judici sobre la competència professional d'un company, sinó que vulnera la regla de la més elemental prudència fent-ne la màxima difusió, amb la conseqüència del desprestigi públic de la víctima, que és un dels objectius de l'assetjament.

Al capítol XIV, que tracta dels *deures del Col·legi de Metges*, es diu:

Norma 114. *El Col·legi de Metges vetllarà perquè els metges assalariats puguin desenvolupar la seva tasca dins la institució o l'empresa en les dignes i degudes condicions de treball.*

Aquesta norma habilita i obliga el Col·legi a exercir una labor de vigilància regular perquè es compleixin les normes anteriors, així com a col·laborar amb els directius dels centres i de manera especial, amb els responsables dels serveis de salut laboral, per tal d'implementar programes per prevenir i eradicar els casos d'assetjament.

16

Mesures preventives

La base per a la prevenció de l'assetjament als centres sanitaris, com en qualsevol entorn laboral, és la tolerància zero amb tot tipus de violència, i l'elaboració i la difusió dins del centre d'una declaració institucional que rebutgi l'assetjament.

Per assolir aquest objectiu, cal tenir en compte una prevenció primària, mesures de prevenció secundària i també de prevenció terciària.

A la **taula 4** s'assenyalen els aspectes clau en la prevenció de l'assetjament.

16.1. Prevenció primària

Pretén eliminar, o com a mínim reduir, el risc d'assetjament, actuant sobre les cau-

ses que el faciliten. Per aquest objectiu cal que les institucions reconeixin que es poden produir situacions d'assetjament dins de la seva organització. També els treballadors han de ser coneixedors d'aquesta patologia laboral i estar en condicions de reconèixer casos de *mobbing*. S'han d'identificar, per corregir-les, les situacions que poden facilitar l'assetjament, mitjançant enquestes de satisfacció i altres mesures, com l'elecció de caps d'equip sense tenir en compte la seva capacitat de lideratge, o la manca de coneixements en organització del treball dels càrrecs de comandament.

TAULA 4. ASPECTES CLAU EN LA PREVENCIÓ DE L'ASSETJAMENT

1. Consideració per part de la institució que l'assetjament no és només un problema individual, sinó també de les organitzacions, i està relacionat amb deficiències d'aquestes.
2. Identificació i avaluació dels riscos psicosocials, examinant la incapacitat temporal i a través d'enquestes de satisfacció, entre altres mesures.
3. Lideratge i actuació eficaç dels càrrecs de comandament en la gestió dels conflictes.
4. Formació i informació a tots nivells.

16.2. Prevenció secundària

Inclou intervencions adreçades a incrementar els recursos individuals del personal laboral per aconseguir més resistència a un possible *mobbing*.

Entre aquestes intervencions podem incloure:

- a. estar informat sobre el *mobbing* (causes, motivacions, objectius) per identificar el problema al més aviat possible,
- b. no mantenir-se passiu, esperant que el problema es resolgui sol o que l'assetjador busqui una altra víctima,
- c. plantar cara a l'assetjador, preguntant-li per què l'ataca, exigint-li que

respecti la seva dignitat (fer-ho davant de testimonis, mai en privat),

- d. buscar suport entre els companys, que acceptin ser testimonis en cas de denúncia a la direcció.

16.3. Prevenció terciària

Té per objecte reduir les conseqüències i danys ocasionats per l'assetjament. Implica una resposta de l'empresa ràpida i contundent. Eventualment pot implicar un canvi de lloc de treball de la víctima, en el cas que n'hagi sortit malmesa i li sigui difícil tornar al lloc de treball.

Les institucions sanitàries, com qualsevol empresa tenen 1) plena responsabilitat de garantir el dret de totes les persones a un entorn de treball saludable, 2) l'obligació de promoure condicions de treball que evitin l'assetjament psicològic, i 3) el deure d'establir procediments per prevenir-lo i sancionar-lo (d'acord amb l'art. 48 de la Llei 3/2007).

17.1. Obligacions de la direcció

És obligació de la direcció:

- a. Garantir que es tracti a tothom amb respecte i educació, evitant comportaments ofensius o discriminatoris.
- b. Fer un pronunciament públic, i conegut per tot el personal, considerant l'assetjament laboral com una actuació inacceptable i punible.
- c. Establir mecanismes que permetin detectar l'existència d'assetjament laboral.
- d. Tenir a punt els procediments per aplicar en cas de reclamació per mobbing contra algun membre de la plantilla.
- e. Investigar seriosament les queixes o denúncies i fer un seguiment de la situació després de la queixa.
- f. Mantenir la confidencialitat dels casos en procés d'investigació.
- g. Prendre en consideració les recomanacions que faci el servei de prevenció de riscos laborals quan la comissió ad hoc formada per examinar els casos de queixa per assetjament hagi formulat les seves indicacions.

- h. Facilitar la reinserció i adaptació laboral de la víctima d'assetjament.

17.2. Protocol d'actuació en cas d'assetjament laboral

Els centres sanitaris han de disposar d'un document sobre com prevenir i evitar l'aparició de situacions d'assetjament psicològic i de com actuar si es dona una situació d'aquest tipus al seu centre.

En aquest document ha de constar de manera explícita que la direcció del centre estableix un nivell de tolerància zero davant d'aquest tipus de comportament, i queda expressament prohibida qualsevol acció o conducta d'aquesta naturalesa. L'ocultació de l'existència d'assetjament en els llocs de treball és injusta per a les víctimes, que mai no podran trobar una millora de la seva situació, i és contraproduent per a la mateixa institució. Un reconeixement de la voluntat de combatre aquesta injustícia per part dels equips directius, amb garantia de la confidencialitat amb què s'examinaran els possibles casos, pot afavorir el clima laboral al centre i la necessitat de buscar vies per millorar-lo.

El document ha de detallar el conjunt d'actuacions a les quals la institució està obligada en relació amb:

- la prevenció dels episodis d'assetjament,
- la gestió dels conflictes interpersonals i
- el maneig del casos d'assetjament quan no s'hagin pogut prevenir.

Aquest document hauria d'estar consensuat amb els representants sindicals del centre i aprovat pel Comitè de Seguretat i Salut (CSS).

Tenint en compte les dificultats de diagnosticar l'assetjament és convenient que s'incloguin en aquest document tots els exemples de mala conducta que puguin constituir manifestacions de l'assetjament, i es faci una declaració explícita que es tracta d'una conducta reprobable que no serà tolerada per la institució.

El document hauria de tenir un accés fàcil perquè el puguin conèixer els treballadors (per exemple, penjat a la intranet) i fer-ne difusió.

17.3. Política de selecció de càrrecs

Considerant que en la major part dels casos d'assetjament la víctima el rep d'un superior jeràrquic, cal que entre els criteris que s'utilitzin per a la selecció de les persones que hauran d'exercir un càrrec de comandament en les institucions sa-

nitàries es tinguin en compte, a més de la seva competència, les qualitats humanes del candidat elegit, particularment la seva capacitat de lideratge.

17.4. Creació d'un clima social favorable

Les empreses han d'emprendre accions per aconseguir un clima laboral saludable. En l'àmbit organitzatiu cal una bona classificació de competències, dels sistemes de participació, la potenciació del treball en equip i la gestió de la comunicació. Quant al contingut de les tasques s'ha de tenir en compte la rotació dels llocs de treball i l'augment de l'autocontrol en el treball. S'ha de fomentar la millora de les habilitats socials, la resolució de conflictes, l'elaboració de manuals de bones pràctiques relacions personals i les iniciatives per millorar la formació del personal.

18.1. Servei de prevenció de riscos laborals (SPRL)

És el conjunt de mitjans humans i materials necessaris per dur a terme les activitats preventives a fi de garantir la protecció adequada de la seguretat i la salut dels treballadors i treballadores. És la forma més freqüent d'organització de la prevenció en les empreses. Segons la grandària de la plantilla i el tipus d'activitat de l'empresa, l'SPRL pot ser propi o aliè (contractat a un servei especialitzat extern). Les seves funcions principals són: a) El disseny, la implantació i l'aplicació d'un pla de prevenció de riscos laborals, b) L'avaluació dels factors de risc, c) La planificació de l'activitat preventiva, d) La informació i formació dels treballadors i treballadores, e) La prestació dels primers auxilis i plans d'emergència i f) La vigilància de la salut dels treballadors i treballadores en relació amb els riscos derivats del treball. Es compon de tècnics de prevenció, i metges/ses i infermers/es del treball.

18.2. Recursos humans (RRHH)

Funció o gestió que s'ocupa de seleccionar, contractar, formar, ocupar i retenir el personal d'una organització. Aquestes tasques les pot exercir una persona o un departament. Generalment la funció de RRHH està composta per àrees com ara re-

clutament i selecció, contractació, capaciació, administració o gestió del personal. Depenent de l'empresa poden dur a terme altres tasques com l'administració de nòmines o la relació amb sindicats, entre d'altres. És freqüent que l'SPRL formi part o tingui una relació estreta amb RRHH.

18.3. Comitè de seguretat i salut (CSS)

Òrgan paritari i col·legiat de participació destinat a la consulta regular i periòdica de les actuacions de l'empresa en matèria de prevenció de riscos laborals, obligatori en empreses o centres de treball amb 50 persones o més. El CSS està format pels delegats i delegades de prevenció (representants sindicals amb funcions específiques de salut laboral), d'una banda, i per la persona empresària o les seves representants en un nombre igual al dels delegats i delegades de prevenció, de l'altra. Les seves competències són: a) Participar en l'elaboració, posada en pràctica i avaluació dels plans i programes de prevenció de riscos a l'empresa, i b) Promoure iniciatives sobre mètodes i procediments per a la prevenció efectiva dels riscos, proposant a l'empresa la millora de les condicions o la correcció de les deficiències existents. Aquest és un òrgan de participació i negociació dedicat específicament a funcions de salut laboral i no s'ha de confondre amb l'SPRL que és l'òrgan tècnic dedicat a aquest tema.

- Agervold M, Mikkelsen EG. Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions. *Work & Stress* 2004;18(4):336-51.
- Aquino, K., & Lamertz, K. A relational model of workplace victimization: Social roles and patterns of victimization in dyadic relationships. *Journal of Applied Psychology* 2004;89:1023-34.
- Archer, D. (1999). Exploring "bullying" culture in the paramilitary organization. *International Journal of Manpower* 1999;20(1/2):94-105.
- Bowling NA, Beehr TA. Workplace Harassment From the Victim's Perspective: A Theoretical Model and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* 2006;91:998-1012.
- Caralps A. El maltractament del personal sanitari. *Annals de Medicina*. 91:170-172. 2008.
- Cascardo D. Bullying and acts of aggression in the workplace: implementation of effective prevention strategies. *J Med Pract Manage*. 2011;27:14-7.
- Direcció General de Relacions Laborals. Generalitat de Catalunya. Fulls d'informació. Monografies: 23. Assetjament psicològic en el treball.
- Domínguez J. Acoso moral, psicológico y laboral, "mobbing". ¿Violencia en el lugar de trabajo? Editorial Ramon Lull. 2011.
- Einarsen S, Hauge LJ. Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo: una revisión de la literatura. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 2006;22:251-73.
- Einarsen S. Harassment and bullying at work: a review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior* 2000;5(4):379-401.
- Einarsen S, Raknes BI, Matthiesen SB. Bullying and harassment at work and their relationship to work environment quality: An exploratory study. *European Work and Organizational Psychologist* 1994;4(4):381-401.
- Einarsen S et al. Bullying and harassment in the workplace: developments in theory, research and practice. 2nd edition. Londres: Taylor & Francis.
- Escartín J, Rodríguez-Carballeira A, Zapf D. Guías de intervención: Mobbing. Ed. Síntesis. Madrid. ISBN: 978-84-975680-3-6.
- Eurofound 2012. Fifth European Working Conditions Survey. Publications Office of European Union. Luxembourg.
- European Agency for safety and Health at Work. Workplace Violence and Harassment: a European Picture. Disponible a: <http://www.maybo.co.uk/file/25/violence-harassment-eu-report.pdf>.
- Ferris GR, Zinko R, Brouer RL, Buckley MR, Harvey MG. Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly* 2007;18:195-206.
- Fidalgo MV y otros. El acoso psicológico en el trabajo: definición. Nota técnica 854. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Gimeno Lahoz R. La presión laboral tendenciosa (mobbing). Tesis doctoral. Universitat de Girona. 2005.
- Jurado Segovia A. Acoso moral en el trabajo: análisis jurídico-laboral. Wolters Kluwer España, SA. 2008.
- Leymann, H. The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 1996;5:165-84.
- Monks CP, Smith PK, Naylor P, Barter C, Ireland JL, Coyne I. Bullying in different contexts: Commonalities, differences and the role of theory. *Aggression and Violent Behavior* 2009;14:146-56.
- Neuman JH, Baron RA. (2011). Social Antecedents of Bullying: A Social Interactionist Perspective. In Einarsen S, Hoel H, Zapf D, Cooper CL (Eds.), *Bullying and Harassment in the workplace. Developments in Theory, Research and Practice*. Londres: Taylor & Francis;2011.
- Salin, D. Bullying and organizational politics in competitive and rapidly changing work environments. *International Journal of Management and Decision Making* 2003;4(1):35-46.
- Salin D. The Prevention of workplace bullying as a question of human resource management: measures adopted and underlying organizational factors. *Scand J Mgmt*. 2008;24:221-31.
- Skogstad A, Matthiesen SB, Stale Einarsen S. Organizational changes: a precursor of bullying at work?. *International Journal of Organization Theory and Behavior* 2007;10(1):58-94.
- Topa G, Depolo M, Morales JF. Acoso laboral: meta-análisis y modelo integrador de sus antecedentes y consecuencias. *Psicothema* 2007;19:88-94.

Números publicats



Els Quaderns de la Bona Praxi són una publicació que s'envia, per correu electrònic, a tots els col·legiats i a la qual també es pot accedir a través de la web dels col·legis de metges de Catalunya com a servei gratuït als professionals per a promoure les bones pràctiques. Es disposen d'exemplars en paper amb un cost de 15 € per a metges col·legiats al COMB, COMG, COMT i COMLL i 20 € per altres interessats i entitats.

Els interessats cal que enviïn una sol·licitud a cecfmc@comb.cat.

Quaderns de la Bona Praxi

COL·LEGI
OFICIAL  DE METGES
DE BARCELONA
CENTRE D'ESTUDIS COL·LEGIALS

*Passeig de la Bonanova, 47. 08017 Barcelona.
<http://cec.comb.cat>*