



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE  
MOBBING EN UNA MUESTRA MEXICANA  
MEDIANTE REDES SEMÁNTICAS**

**T E S I S**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A N:**

**ADA SELENE BERMÚDEZ GONZÁLEZ  
PAOLA DE LA LUZ CERVANTES CANDELAS**

**DIRECTORA DE TESIS: MTRA. ERIKA R. VILLAVICENCIO  
AYUB.**

**REVISOR: DR. JESÚS FELIPE URIBE PRADO.**



**MÉXICO**

**2009**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## *A la Universidad Nacional Autónoma de México*

*Mí Alma Mater.*

## *Al Grupo Piloto*

*Profesores, compañeros y todas aquellas personas que fueron parte de mí formación en la práctica, a su lado aprendí el verdadero significado de la Psicología en el ser, saber, hacer y disciplinar.*

## *A Paola*

*Por estar conmigo en la realización y conclusión de este proyecto tan esperado. Lo logramos "Payo".*

## *A mis padres Paula y Víctor*

*Por permitirme ser tan rebelde como he querido.  
Son mi ejemplo a seguir, los amo.*

## *A mis hermanos Ana y Víctor Andrés*

*Por dejarme desquitar con ustedes todas las frustraciones habidas y por haber. Ser la de en medio tiene sus ventajas... los quiero mucho "carnales".*

## *A mi pequeña sobrina Sofía*

*Gracias a tí nena, supe que un libro solo debe servir para leerse...*

## *A Salvador*

*Por ser mi novio y confidente.*

## *A mis amigas, amigos y todos los que me han acompañado en el viaje*

*Aquí están también ustedes, no los olvido.*

### ***Familia***

*Por su cariño, apoyo y paciencia, sin los cuales no habría llegado hasta donde estoy.*

### ***UNAM***

*Gracias por...*

*Los conocimientos adquiridos*

*Las experiencias brindadas*

*Las oportunidades abiertas*

*Las dudas sembradas*

*Los compromisos contraídos*

*Las amistades conocidas*

### ***Al grupo piloto***

*Por sentar mis bases como profesionista en el saber conocer, saber hacer y saber ser.*

### ***Profesores***

*Por lo enriquecedor de su experiencia y conocimientos.*

### ***Selene***

*No concibo el haber realizado la tesis sin ti...te aprecio y admiro.*

### ***Amigas y amigos***

*Gracias por compartir su existencia conmigo.*



|   |            |
|---|------------|
| <b>RESUMEN</b>  | <b>I</b>   |
| <b>INTRODUCCIÓN</b>   | <b>II</b>  |
| <b>CAPÍTULO 1: MOBBING</b>                                  | <b>1</b>   |
| 1.1 Definiciones de mobbing                                 | 2          |
| 1.2 Antecedentes del mobbing                                | 11         |
| 1.3 Etapas del mobbing                                      | 16         |
| 1.4 Tipos de mobbing y sus probables causas                 | 28         |
| 1.5 Participantes del mobbing. Víctima, acosador y testigos | 41         |
| 1.6 Conductas del mobbing                                   | 73         |
| 1.7 Consecuencias para la víctima y la organización         | 95         |
| 1.8 Prevención y estrategias de intervención en el mobbing  | 115        |
| 1.9 Instrumentos que miden mobbing                          | 127        |
| 1.10 Lo que no es mobbing                                   | 133        |
| <br>  |            |
| <b>CAPÍTULO 2: REDES SEMÁNTICAS</b>                         | <b>143</b> |
| 2.1 Antecedentes de las redes semánticas                    | 144        |
| 2.2 Memoria y memoria semántica                             | 153        |
| 2.3 Modelos de redes semánticas                             | 158        |
| 2.4 Significado psicológico y su medición                   | 163        |
| <br>  |            |
| <b>MÉTODO</b>   | <b>171</b> |
| Justificación y objetivos                                   | 172        |
| Muestra   | 173        |
| Técnica   | 174        |
| Procedimiento   | 174        |
| Elaboración de las redes semánticas                         | 174        |



|   |            |
|---|------------|
| Aplicación de las redes semánticas  | 176        |
| Calificación de las redes semánticas  | 177        |
| Resultados  | 179        |
| <b>DISCUSIONES</b>  | <b>201</b> |
| <b>CONCLUSIONES</b>   | <b>209</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>   | <b>215</b> |
| <b>ANEXOS</b>   | <b>227</b> |
| Anexo 1 Psicopatología  | 228        |
| 1.1 Personalidad paranoide  | 228        |
| 1.2 Trastornos psicosomáticos   | 230        |
| 1.3 Estrés postraumático  | 233        |
| 1.4 Depresión   | 236        |
| 1.5 Ansiedad generalizada   | 238        |
| Anexo 2 Instrumentos que miden mobbing  | 240        |
| 2.1 Leymann Inventory of Psychological Terrorization, LIPT  | 240        |
| 2.2 LIPT- Inventario de Acoso Laboral de Leymann.<br>Versión modificada por González de Rivera      | 243        |
| 2.3 LIPT- 60 Inventario de Acoso Laboral de Leymann II<br>Versión modificada por González de Rivera | 245        |
| 2.4 LIPT reducido de Van Dick y Wagner  | 247        |
| 2.5 Barómetro Cisneros. Iñaki Piñuel y Zavala   | 248        |
| 2.6 Cuestionario sobre Acoso Moral de Marie-France Hirigoyen  | 251        |
| 2.7 LIPT – 80 Versión modificada por Abajo Olivares   | 271        |
| Anexo 3 Formato de redes semánticas mobbing   | 275        |



## Resumen

La presente investigación, tuvo como objetivo realizar un estudio exploratorio sobre mobbing mediante redes semánticas naturales, en una muestra de trabajadores mexicanos.

Participaron 100 trabajadores, 50 mujeres y 50 hombres, divididos en dos grupos: 25 hombres y 25 mujeres pertenecientes al sector público e igualmente 25 hombres y 25 mujeres del sector privado, que han laborado mínimo seis meses dentro del mismo contexto de trabajo formal. La población fue seleccionada de manera no probabilística. Como instrumento se utilizaron las redes semánticas naturales, elaboradas a partir de la propuesta de Figueroa, González y Solís (1981) y un cuestionario de datos sociodemográficos.

El análisis de datos se llevó a cabo a partir de la modificación de la técnica en las nomenclaturas propuesta por Reyes Lagunes (1993), donde se encontró que del TR (Tamaño de Red) total del sector público, la red de víctima fue la que consiguió más definidoras (130), seguida por la red de proceso (116), acosador (107), conductas (98) y consecuencias (96). En las TR total del sector privado se clasifican según el número de definidoras, de mayor a menor de la siguiente forma: proceso (137), víctima (128), acosador (115), conductas (114) y consecuencias (112).

Para cada red semántica, las definidoras que mayor PS (Peso Semántico) obtuvieron y que mejor definen al concepto central según el sector público y privado son en proceso: hostigamiento, complot e ignorar; en conductas: agresiones, hostigamiento, mentiras e ignorar; en consecuencias: insegura, introvertida y miedosa; para acosador: prepotente, egoísta y grosero y por último para víctima: inteligente, responsable y trabajadora.



## Introducción

El mobbing es un tema de estudio que ha cobrado notoriedad e importancia en diversos países. Durante las últimas décadas se ha intentado esclarecer su conceptualización, las características de personalidad del acosador, de la víctima, los factores que lo precipitan, las conductas de acoso y las consecuencias que acarrea tanto al individuo como a la organización, lo que ha permitido que se planteen diversos instrumentos para detectarlo y modelos de intervención que disminuyan o prevengan el impacto de este fenómeno.

El trabajador, puede desarrollar sus potencialidades dentro de la organización y realizar aportaciones significativas a la misma; a su vez, la organización puede beneficiarse mejorando sus utilidades, productividad, calidad e imagen. Sin embargo, la realidad es que el contexto laboral no siempre es el espacio que favorece esta sana interacción, ya que por cultura organizacional, liderazgo deficiente, por la complejidad de las relaciones que se gestan dentro de las empresas e instituciones, entre otros, se presenta el mobbing.

Este fenómeno consiste en que una persona o grupo de personas ejerzan una violencia psicológica extrema de forma sistemática y recurrente sobre otra en un lugar de trabajo, con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima, su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr finalmente que abandone el lugar de trabajo (Abajo, 1994); sin embargo, la salida de la víctima de la organización no garantiza su inmediata recuperación, ya que la gravedad del mobbing deja secuelas importantes en la salud.

En este sentido, la presente investigación tuvo como objetivo realizar un estudio exploratorio sobre mobbing mediante redes semánticas naturales, en una muestra de trabajadores mexicanos.





En el primer capítulo, se abordarán las definiciones de diversos autores que han estudiado el fenómeno, sus antecedentes, las fases y niveles en los que ocurre el mobbing sus probables causas; las características de personalidad presentes tanto en la víctima como en el acosador y la actuación de los testigos; las conductas de mobbing y las consecuencias que dichos comportamientos acarrearán al individuo y organización; las estrategias para prevenir e intervenir ante el mobbing; diferentes instrumentos para medirlo y finalmente se retoman varias situaciones dentro de un contexto laboral que pueden confundirse con el mobbing.

En el capítulo dos, se plasman los antecedentes de las redes semánticas y memoria, los tipos de memoria y modelos de redes, así como diversas técnicas que permiten conocer el significado psicológico de un concepto, dentro de las cuáles se incluyen las redes semánticas naturales.

Posteriormente se describe detalladamente el método y el procedimiento seguido en esta investigación y se analizan los resultados alcanzados.

Finalmente se interpretan los resultados obtenidos, se describe la discusión, conclusiones y se señalan las limitaciones que presenta el actual estudio, así mismo se ofrecen algunas propuestas que se espera sean de utilidad en el desarrollo de nuevas investigaciones.



# ***MOBBING***





*Una injusticia hecha a un individuo, es una injusticia hecha a toda la humanidad.*

*Montesquieu*

## **Definiciones de Mobbing**

Es posible encontrar diversos términos en la literatura respecto al acoso laboral. Dentro de estos, se encuentran *mobbing*, *bullying*, *harasement*, *acoso moral*, *acoso psicológico en el trabajo*, *acoso laboral*, *psicoterror laboral*, *ijime*, *whistleblowers*, *scapegoating*, *work-trauma*, *estrés psicosocial*, *perversión*, entre otras.

El término *mobbing* fue introducido al ámbito laboral en la década de los 80's por Leymann. Éste proviene del verbo inglés *to mob*, que los diccionarios traducen como "regañar, atacar, maltratar, asediar" también se encuentra como el sustantivo *mob* que significa "muchedumbre, jauría"; mientras que *Mob*, con mayúscula, significa "mafia".

Leymann, estableció una definición operativa y otra científica para denominar al fenómeno de *mobbing*. Ambas definiciones lo abordan como un hostigamiento sistemático y prolongado, que excluye a la persona del contexto laboral y lo coloca en una posición de indefensión, no obstante la primera definición es más descriptiva.

### **Definición Operativa de Psicoterror Laboral**

El Psicoterror o *Mobbing* en la vida laboral conlleva una comunicación hostil y desprovista de ética que es administrada de forma sistemática por uno o unos pocos individuos, principalmente contra un único individuo quien, a consecuencia de ello, es arrojado a una situación de soledad e indefensión prolongada, a base de acciones de hostigamiento frecuentes y persistentes (al menos una vez por semana) y a lo largo de un prolongado periodo (al menos durante seis meses). Como consecuencia de la alta frecuencia y larga duración de estas conductas hostiles, tal maltrato se traduce en un enorme suplicio psicológico, psicosomático y social. Es un proceso de destrucción; se compone de actuaciones hostiles, que tomadas de manera aislada pueden parecer anodinas, pero cuya repetición tiene efectos perniciosos.



Esta, excluye los conflictos temporales y focaliza un punto en el tiempo donde la situación psicológica comienza a traducirse, psiquiátrica o psicosomáticamente, en condiciones patógenas (Leymann, 1996).

### **Definición Científica de Psicoterror Laboral**

“Es el proceso de interacción social por el cual un individuo (raramente más) es atacado por uno o más individuos, con una frecuencia al menos semanal y por una duración de varios meses, llevando al hostigado a una posición de indefensión con un alto potencial de exclusión” (Leymann, 1996).

Para Piñuel (2001) mobbing “es el continuado y deliberado maltrato verbal de al menos seis meses y que se produce cada semana, que recibe un trabajador por parte de otro u otros, los cuales se comportan con él cruelmente con el objetivo de lograr su aniquilación o destrucción psicológica y obtener su salida de la organización a través de diferentes procedimientos ilegales, ilícitos o ajenos a un trato respetuoso o humanitario y que atentan contra la dignidad del trabajador”.

El autor expresó que el mobbing tiene como objetivo final “agobiar, acobardar, intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización o a satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar y destruir que suele presentar el hostigador, que aprovecha la ocasión que le brinda la situación organizativa particular para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas”.

Abajo (2004) indicó que “mobbing es el fenómeno en el que una persona o grupo de personas ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente sobre una persona en un lugar de trabajo, con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la(s) víctima(s), destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr finalmente que esa(s) persona(s) abandone(n) el lugar de trabajo”.



Según González (citado por Abajo, 2004) el mobbing consiste en “amenazar, criticar, ridiculizar, acechar, perseguir a una persona ,inducir en ella sentimientos negativos como miedo, desánimo, preocupación, crearle inseguridad, interferir en sus dinámicas mentales, dificultar la realización de sus actividades y tareas, sobrecogerla con exigencias y expectativas que no puede cumplir”. Además propuso una definición etológica en memoria de Konrad Lorenz, “el mobbing es el ataque de una coalición de miembros débiles de una misma especie contra un individuo más fuerte; o el de la mayoría de ellos contra un individuo distinto por alguna diferencia, defecto o rasgo significativo”.

Hubert (2001) sugirió que el mobbing puede ser descrito como” humillación, intimidación o comportamiento hostil, dirigido siempre hacia la misma persona, esto sucede frecuentemente y durante un largo periodo de tiempo y contra los cuales la víctima tiene dificultades para defenderse”.

De acuerdo con Morant (2002, citado por Martínez, 2004) mobbing “es una conducta hostil o intimidatoria que se practica hacia un trabajador desde una posición jerárquica superior o desde un grupo de iguales hacia los que éste mantiene una subordinación de hecho. Dicha conducta hostil es reiterativa y persistente, incluye la infravaloración de las capacidades del trabajador, desbordamiento por asignación de tareas irrealizables, agresiones, ocultación de la información, difamación y trato vejatorio, con el objetivo de adscripción de la conducta de la víctima a los intereses del autor, coincidentes o no con la propia institución; vacío organizacional del acosado con las consecuencias para su bienestar físico, psicológico y social”.

Barón Duque (2003 citado por Meseguer de Pedro et al., 2007) mencionó que mobbing, “es la frustración del fin de las relaciones laborales como consecuencia del uso sistemático de la violencia psicológica en una organización de trabajo contra una o varias personas que ven alterados los presupuestos subjetivos de la causa y el objetivo de su contrato, así como su autoidentificación biopsicosocial, poniendo en peligro su salud, la de su entorno familiar y finalmente la de la sociedad”.



En la 1ª Jornada sobre Mobbing en Girona, España, el Magistrado Lahoz (2007), estableció un concepto jurídico de mobbing o acoso moral, siendo este “la presión tendenciosa encaminada a la auto-eliminación de la víctima”.

Aunado a las definiciones de estos autores, surgieron otras de diversas instituciones, como la Unión Europea, la Dirección General de Relaciones Laborales y el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España.

Para la Legislación de la Unión Europea (citado por Pares, 2005) mobbing “es el comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores o inferiores jerárquicos, a causa del cual el afectado es objeto de acoso y ataques sistemáticos durante mucho tiempo, de manera directa o indirecta, de parte de una o más personas, con el objetivo y/o efecto de hacerle el vacío”.

La Dirección General de Relaciones Laborales Generalitat de Catalunya (citado por Pares, 2005) mencionó que el mobbing “es el conjunto de comportamientos, acciones o conductas ejercidas por una o diversas personas de forma sistemática y a lo largo del tiempo, destinadas a dañar la integridad física y psicológica de una o más personas, con un desequilibrio de fuerzas y el objetivo de destruir su reputación y sus redes de comunicación para perturbar el ejercicio de sus funciones aprovechando las deficiencias en el sistema organizativo”.

Por último, el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (citado por Martínez, 2004) definió mobbing como “el ejercicio de violencia psicológica externa que se realiza por una o más personas sobre otra en el ámbito laboral, respecto de la que existe una relación asimétrica de poder”.

Otros autores nominaron al acoso como bullying. Este término en el diccionario inglés en su acepción como el verbo *to bully* significa “ofender



brutalmente, atacar, maltratar”; también es un adjetivo donde *bully* se utiliza para designar a una persona “brutal y tiránica”.

En un inicio, se utilizó el término *bullying* para describir las humillaciones, vejaciones, novatadas u otras amenazas que determinados niños o grupos de niños les infligen a otros. Posteriormente el término se amplió a las agresiones en el ejército, a las actividades deportivas, en la vida familiar, especialmente a las personas mayores y finalmente al mundo laboral (Hirigoyen, 2001).

Adams (1992 citado por Meseguer de Pedro et al., 2007) , refirió que *bullying* es la “crítica continua y abuso personal y público o en privado con el fin de humillar y degradar a una persona”.

Einarsen, Raknes y Matthiesen (1994) consideraron que el *bullying* en el trabajo significa “acosar, ofender y excluir socialmente a alguien o afectar negativamente (abuso verbal, observaciones negativas, ridículo, difamación y exclusión social) a algunos en sus tareas de trabajo. Éste puede ser aplicado a una actividad particular, interacción o proceso que ha ocurrido repetida y regularmente (semanalmente) a través de un periodo de tiempo (6 meses)... actos ante los cuales las víctimas encuentran dificultades para defenderse”(citado por Hogh & Dofradottier, 2001; Björkqvist, Ósterman & Hjelt- Bäck, 1994, Einarsen, 2000, Keashly, 1998 citados por Mikkelsen & Einarsen, 2002). ”... donde debe de haber una desigualdad de poder entre las partes involucradas en el acoso” (Einarsen, 1999 citado por Matthiesen & Einarsen, 2001); posteriormente Einarsen admite que el *bullying* puede provenir también de colaboradores y subordinados (Einarsen, 2000 citado por Mikkelsen & Einarsen, 2002).

Namie (2003, citado por Heames & Harvey, 2006) indicó que el *bullying* es “una condición que pasa desapercibida de hostilidad interpersonal que es deliberada, repetida y lo suficientemente severa para lastimar la salud o economía del sujeto que es blanco y es llevada a cabo por un perpetrador



que necesita controlar a otros individuos a menudo socavando sin dar importancia a los intereses organizacionales en el proceso”.

Por otro lado, el término *harasement* como acoso psicológico fue introducido por Brodsky en 1976, que traducido del inglés significa hostigamiento. Brodsky en su libro titulado *The harassed worker* definió al hostigamiento como “ataques repetidos e inopinados de una persona a otra para atormentarla, minarla, frustrarla y provocarla”. Para autores como Björkqvist, Ósterman, Hjelt-Bäck (1994 citados por Vartia y Hyyti, 2002) y Vartia (1996) implican “actividades repetidas por parte de una o más personas con el fin de causar sufrimiento psicológico (o físico) dirigido a uno o más individuos que no son capaces de defenderse por si mismos”.

Como se indicó, otra definición para describir el mobbing, es la de acoso moral en el trabajo. La primera en utilizar éste término fue Hirigoyen (1999), quién lo definió como “todo comportamiento abusivo, especialmente los gestos, palabras, actos y escritos que pueden atentar por su repetición y sistematicidad contra la personalidad, la dignidad y/o la integridad física o psíquica del individuo, o que pueda poner en peligro su empleo y degradar el clima de trabajo”.

Según Parés (2005), el acoso psicológico en el trabajo tiene el objetivo de destruir la estabilidad psicológica de un ser humano, desacreditando y esparciendo rumores. Se practica acosando grupalmente de tal manera que la víctima "estigmatizada" no pueda defenderse, hablar o que su palabra ya no tenga ningún valor.

Mientras que *whistleblower*, significa “el que hace sonar la campana de alarma o se va de la lengua”. Éste se aplica a las personas que hacen notar las deficiencias de un sistema, lo que las lleva a convertirse en víctimas de acoso; curiosamente no se ha hablado del mismo como mobbing o bullying (Hirigoyen, 2001, Solano & Kleiner, 2003).





Otro término relacionado es el de *scapegoating* (Thylefors, 1987 citado por Einarsen, 2005) donde “una o más personas que durante un periodo de tiempo son expuestas de modo repetitivo a acciones repetitivas por parte de uno o más individuos”.

Por último, el término japonés *ijime* que significa “acoso”, se utiliza para describir las novatadas y las humillaciones que sufren los niños en la escuela; también se utiliza para describir en las empresas Japonesas las presiones de un grupo que pretende formar a los jóvenes que han sido reclutados o cuando trata de someter a persona(s) que no se somete(n) a las reglas. Según Keiko (1997 citado por Hirigoyen, 2001) el fenómeno del *ijime* apareció en 1972, en un momento en que la industria japonesa estaba experimentando un desarrollo rápido y necesitaba jóvenes adaptados al trabajo estandarizado, sin individualismo, personalidad marcada, ni actitud crítica.

Respecto a los conceptos mencionados, diversos autores han establecido algunas diferencias, entre mobbing y bullying como:

- \* El bullying proviene de los superiores jerárquicos (Einarsen, 2000 citado por Mikkelsen & Einarsen, 2001; Morant, 2002, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España citados por Martínez, 2004) mientras que el mobbing es un fenómeno grupal (Zapf, 1999).
- \* El bullying incluye violencia física que el mobbing no; el primero se utiliza para definir las agresiones entre niños y adolescentes en la escuela, el segundo para referirse a la conducta adulta, la cual es más sofisticada y cuidadosa, ya que no deja pruebas tangibles (Hirigoyen, 2001; Leymann citado por Haynes & Harvey, 2006).



- \* El comportamiento de bullying es el comportamiento de acoso de uno a varias personas, mientras que el mobbing se refiere a dos o más perpetradores contra un individuo (Haynes & Harvey, 2006).

No obstante, una vez analizadas las definiciones de los diversos autores e instituciones, se encontraron las siguientes coincidencias y puntos que definen al mobbing:

**Acosador:** puede ser una persona o un grupo de personas o bien un instigador que encuentra un grupo dispuesto a seguirlo y que realiza acciones que, individualmente, no hubieran imaginado. También puede suceder que el grupo vea al acosado como un chivo expiatorio al cual le puede dirigir sus frustraciones o canalizar sus temores, en la confianza de que de ésta manera no serán las siguientes víctimas.

**Comportamientos pertenecientes al mobbing:** En general los autores coinciden que las conductas de mobbing son hostiles, violentas e ilícitas que atentan contra la dignidad del individuo, principalmente a través de la comunicación, por medio de humillaciones, intimidaciones, rumores, agresiones verbales, críticas, amenazas, ridiculizaciones, nulo respeto y la destrucción de las relaciones dentro del trabajo. De igual forma se encuentran gestos, escritos y rara vez violencia física. Otras conductas que utilizan al trabajo como medio de acoso son: ocultar información, asignar, exigir tareas irrealizables para la persona y mantener expectativas superiores a la capacidad del individuo. Estas conductas pueden ser directas o indirectas, por lo que pasan desapercibidas como acoso.

**Tiempo:** No se trata de un incidente aislado, sino de un ataque recurrente y sistemático. Los autores coinciden en que se lleva a cabo una vez por semana durante un periodo de seis meses, lo cuál sugiere que no se trata de un simple conflicto.

**Contexto:** En el ámbito laboral.



**La finalidad del mobbing:** Consumir emocional e intelectualmente a un individuo para afectar su desempeño en el trabajo, lo que lo llevará abandonar el empleo. Otro objetivo del mobbing es satisfacer y canalizar tendencias psicopáticas.

**Consecuencias del mobbing para la víctima:** Consecuencias económicas, ya que la persona abandona su trabajo y tiene un pobre desempeño; social ya que lo aísla y se destruye su reputación; físicas por la posible ocurrencia de ataques físicos; psicológicas debido al consumo intelectual y emocional.

A grandes rasgos, el mobbing es el acoso verbal, físico y/o psicológico sistemático y continuo por parte de uno o más individuos hacia una persona con el fin destruirla, aislarla y romper sus redes de comunicación para perturbar su desempeño y rendimiento laboral. Este acoso tiene repercusiones físicas, psicológicas, legales, económicas y sociales en la víctima.

Pese a que los autores utilizan distintas denominaciones al definir este fenómeno, para efectos de este trabajo se utilizará mobbing, acoso laboral o acoso en el trabajo.



*Un comienzo no desaparece nunca, ni siquiera con un final.*

*Harry Mulisch*

### **Antecedentes del mobbing**

El acoso psicológico en el trabajo es un tema de estudio que ha cobrado notoriedad e importancia en diversos países como Dinamarca, Suecia, Noruega, Francia, Finlandia, Irlanda, España, Inglaterra, Corea, Japón, Alemania, Italia, Australia, Nueva Zelanda, México y Estados Unidos, entre otros (Heames & Harvey, 2006; Vartia & Hyyti, 2002).

Hernández (s.f) dividió la historia del estudio del acoso psicológico en el trabajo en tres etapas: la primera va de 1982 a 1994 y comienza con el uso del término mobbing acuñado por Konrad Lorenz terminando con la expansión del término a diversos países Europeos; la segunda etapa de 1995 al 2002, se caracteriza por los simposios y estudios de diversos investigadores sobre el acoso en el trabajo; finalmente la tercera etapa, se concibió a partir del 2003 a la actualidad, en la que se conforma un marco teórico más sólido.

A continuación se describen brevemente las tres etapas enunciadas por Hernández (s.f) intercalando datos importantes para la comprensión del estudio del acoso.

#### **Primera etapa 1982-1994**

Un primer punto de partida: Heinz Leymann.

El término mobbing, fue utilizado por primera vez en 1963 por el etólogo ganador del Premio Nóbel de Medicina Konrad Lorenz, quién en sus estudios del comportamiento animal, definió al fenómeno como el ataque de un grupo de animales pequeños gregarios contra un animal solitario de mayor tamaño; más tarde, el médico sueco Paul Heinemann (1972 citado



por Hernández, s.f) interesado en el comportamiento social infantil fuera del aula, tomó el término para identificar conductas altamente destructivas de pequeñas pandillas de niños dirigido contra un único niño (Abajo, 2004; Heinemann, 1972 citado por Hernández (s.f); Leymann, 1996; Martínez, 2004; Trujillo, 2007). La investigación de este tipo de comportamiento infantil se ha desarrollando progresivamente en los últimos veinte años y uno de sus investigadores más prominentes es el noruego Dan Olweus (citado por Hernández, s.f).

En 1976, Brodsky escribió un libro denominado *El trabajador hostigado*, motivado por la promulgación de una nueva ley de condiciones de trabajo en Suecia. En el libro describe conductas típicas de acoso, no obstante se centró en la dureza de la vida del trabajador, con base en un contexto en el que hay accidentes laborales, agotamiento físico, horarios excesivos, tareas monótonas y problemas que se abordan actualmente en investigaciones sobre el estrés.

Debido a su enfoque sociomédico y a una insuficiente distinción entre situaciones laborales estresantes, el libro no tuvo mayor impacto en el estudio científico del mobbing (Leymann, 1996; Trujillo, 2007).

A principios de 1980, el Doctor en Psicología del Trabajo y profesor de la Universidad de Estocolmo, Heinz Leymann adoptó el término de mobbing al encontrarse con una conducta similar a la descrita por Konrad Lorenz (1963) en el mundo laboral (Leymann, 1996). En 1984, el Comité Nacional Sueco de Seguridad y Salud Ocupacional de Estocolmo publicó un artículo de Leymann y Gustavsson titulado *Psychological Violence at Work Places*, el cual fue el detonante para que otros países, principalmente los Escandinavos, realizarán estudios sobre el tema (Hernández, s.f).

En 1986, Leymann publicó el libro *Mobbing- Psychological Violence at Work Places* y en 1992, publica tres artículos sobre el tema.

Actualmente los estudios realizados por dicho autor, son imprescindibles en la literatura de mobbing y tomados como base para otras investigaciones.



Entre sus aportaciones se encuentra una definición, probables causas y tipos de mobbing, el proceso de acoso, conductas típicas y consecuencias del mobbing, así como un instrumento para medirlo.

### **Segunda etapa 1995-2002**

En 1995, se llevó a cabo el primer Simposio sobre el Bullying en el Séptimo Congreso Europeo sobre Psicología Laboral y Organizacional en Hungría; en 1996 se publican dichas ponencias en un número especial de la *European Journal of Work and Organizational Psychology*, donde se encuentran estudios empíricos que identifican la existencia del fenómeno relacionado con factores grupales, organizacionales, variables ambientales sociales y psicológicas y clima organizacional (Hernández, s.f).

En 1999, la revista *International Journal of Manpower* publicó un especial sobre el acoso psicológico en el trabajo y en el 2001, la *European Journal of Work and Organizational Psychology* anunció su segundo número especial sobre el bullying, como resultado del Simposio llevado a cabo en Praga en el mismo año (Hernández, s.f).

En esta etapa surgieron diversos autores interesados en el estudio del acoso; en Francia, Marie-France Hirigoyen, escribió sobre el mobbing llamándolo acoso moral, basándose en sus investigaciones y experiencia como psicoterapeuta; la autora aportó datos sobre la definición y contexto (laboral y familiar), comportamientos del acosador y perfil de la víctima, las etapas, proceso, tipos, causas y consecuencias del acoso, diferencias con otros fenómenos y un instrumento para evaluarlo.

En España Iñaki Piñuel y Zavala, realizó diversas investigaciones y brindó aportaciones referentes a los perfiles del acosador y las características de la víctima; agregó una etapa al proceso descrito por Leymann, dio consejos para prevenir y disminuir los efectos del acoso y creó un instrumento para medir el mobbing, entre otras aportaciones.



Otros investigadores que estudiaron el fenómeno fueron Einarsen y Skogstad, quienes ampliaron la definición del mobbing.

Anderson (2001, Hernández, s.f) analizó el mobbing desde la óptica de conceptos como derecho, ley, salud, democracia, administración pública o empresa, estableciendo un marco de referencia jurídico-laboral del problema.

Por su parte González de Rivera, influenciado por Leymann, desarrolló un trabajo teórico y de campo que se centra en el maltrato psicológico en las instituciones.

Finalmente en esta etapa, Dieter Zapf agregó conductas, consecuencias y causas de acoso a las ya citadas por Leymann.

### **Tercera etapa 2003- Perspectivas recientes sobre mobbing/ bullying**

A partir del 2003 el Doctor en Psicología y profesor de la Universidad de Sevilla, Barón Duque, presentó la tesis de que el poder y la negociación son elementos presentes en el mobbing. Explicó que el poder, al ser una causa del mobbing, se asocia con la ética y la moral de los individuos (Barón Duque et al., 2003).

En esta etapa, Einarsen ahondo en el fenómeno brindando una lista de conductas de acoso. Habló de la intencionalidad como elemento fundamental en la definición de bullying y de las probables causas de acoso. Respecto a esto último, consideró a la organización como responsable de las conductas de acoso, ya que no las evita y en un sentido más extremo, la misma organización puede propiciarlas.

Si bien a lo largo de la historia del estudio del mobbing, existen autores e investigadores reconocidos e incluso considerados como pioneros de la exposición del fenómeno en sus países, se halla otro gran número de escritores que han contribuido a fortalecer, ampliar y profundizar el marco teórico, lo que ha comprobado, clarificado y demostrado la existencia del



acoso laboral y la enorme importancia de prevenirlo e intervenir cuando ocurre.

Específicamente en México, es un fenómeno que se ha estudiado recientemente, por lo que aún falta profundizar en aspectos de prevención, intervención y pautas culturales, ya que las principales investigaciones provienen de países europeos.





*Evidentemente, la vida es sólo un continuo proceso de deterioro.*

*Francis Scott Fitzgerald*

## **Etapas del mobbing**

El mobbing es un proceso que se lleva a cabo de manera paulatina y silenciosa, en el que se persigue a la víctima hasta su destrucción. Si bien, cada caso presenta particularidades dependiendo de la cultura, personalidad de los involucrados, tipo de organización, actividades realizadas y normas formales e informales del trabajo, el proceso de mobbing se desarrolla conforme patrones estereotipados que cambian su carácter conforme el transcurso del tiempo y en medida en que el contexto social se modifica (Abajo, 2004; Hirigoyen, 1999, 2001; Leymann, 1996; Parés, 2002; Piñuel, 2001).

Para Leymann, pionero en la investigación del mobbing (1993, citado por Resch & Schubinski, 1996) existían tres fases que describían este fenómeno, las cuales se caracterizan por la presencia de ciertas conductas.

### **1.- Fase Temprana**

Inicia con un conflicto cuyas causas se reconocen y perciben por los participantes; las peleas y disputas son evidentes, lo que significa que existen dos partes que chocan, con una parte neutra que observa.

### **2.- Fase Intermedia**

Los participantes no reconocen el conflicto en el grupo, pero si de ellos mismos con otros. El rechazo ya no parte de ciertos actos, sino de la persona que se ha convertido en víctima. El conflicto se mantiene y ya no hay partes neutras; se presenta una polarización y el grupo debe tomar decisiones respecto a la situación.



### **3.- Última Fase**

Los límites del departamento o grupo en conflicto se han cruzado y se tienen que tomar medidas oficiales como traslados, acciones legales o señalamiento público del acosador.

Posteriormente en 1996, conforme a investigaciones y análisis más detallados del fenómeno mobbing, Leymann consideró que éste estaba conformado por cuatro etapas descritas a continuación:

#### **a) Incidentes críticos**

El acoso comienza frecuentemente con un conflicto no resuelto que termina en uno escalonado. Esta primera etapa, que suele ser muy corta, no es propiamente mobbing.

#### **b) Acoso y estigmatización**

En esta surgen un amplio número de conductas que en la interacción social normal no son indicativas de agresión o rechazo. Sin embargo, repetidas por un largo periodo y frecuencia de tiempo, cambian su contextualización y son usadas para estigmatizar o minar a la víctima psicológicamente.

Las conductas observadas tienen como común denominador el de “ir a por alguien” o castigarle (Leymann, 1996).

Durante esta fase, la víctima puede no ser conciente del hostigamiento, negando la posibilidad, intentando buscar razones o justificaciones para la actuación del acosador. (Randall, 1992 citado por Meseguer, Soler, Saenz & García, 2005). Éste por su parte, lleva adelante el proceso ante la pasividad, negación y evitación de la víctima y testigos, actuando a menudo en complicidad con estos últimos.



Es en punto cuando la víctima comienza a presentar secuelas del hostigamiento tales como depresión, bajo rendimiento laboral, cansancio, entre otras.

### **c) Intervención de las autoridades de personal**

Cuando los responsables de la organización intervienen, el problema adquiere carácter oficial y es atendido; en caso de contar con un departamento de Recursos Humanos, es éste el que toma la decisión respecto a la resolución de el fenómeno (Leymann, 1996).

Debido al Error Básico de Atribución, los colegas y directivos tienden a buscar explicaciones de lo que está sucediendo en las características personales de la víctima, más que en las condiciones ambientales (Jones, 1984 citado por Leymann, 1996). Esto es particularmente probable cuando las autoridades son responsables de las condiciones psicológicas de trabajo y no aceptan la parte de la causa situacional.

A consecuencia de ello, las organizaciones buscan soluciones rápidas, optando generalmente por transferir de departamento a la víctima, al acosador o ambos lo que puede implicar el traslado del conflicto y la estigmatización de la víctima (Jones, 1984 citado por Leymann, 1996).

### **d. Expulsión**

En la medida en que el conflicto se extiende en el tiempo y no se presenta ninguna solución, la víctima sufre diariamente experiencias hostiles. Probablemente ha pedido licencia por enfermedad o solicitado cambio de puesto, que en la mayoría de los casos no es aceptado, ya que nadie quiere laborar con “el problemático”. La víctima puede optar por traslados a lugares poco atractivos en un intento por escapar, lo que perjudica aun más su autoestima y añade frustración (Leymann, 1996).



Si el acoso dura varios meses e incluso años, la Dirección se ve obligada a actuar sin investigar o evaluar los comentarios, condenando a la persona acosada. Los individuos sojuzgados acumulan mala reputación, lo que les dificulta mantenerse en el mercado laboral.

Desafortunadamente a éstas alturas del acoso laboral, las consecuencias para la víctima pueden ir desde abandono de empleo, baja en la productividad laboral, daños en la salud física y emocional, suicidio y atentados contra la vida de de sus compañeros o superiores (Groeblichhoff & Becker, 1996; Leymann, 1996, Leymann & Gustavsson, 1996).

Es necesario resaltar que en esta etapa, la víctima requiere de apoyo psicoterapéutico; idóneamente debe ser contemplada por el terapeuta, la psicopatología de la víctima y contexto laboral donde se ésta se desenvuelve (Hirigoyen, 2001; Leymann, 1996) de no ser así, se corre el riesgo de diagnosticarla incorrectamente.

Más adelante Piñuel (2001) retomó las fases postuladas por Leymann para explicar el proceso de acoso, intercalando una fase entre la tercera (Intervención de las Autoridades de Personal) y cuarta etapa (Expulsión). A ésta nueva etapa la denomina: Fase de Solicitud de Ayuda Especializada Externa y Diagnóstico Incorrecto.

Si bien, Leymann habló de un diagnóstico incorrecto cuando el individuo acosado busca ayuda de un psicoterapeuta o un psiquiatra, Piñuel profundiza en ésta al considerarla una etapa; éste autor señala como significativo el papel que juega el psicoterapeuta para detectar esta situación en el trabajo y evitar aún más la estigmatización del paciente.

En la Fase de Solicitud de Ayuda Especializada Externa y Diagnóstico Incorrecto (Piñuel, 2001) generalmente la víctima al buscar apoyo de especialistas de la salud mental tiene un alta probabilidad de obtener un diagnóstico incorrecto, ya que debido a la naturaleza del mobbing existen pocos de ellos preparados e informados para reconocer y tratar un problema



que tenga su origen en la organización y no en los factores constitucionales o premorbosos de la víctima.

Según Piñuel (2001) entre los diagnósticos erróneos frecuentes se encuentran:

- \* Estrés.
- \* Depresión, debido a la distimia y la baja autoestima que genera el acoso.
- \* Burn-out, debido al estrés y depresión provocados por el mobbing.
- \* Personalidad paranoide, debido a la hipervigilancia.
- \* Maníaco-depresión o ciclotimia, debido a los altibajos en el estado de ánimo que producen las agresiones.
- \* Neurosis.
- \* Ansiedad generalizada.
- \* Ataques de pánico.
- \* Trastornos de la personalidad.

Los diagnósticos serán incorrectos en la medida en que se olviden los aspectos situacionales que los están causando, es decir, la agresión externa, continuada y mantenida por parte del acosador. Si los tratamientos no coinciden con la causa del problema, no se podrá resolver la situación del paciente.

Aunado a esto, la víctima será estigmatizada por parte de la organización, si se hace evidente que se encuentra en tratamiento, lo que dificulta aún más su recuperación (Piñuel, 2001).

Abajo retomó a Piñuel, añadiendo que muchas veces es la propia organización la que sugiere o envía a la víctima al servicio de salud, lo cual puede resultar benéfico para ésta; sin embargo, será un problema si los compañeros de trabajo toman como pretexto el hecho y acosan más a la víctima.



Parés (2002) describió siete fases en el acoso laboral, entre las que Incluye una fase previa al acoso y una posterior, en el que la persona se recupera de las consecuencias del acoso y puede retomar el control de su vida personal y profesional.

**Cuadro 1.1 Fases del acoso: descripción, objetivo y consecuencias**

| <b>FASES</b>            | <b>Descripción</b>   | <b>Objetivo</b>  | <b>Consecuencias</b>   |
|-------------------------|--|--|--|
| <b><i>Sedución</i></b>  | <p>Va dirigida a la víctima o a su entorno próximo.</p> <p>Esta fase puede quedar enmascarada.</p>   | <p>Es una estrategia encaminada al conocimiento de las debilidades de la futura víctima y absorber una cualidad personal, un cargo o contactos sociales para posteriormente expropiarlos.</p>  | <p>Sobre la futura víctima la consecuencia será arrebatarle cualidades personales y objetos.</p>   |
| <b><i>Conflicto</i></b> | <p>Surgen disputas por diferencias de opinión, persecución de objetivos distintos o fricciones personales.</p>   | <p>Ambas partes intentan defender sus puntos de vista o intereses. Una de ellas inicia estrategias para influir, vencer u oprimir al otro. El conflicto no se resuelve, se convierte en crónico y se pasa al acoso.</p>  | <p>Una mala resolución del conflicto es lo que lleva al acoso laboral.</p> <p>Algunas veces, es tan corto el espacio de tiempo que separa "el conflicto" del "acoso" que se solapan; en otras ocasiones el conflicto es creado por el instigador como excusa para hostigar a la víctima.</p> |
| <b><i>Acoso</i></b>     | <p>El acosador lleva a cabo acciones sutiles, indirectas difíciles de detectar, que están destinadas a atacar el punto más débil de la víctima, para castigarla por su insumisión.</p> | <p>El acosador tiende a buscar apoyo consiguiendo poner a algunos miembros de la plantilla de su parte. Lo consigue a través de comentarios o críticas destinadas a desacreditar a la víctima y ponerla en el punto de mira, o bien mediante la insinuación de posibles represalias a los "no seguidores."</p> | <p>La víctima puede empezar a preguntarse que es lo que hace mal. Si ésta no socializa el problema o conflicto o si el sistema de notificación y de resolución de conflictos no funciona, se prolongará el acoso.</p>  |



|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <p><b>Entorno</b></p>                    | <p>La respuesta del entorno laboral será la que determinará la resolución rápida del acoso o bien su implantación permanente, con el consiguiente daño en la salud del acosado. Por tanto, el entorno es un elemento básico determinante o no del acoso laboral.</p> | <p>Las razones de las personas para ser testigos mudos son varias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) porque tienen miedo.</li> <li>b) por una avidez insaciable de poder.</li> <li>c) porque disfrutaban del espectáculo.</li> <li>d) porque tienen una relación dependiente con el acosador.</li> </ul>  | <p>La inhibición del entorno para proteger a la víctima y el surgimiento de aliados del instigador provoca:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) aislamiento extremo de la víctima.</li> <li>b) introyección de la culpa.</li> </ul>  |
| <p><b>Intervención de la Empresa</b></p> | <p>El acosador utiliza comportamientos de aislamiento, agresión o ataque directo y contundente.</p> <p>Pueden aparecer comportamientos de acoso grupal y la víctima empieza a ser vista como una amenaza o molestia.</p>   | <p>El objetivo es que la víctima vaya perdiendo sus mecanismos de afrontamiento, de defensa o de lucha.</p> <p>El acoso puede surgir en cualquier empresa, debido a la distribución de trabajo o por el "hacer" empresarial, entre otras. Tanto si se trata de una estrategia empresarial consciente o inconsciente no se debe olvidar que reposa sobre el sufrimiento moral y físico del trabajador.</p> | <p>La empresa se da cuenta de la situación e intenta actuar, identificando a la víctima como problema. Lo interpreta como un conflicto interpersonal y evita asumir su responsabilidad.</p> <p>La personalidad y comportamiento de la víctima cambia, lo que será aprovechado por el acosador para indicarlo como causa del problema. Incluso si la víctima lucha contra las conductas anómalas, será interpretado por la plantilla como una actitud negativa.</p> |
| <p><b>Exclusión</b></p>                  | <p>El aislamiento de la víctima es extremo y generalizado por parte de la plantilla; ya sea por despido, jubilación anticipada,</p>  | <p>El objetivo del instigador del acoso es que la víctima desaparezca del ámbito laboral como represalia final a su falta de sometimiento. Los mecanismos de desaparición pueden ser que</p>  | <p>Las consecuencias para la víctima serán la alteración del equilibrio social, emocional y físico y la exclusión del mundo laboral; para</p>  |



|                     |  |   |  |
|---------------------|--|---|--|
|                     | invalidez, pérdida de la razón e incluso pérdida de la vida (suicidio, accidentes laborales mortales).   | la víctima pida un cambio de lugar de trabajo o que se marche de la empresa.  | la organización será la pérdida de trabajadores brillantes, el descenso de la eficacia por el mal clima laboral y la desaparición de la eficiencia por la extensión de la mediocridad (Síndrome de Mediocridad Inoperante Activa). |
| <b>Recuperación</b> | Debido al conocimiento y difusión de este proceso destructivo existen personas en la empresa (jefes y compañeros) que se niegan a agredir, además personas fuera de la organización que ayudan en la reparación del daño recibido. | La recuperación de la víctima depende de la desactivación emocional y la fortaleza para sobrevivir la situación. La primera consiste en que el individuo deja de engancharse a las emociones provocadas por el acosador; la segunda de re-encontrar el sentido a la vida después de un acoso. | La recuperación normalmente será a posteriori, fuera del territorio del acosador.  |

Pares, M. "Fases del Mobbing" (2002) Recuperado 20 enero 2007 de <http://www.acosomoral.org/>.

Para Hirigoyen (1999) la relación de acoso se desarrolla en dos fases, una de *seducción perversa* y otra de *violencia manifiesta*, donde ambas comparten un punto en común: la negación de la comunicación.

La primera fase se puede prolongar durante varios años; se desestabiliza a la víctima para que pierda progresivamente confianza en sí misma.

La seducción consiste en atraer irresistiblemente, corromper y sobornar. El seductor falsea la realidad, opera secreta e indirectamente, confunde y borra los límites de lo propio y ajeno. Hirigoyen (1999) sugiere que al ser seducido el individuo se deja influir y dominar, queda privado de su libertad y cree que es lo que el acosador establece.





El perverso procura ejercer una influencia que conduzca a la víctima a comportamientos diferentes a los propios. Se trata de imponerse impidiendo al otro que tome conciencia del proceso, que discuta o resista; convierte al sujeto en dependiente moral e intelectual (Hirigoyen, 1999).

Si bien en esta fase, la víctima obedece para reparar y evitar conflictos desencadena a la larga odio y sadismo en el perverso, quién somete poco a poco para conservar el poder y controlar.

Para Hirigoyen, este dominio, da paso a la violencia manifiesta. Tanto la víctima como el perverso tienen un miedo que les paraliza.

- \* Al perverso lo bloquea una lealtad interior, que está ligada a su propia historia y le impide pasar directamente a la acción o bien, por su miedo al Otro.
- \* A la víctima la bloquea el dominio que se ha establecido sobre ella y el consiguiente miedo; así como su propia negativa a admitir que el otro le rechaza.

En esta fase inicia un proceso de aislamiento; los observadores externos no perciben el dominio que existe del acosador hacia la víctima. Éstos empiezan a ver a la víctima como una persona quejumbrosa y obsesiva.

Además del aislamiento, el proceso adopta un modelo de comunicación basado en actitudes paradójicas, mentiras, sarcasmo, burla, desprecio, insinuaciones e indirectas, que se utiliza para malinterpretar, confundir y manipular (Hirigoyen, 1999). De esta manera el perverso consigue que la víctima no entienda su propia situación y que se culpe a sí mismo, para someterla, atemorizarla y controlarla.

Hirigoyen, indica que el acoso termina cuando la víctima sale de la organización o el acosador elige otra presa.



Por su parte, Abajo (2004) realizó una compilación de diversos investigadores, dividiendo el acoso laboral en tres etapas; la riqueza de esta división reside en que las etapas son descritas desde la perspectiva de la víctima.

### **1.- Fase inicial de Acoso**

La persona no es consciente de que esta siendo víctima de acoso, no obstante percibe algo que resulta confuso que atribuye a un conflicto, malentendido o equivocación, por lo que no le da mayor importancia; confía en que la situación volverá a la normalidad y en caso de continuar, contará con ayuda de la organización. No obstante, el tiempo pasa y el acoso no cede.

Es posible que note cambios en la relación con los demás, que escuche murmullos o vea sonrisas cómplices; a partir de éste momento comienza a preocuparse (Abajo, 2004).

Al prolongarse la situación, la víctima comienza a sufrir una paulatina y progresiva pérdida de seguridad y confianza en sí misma. Comienza a analizar sus posibles errores e intenta disculparse, justificándose e intentando convencerse a sí mismo y a los demás de su capacidad profesional y buena voluntad.

Cuando persisten las condiciones, la víctima no sabe que está sucediendo o como detenerlo y considera que sus reacciones son desproporcionadas y pueriles (Abajo, 2004).

Las conversaciones poco a poco giran entorno al acoso, lo que lleva al hartazgo y rechazo por parte de compañeros de trabajo, familiares y amigos. Ante esta situación y la falta de respuesta y apoyo, la víctima comienza a sentirse aislada.



## **2.- Fase de conflicto abierto**

La víctima comienza a sufrir serios sentimientos de rechazo y marginación dentro de la organización. Cuando decide buscar apoyo de niveles jerárquicos es ignorada (Abajo, 2004).

El individuo busca su error y se convence de su culpabilidad, por lo que comienza a esforzarse en el trabajo, lo que desencadena más agotamiento físico y emocional.

Surgen cambios en la personalidad del sujeto; las patologías y trastornos psiquiátricos comienzan a aparecer, trasladándose fuera de la esfera laboral y dando paso a discusiones familiares y conyugales.

Al final de esta etapa, hay incapacidades médicas y diagnósticos incorrectos por parte de un externo.

## **3.- Fase de escape**

En esta última se da lugar al error atribucional. La víctima regresa al trabajo o no; en caso afirmativo, busca ser trasladado, prejubilado o liquidado aunque con ello pierda beneficios. Por su parte la organización no opone resistencia, ya que está de acuerdo en deshacerse de lo que considera un elemento problemático (Abajo, 2004); en otros casos, es la misma organización la que toma la iniciativa y despide a la víctima.

Al examinar las etapas de acoso que ofrecen los diversos autores (Abajo, 2004; Hirigoyen, 1999; Leymann, 1996; Pares, 2002; Piñuel; 2001) se constata que coinciden, en que el acoso atraviesa una serie de etapas estereotipadas y bien definidas que están caracterizadas por una serie de conductas y reacciones por parte de la víctima, acosador, testigos e incluso la organización, sin embargo, es difícil definir exactamente cuando inicia y cuando termina, ya que se trata de un proceso silencioso, sutil y complejo.



Leymann y Piñuel indicaron que existe una causa detonante del acoso, siendo éste generalmente un conflicto, en comparación con Hirigoyen y Parés quienes consideran una fase de seducción previa al conflicto e incluso proponen que éste puede ser excusa, lo que implica una visión del acoso como un acto deliberado y premeditado.

Respecto a ambas perspectivas, se puede considerar que el mobbing suele ser desencadenado por un acontecimiento o puede responder al deseo de dañar a otro.

El número de etapas varía de un autor a otro, no obstante todos coinciden en que es un proceso lento en el que las personas acosadas no entienden que está sucediendo y no toman en serio las indirectas y vejaciones. Manifiestan una creencia de resolución simple; de igual forma indican que los ataques se multiplican durante un largo período y con regularidad, lo que coloca a la víctima en una posición de inferioridad y sometimiento, lo que la hace ver como la causante de los problemas para finalmente expulsarla de la organización (Abajo, 2004; Hirigoyen, 1999; Leymann, 1996; Pares, 2002; Piñuel, 2001). Estas conductas dan como resultado padecimientos físicos, emocionales, dificultades sociales y laborales en la víctima.

Por otro lado, Parés es la única autora que incluye a la recuperación del acoso como una fase, si bien esto no constituye parte del fenómeno en sí, funge como una visión esperanzadora de la sanación física y emocional de la víctima.

Finalmente los autores enunciados coinciden en que el acoso termina con la salida de la víctima de la organización.



*Las enemistades ocultas y silenciosas, son peores que las abiertas y declaradas.*

*Marco Tulio Cicerón*

### **Tipos de mobbing y sus probables causas**

Para Abajo (2004), Hirigoyen (2001), Leymann (1996), Martínez (2004), Piñuel (2001), Vartia y Hyyti (2002) existen tres tipos de acoso laboral, entre los que se encuentran: el dirigido a los propios compañeros de trabajo, de un superior a subordinados o viceversa.

Estos autores establecieron una tipología de mobbing y mencionan las posibles causas desencadenantes de cada una de las categorías.

#### **1. Mobbing horizontal**

Se refiere al acoso en el que uno o varios trabajadores se ven acosados por uno a varios compañeros de similar nivel jerárquico dentro de la organización (Abajo, 2004; Hirigoyen, 2001; Leymann 1996; Martínez, 2004; Piñuel, 2001; Vartia & Hyyti, 2002).

Los posibles detonantes o causas del mobbing a este nivel son:

- \* El *síndrome del cuerpo extraño*. Se produce cuando en una organización se introduce un elemento “distinto”, que no se acomoda al *statu quo* preexistente (Martínez, 2004).
- \* La organización reacciona aislando al cuerpo extraño del resto, para posteriormente conseguir su destrucción y eliminación total ya sea de la organización misma o del área de trabajo mediante traslados a otros sectores. En el último caso, lo habitual es que la víctima sea un individuo aislado y los agresores, casi todo el público.



- \* Las diferencias del “extraño” respecto de las características del grupo pueden ser: sexo, raza, capacidad, edad, apariencia física, entre otras. En ocasiones, no es necesario que la diferencia sea real, basta con un simple temor “a lo diferente” (Abajo, 2004; Martínez, 2004).
- \* Existencia de problemas o conflictos personales no resueltos. A menudo la existencia de conflictos de tipo interpersonal entre dos trabajadores de un mismo nivel jerárquico puede estar generada en el ámbito estrictamente laboral o fuera de él.
- \* La agresión entre colegas surge de disputas y de intentos de control. El clima social se enrarece progresivamente y puede darse paso al acoso. Las luchas conllevan una fuerte implicación emocional y sentimientos de agravio, miedo, sospecha, resentimiento, desprecio e ira.
- \* Ante la imposibilidad de resolver de manera adecuada y satisfactoria el conflicto, éste ira se incrementan y puede encontrar en el mobbing una aparente salida o válvula de escape (Abajo, 2004).
- \* Competencia interna dentro de la organización. En un mercado laboral con escasas posibilidades y en organizaciones con esquemas cerrados, cualquier compañero de trabajo es un competidor por un ascenso (Hirigoyen, 1999, 2001).
- \* Sentimiento de envidia.
- \* La personalidad psicopática: Se trata de aquellos individuos que necesitan hacerle daño a otros para sentirse mejor (Piñuel, 2001).
- \* Mitigar el aburrimiento o “pasar el rato”. Por lo general, los grupos en ámbitos con actividades rutinarias, sistemáticas o aburridas, pueden encontrar diversión en la burla, además de ser una salida a sus



frustraciones; apoyan al agresor creyendo que no dañan a la víctima (Hirigoyen, 1990, 2001; Martínez, 2004; Piñuel, 2001).

- \* Las personas tímidas, reservadas y poco comunicativas pueden ser vistas como arrogantes por lo que sus compañeros encuentran difícil trabajar con ellos y le acosan (Martínez, 2004).

Leymann (1996) planteó que el acoso entre compañeros de trabajo se puede producir por diversas razones, entre las que se encuentran:

- \* Un grupo de trabajadores intenta forzar a otro trabajador reticente a comportarse de acuerdo a las normas implícitas fijadas por la mayoría.
- \* Enemistad personal o aversión de uno o más compañeros.
- \* Un grupo de trabajadores ataca a otro por falta de trabajo o aburrimiento.
- \* Se arremete contra un individuo débil, enfermo, minusválido o con defectos físicos para dar rienda suelta a la agresividad latente o frustración.
- \* Se desencadena una agresión por diferencias que se tienen respecto a la víctima (sexo, raza, apariencia física).

El investigador noruego Einarsen (1999) mediante un análisis del comportamiento de acoso en los términos en que se realiza el estudio etológico de la agresión en animales, distinguió dos tipos principales de agresión: *predatoria o contra alguien* y de *competición o entre colegas*. En la primera, la víctima no ha hecho nada contra el agresor, quien puede intentar demostrar su poder o aprovecharse de alguien. Su comportamiento puede ser amparado por la institución.



Mientras que en la agresión entre colegas, implica una competencia sana. En el caso del mobbing, ocurre el tipo de agresión predatoria.

### **2. Mobbing descendente**

Quien ostenta el poder acosa a uno o varios trabajadores situados en un nivel inferior dentro de la escala jerárquica y la pirámide organizacional. También es conocido como *bossing* (Abajo, 2004, Björkqvist et al., 1994 citado por Thomas, 2005).

En este tipo de mobbing, el sujeto activo no precisa de una coalición con otros trabajadores frente al sujeto pasivo, pues la posición de jefe es suficiente para que no se cuestionen abiertamente sus afirmaciones. Es el más frecuente y daña la psique del trabajador, ya que el sujeto pasivo percibe tanto la repulsión de su empresa a través de su representante, como la indiferencia o pasividad de sus compañeros de trabajo que están ahí delante presenciándolo sin hacer nada (testigos pasivos), todo lo cual conduce a una posición de desorientación, que se traduce con el paso del tiempo en muchos casos en autoinculpación (Lahoz, 2007).

El jefe se vale de manera abusiva, desmesurada y perversa de su poder. El objetivo suele ser reducir la influencia social de un subordinado en su entorno, para forzarlo a abandonar, solicitar cambio o baja en el trabajo.

Generalmente el proceso de acoso es desencadenado por una decisión de despido o rescisión contractual tomada y no comunicada a la víctima. Esto llevará a una serie de ataques despiadados con la intención de que la víctima sea estigmatizada y aislada socialmente por sus compañeros de trabajo, lo que a la larga justificara su despido (Abajo, 2004; Piñuel, 2001).

El mobbing, será más atroz en los casos en el que el despido sea casi imposible, como sucede frecuentemente con el personal laboral de instituciones de salud, educativas, de gobierno, entre otras; la víctima sufrirá un calvario cuyo objetivo es desestabilizarla y eliminarla (Martínez, 2004).





Los ataques utilizados por el supervisor, consistirán en amenazas, insultos, vejaciones en público y privado, aislamiento de la víctima, excesivo o nulo trabajo, monitoreo y control perverso (Abajo, 2004; Piñuel, 2001).

Barón Duque (2004 citado por Abajo, 2004) identificó las bases del poder en que se sustenta el mobbing descendente:

- \* Poder coercitivo. se basa en el miedo a las consecuencias negativas ante la desobediencia.
- \* Poder de premio. las personas se someten a quien detenta el poder para obtener beneficios (ascensos, gratificaciones). También se pueden utilizar por omisión, es decir, negar a las personas los premios que se merecen.
- \* Poder de persuasión. se basa en la concesión y la manipulación de premios simbólicos como el control de la asignación de status o en la influencia en las normas del grupo.
- \* Poder de conocimiento. se basa en el acceso y control de la información.
- \* Poder derivado de la posición. el sujeto acosador es el acceso a bases de poder.
- \* Poder personal. se deriva de las características físicas y de personalidad del sujeto.
- \* Poder de experto: se fundamenta en la experiencia o competencia del sujeto, quién llega a dominar información o habilidades especiales.
- Poder de oportunidad: consiste en que el individuo es un punto de paso necesario de los canales de información o de acceso a las fuentes del poder.



Hirigoyen (2001) indicó que existe un acoso de tipo mixto, donde tanto el superior jerárquico, como los compañeros de trabajo, atacan a una víctima. Este acoso puede iniciar ya sea de forma horizontal o descendente.

### **3. Mobbing ascendente**

Consiste en que una determinada persona que ocupa un cierto grado jerárquico de tipo superior dentro de la organización, es acosada por uno o varios subordinados.

La fuerza le viene al sujeto activo normalmente, de su unión con otros compañeros sometidos jerárquicamente. El caso típico se produce en los procesos de fusiones de empresas, donde los asalariados pasan a depender de un jefe “intruso” que proviene de la otra empresa. Pero también se suele producir cuando dicho intrusión es así sentido por la escasa edad del nuevo jefe (Abajo, 2004).

Puede ocurrir debido a que:

- \* Del exterior se incorpora quién ocupará un puesto jerárquico. Sus ideas, métodos y estilos no coinciden con los que imperan en la organización y son rechazados por sus subordinados (Abajo, 2004).
- \* El recién llegado ocupa la posición jerárquica no con base en sus capacidades personales o profesionales, sino exclusivamente por su parentesco con alguien con más poder.
- \* Se asciende a alguien del grupo de iguales, lo que provoca desacuerdos.
- \* Alguien influyente en el grupo y/o que ansiaba el puesto del superior jerárquico, mismo que se le asigna a otro.
- \* El superior jerárquico es mujer (Martínez, 2004).



Leymann (1996) y Piñuel (2001), establecieron que el acoso ascendente suele ser escaso y que generalmente en ellos suele “triunfar el jefe”; la mayoría de los comportamientos de acoso tienen origen en compañeros de trabajo o superiores jerárquicos, donde rara vez, se producen acosos de tipo ascendente.

Hirigoyen (1999, 2001), refiere que por ser menos frecuente, las víctimas de acoso ascendente no cuentan con suficiente información y no saben a quien dirigirse; no pueden recurrir a los sindicatos, ni a la justicia quién no toma en cuenta este tipo de quejas.

La autora distinguió dos tipos de acoso ascendente:

- \* El falso alegato de acoso moral: Se atenta contra la reputación de la persona. Si el problema se encuentra legislado, se puede llevar a la víctima a los tribunales con falsas acusaciones de acoso.
- \* Las reacciones colectivas de grupo: Es la alianza de todo un grupo para desembarazarse de un superior jerárquico que les ha sido impuesto y no quieren. Suele darse con frecuencia cuando hay fusiones o un grupo compra a otro.

De acuerdo a investigaciones realizadas sobre los tipos de mobbing, Lahoz (2007) encontró que de acuerdo con el Segundo Informe Cisneros en el 2002, el mobbing descendente ocurre en un 70% aproximadamente, el horizontal en un 21%, y el ascendente en un 9%.

Leymann (1996) concluyó en función a sus estudios realizados en Suecia, que el mobbing descendente era del 37%, el horizontal era del 44% y el ascendente en el 9%.

En la encuesta realizada por Piñuel (2001) en Madrid y alrededores, se halló que el mobbing descendente era del 43%, el horizontal del 42% y ascendente del 2,5 %.



En un estudio llevado a cabo con 186 personas, Hirigoyen (2001), encontró que el 58% de los casos el acoso era descendente, el 29% mixto, 12% horizontal y el 1% ascendente.

Por último, en el Segundo Informe Randstad de Calidad del Trabajo en la Europa de los Quince, el acoso moral obtuvo un 75% de prevalencia en el mobbing descendente, un 20% en el horizontal y un 5% en el ascendente (Lahoz, 2007).

En resumen, el tipo de acoso más frecuente en las organizaciones es el que se da por parte de un superior jerárquico, seguido del acoso entre compañero y por último el de un subordinado o subordinados a un superior. Respecto al acoso mixto, no se tienen más datos que los arrojados por Hirigoyen (2001).

Por otro lado, varios autores mencionaron que existen contextos y situaciones donde los procedimientos de acoso laboral pueden desarrollarse con más facilidad (Hirigoyen, 2001; Leymann, 1996; Martínez, 2004; Mercado, 2007; Piñuel, 2001; Vartia & Hytti, 2002).

### **Causas**

Leymann (1996) indicó que las posibles causas de mobbing, pueden ser:

- \* Una organización con producción y/o métodos de trabajo extremadamente improvisados (Becker, 1995, Kihle, 1990, Leymann 1992 & Niedl, 1995 citados por Leymann, 1996) y personal responsable de la tarea impotente o negligentemente despreocupado.
- \* Deficiente gestión del conflicto que se agrava cuando la dirección de una de las jerarquías desea ser parte de la dirección social, esto es, si el supervisor en lugar de aclarar el problema, toma



parte activa de la dinámica grupal en el acoso. De igual forma, si el supervisor ignora la desavenencia, el conflicto empeora.

Según Thylefors (1987 citado por Moreno et al., 2005) el mobbing suele deberse a factores organizacionales y deficiencias del entorno. Puede ser más frecuente en organizaciones grandes y burocráticas donde el acosador pasa más fácilmente desapercibido. Este tipo de comportamientos es más común en organizaciones que los toleran, de forma que los acosadores sienten que se pueden escapar sin consecuencias personales (Einarsen, 2000 citado por Mattisen & Einarsen, 2001).

Desde la perspectiva organizacional, se ha encontrado que un estilo de liderazgo autoritario o de *laissez-faire* se relaciona con la aparición de acoso (Einarsen et al., 1994, & Vartia, 1996 citados por Vartia & Hytti, 2002; Hannabuss, 1998).

El conflicto de rol o la ambigüedad de éste, las altas demandas laborales y un bajo control sobre la tarea, son variables asociadas con el incremento de tasas de acoso (Zapf et. al 1996 citado por Zapf, 1999; Vartia & Hytti, 2002).

De igual forma, el estrés percibido, la sobrecarga de trabajo, la imposibilidad de expresar ideas, opiniones y un ambiente laboral estresante pueden conducir a la aparición del mobbing (Vartia, 1996). Este suele ser más frecuente en organizaciones donde los empleados se encuentran insatisfechos con el clima social y la comunicación interna (Einarsen et al., 1994 citado por Einarsen, 1999; Moreno et al., 2005). Hannabuss (1998), consideró que el machismo en la cultura organizacional, la manipulación, agresión y explotación, también son causas de acoso laboral.

Martínez (2004) refirió que el acoso puede derivar de la estructura organizativa de la institución, liderazgo y gestión. Considera que el acoso moral en el trabajo es siempre un problema institucional, en la medida en que no se detecta, no se evita o no se toman las medidas oportunas.



Si varias circunstancias de índole organizativo o de gestión contribuyen al mobbing, puede hablarse de un problema organizacional.

Más grave es que la tolerancia institucional favorezca la situación cuando se apoya al directivo que acosa. Desafortunadamente, esto suele ocurrir debido a que en las organizaciones se tiende a favorecer al que ocupa una posición superior.

Según Martínez (2004) entre las características empresariales que favorecen el mobbing se encuentran:

- \* Estructura organizacional difusa.
- \* Pobre formación del personal en conjunto.
- \* Grandes organizaciones y administraciones públicas. Ambiente competitivo y/o muy exigente.
- \* Conflictos frecuentes en la organización.
- \* Desinterés o impotencia de la dirección en sus diferentes niveles. Incompetencia de los directivos para manejar profesionalmente situaciones de conflicto.
- \* Mala comunicación interna. Incertidumbre en relación con las tareas a realizar.
- \* Volumen de trabajo excesivo o muy bajo.
- \* Estrategia de gestión autoritaria basada en el miedo, que incluye la eliminación de trabajadores incómodos.
- \* Precariedad en el empleo.



De acuerdo con Molina (2001 citado por Martínez 2004), el sector laboral más afectado es la Administración Pública, debido a la inercia histórica y obsolencia de su regulación administrativa, la cultura de gestión basada en el poder y control frente a la productividad, eficiencia, competitividad y racionalidad.

Al realizar una investigación en una población mexicana que labora en un contexto gubernamental, Mercado (2007 citado por Uribe, 2008) encontró tres orígenes o factores relacionados al acoso en el trabajo, las cuales son:

### **1. Factores organizacionales.**

- \* La asignación de plazas y promociones: un individuo es acosado con el propósito de que abandone su puesto de trabajo y sea ocupado por un recomendado o familiar; otros autores proponen que esto se puede deber a competencia entre los miembros de un grupo de trabajo (Hirigoyen, 2001; Martínez, 2004; Piñuel, 2001).
- \* La organización del trabajo.
- \* La cultura organizacional: esta olvida al factor humano, preocupándose de manera exagerada por la disminución de costos, la productividad, competitividad y la promoción del miedo como estrategia para deshacerse de personas.
- \* Las prácticas de administración de recursos humanos; la manera de seleccionar y reclutar a las personas, orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas (ejercicio de prestaciones y derechos) y evaluarlas se puede convertir en fuente de mobbing.



## **2. Grupo social**

Se encuentran los problemas de liderazgo, envidia, celos, rivalidad y el rechazo a la diferencia de pensamientos y capacidades.

## **3. Factores individuales**

Incluye la personalidad y el atractivo físico.

En dicho estudio Mercado (2007 citado por Uribe, 2008) reportó que en el 58.1% de los casos, la razón del acoso correspondía al grupo social, el 33.8 % a factores organizacionales y en el 8.1% a factores del individuo.

Esta autora encontró que dentro de todos los factores, el liderazgo tiene el mayor puntaje (20%) coincidiendo con Hirigoyen, Leymann, Piñuel y Zapf en que el principal tipo de acoso es originado por un superior jerárquico.

Para Hirigoyen (2001) los contextos que favorecen la aparición del mobbing son aquellos en los que impera un alto nivel de estrés, mala organización y sobre todo, prácticas de dirección empresariales poco claras o francamente perversas que constituyen una autorización implícita de la puesta en práctica de conductas perversas individuales.

Piñuel (2001) por su parte, hizo referencia a la respuesta de la organización, las cuales califican de racionalización ante el acoso y menciona objeciones respecto a cada una de ellas.





**Cuadro 1.2 Racionalización del acoso por parte de las organizaciones y objeción.**

| Racionalización  | Objeción  |
|--|---|
| Las críticas, sarcasmos y bromas son parte de la naturaleza humana.  | Las bromas que no se dedican a ultrajar u ofender al otro, son distintas y nada tienen que ver con la persistente y continuada degradación psicológico.   |
| Lo inevitable del conflicto en toda relación humana debido a caracteres, puntos de vistas diferentes sobre el mismo tema.  | El conflicto es inherente a toda relación humana, el problema radica en no identificarlo y solucionarlo.  |
| El tratar mal al personal despertará y movilizará y renovará a los indolentes y pasivos y a la organización.   | Lo que verdaderamente subyace tras estas actitudes, suelen ser personas incompetentes, frustradas, a la defensiva o con problemas psicológicos.   |
| Ignorar el acoso debido a que pertenece a la esfera íntima y de maduración del personal...<br>“ Ya son mayorcitos para arreglar las cosas y la empresa no es una niñera” | El acoso debe ser prevenido y tratado en la organización por ser una amenaza real para la salud física y mental de los empleados. Generalmente, el acosador suele estar apoyado por la jerarquía. |

Piñuel y Zavala I. (2001). *Mobbing: como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*.

Santander: Sal Terae.

Según lo dicho por los autores mencionados, el mobbing es un fenómeno multicausal, que puede tener su origen en factores organizacionales como son la cultura organizacional, liderazgo y prácticas administrativas; factores sociales y personales, como la interacción grupal, conflicto, rivalidad, rechazo a la diferencia, la personalidad del acosador y la víctima, entre otras.



### **Participantes del mobbing. Víctima, acosador y testigos**

A lo largo de diversos estudios, se ha intentado establecer un perfil de los participantes del proceso de mobbing: víctima, acosador y testigos.

Respecto a la víctima, se cree que existe un perfil que favorece su acoso, donde es evidente cierto masoquismo o coalición con el acosador (Tellenbach, 1999 citado por Hirigoyen, 1999) algunos autores mencionaron que la víctima no pide consciente o inconscientemente ser agredida y que por el contrario a lo que se cree, sobresale debido a las cualidades personales que posee (Abajo, 2004; Hirigoyen, 1999, 2001; Leymann, 1996; Piñuel, 2001). Como es evidente, no se puede definir el perfil de la víctima, sin embargo, existen características de personalidad que favorecen el acoso.

Por otra parte, en la literatura respecto a la personalidad del agresor, se encuentra que hay diversas pautas de coincidencia, lo que permite hablar de un perfil. Éste puede catalogarse dentro de los criterios de algunos trastornos de la personalidad del DSM IV-TR.

En cuanto a los testigos del mobbing, existen pocos estudios e información que hablen de ellos, no obstante se conoce su actuación debido a los reportes de las víctimas.

#### **Perfil de la víctima**

*Si poseyeseis cien bellas cualidades, la gente os miraría por el lado menos favorable.*

*Molière*

Cualquier individuo, sin importar sus características personales puede ser víctima. Únicamente debe ser percibida como una amenaza por un agresor en potencia y encontrarse en un entorno favorable para la aparición del fenómeno (Hirigoyen, 1999, Thomas, 2005).



Las víctimas del mobbing no son necesariamente débiles o enfermas desde un punto de vista psicológico, ni con rasgos diferenciales marcados. En ocasiones se llega a padecer el acoso, solo por encontrarse frente a un perverso en un mal momento. La persona es elegida por el perverso, por algo que “tiene de más” ó porque se ha vuelto molesta (Hirigoyen, 1999).

Se ha encontrado que la víctima del mobbing, suele ser a menudo inteligente y trabajadora, contrario a la imagen que el acosador quiere dar de éste (Hirigoyen, 1999, 2001; Piñuel, 2001).

Otra de sus características es la predisposición al trabajo en equipo, ya que no duda un instante en colaborar con sus compañeros, facilitándoles cuantos instrumentos y medios estén a su alcance en pro de la consecución de los objetivos colectivos (Field, 1996).

Para diversos investigadores, entre los que destacan Hirigoyen (1999, 2001), Leymann (1996) y Piñuel (2001) el retrato de las víctimas del psicoterror laboral perfila siempre personas especialmente abiertas, comunicativas, benévolas, simpáticas y populares.

Mikkelsen y Einarsen (2002), a lo largo de varios estudios, encontraron que muchas víctimas de bullying, se describen así mismas como decentes, dignas y capaces de contribuir significativamente para la organización en la que trabajan o trabajaban, donde generalmente los supervisores y colegas confirman esta opinión positiva. Otros estudios (Thylefors, 1987, Zapf, 1999 citados por Mikkelsen & Einarsen, 2002), sostienen que un porcentaje considerable de las víctimas de acoso es competente, eficiente y con varios recursos personales. Muchas de ellas posiblemente han tenido un desempeño laboral exitoso, sin ningún conflicto social previo, lo que los lleva a no comprender porque se han convertido en objetos de actos agresivos totalmente inmerecidos.

Según Hirigoyen, la víctima no es débil, holgazana o afectada de ninguna patología, sino todo lo contrario. A menudo es escrupulosa, perfeccionista, muy centrada en su trabajo y que desea ser impecable.



Piñuel (2001) refirió que los acosadores seleccionan casi siempre un mismo tipo o perfil de víctima, cuyo modo de vivir, alegría, felicidad, situación familiar, capacidades, talentos, carisma, orientación ética, independencia, liderazgo, popularidad, entre otras, despiertan en ellos sentimientos de inadecuación (complejo de inferioridad), celos y envidia personal y/o profesional.

Pares (2007), mencionó ciertos atributos de la personalidad de la víctima asociados con el acoso laboral como la honradez, honestidad, liderazgo, profesionalismo, inteligencia, sociabilidad, vitalidad, un determinado nivel económico, cultural y relaciones sociales y familiares armoniosas.

Piñuel, retomó a Field al distinguir las características previas de las personas y las tendencias de éstas cuando ya han sido acosadas.

**Cuadro 1.3 Características y tendencias de las víctimas del psicoterror laboral**

| <b>Características</b>                                | <b>Tendencias</b>  |
|---|--|
| Empático  | Baja Asertividad   |
| Afectivo, sensible                                    | Indecisión, dubitación   |
| Honrado, digno de confianza                           | Decide lentamente  |
| Concienzudo, fiable                                   | Necesidad y búsqueda de aprobación                                 |
| Benévolo, dispuesto a ayudar                          | Necesidad de sentirse valorado                                     |
| Orientado a las personas y al cliente                 | Inclinación a sentirse culpable                                    |
| Buenas relaciones públicas                            | Ingenuo  |
| Constructivo  | Dependiente  |
| Popular   | Elusivo  |
| Buen organizador                                      | Percibido como falta de autoconfianza                              |
| Comprometido en el servicio                           | Manso  |
| Generoso, caritativo                                  | Llora cuando es injuriado  |
| Deseoso de complacer, ser valorado y considerado      | Fácil de persuadir   |
| Trabaja a largo plazo                                 | Tendencia a desvalorización propia                                 |
| Multitarea  | Considerado  |
| Gusto por el trabajo bien hecho                       | Da respuestas largas a preguntas cortas                            |
| Sociable, conversa fácilmente                         | Antepone las necesidades de los demás a las propias frecuentemente |
| Buen humor  | Tendencia a dar demasiadas explicaciones y autojustificarse        |
| Humilde, perdona fácilmente                           | Tendencia a compartir y revelar                                    |
| Tolerante, conciliador                                | Credulidad   |
| Artístico, creativo, imaginativo, intuitivo           |  |
| Innovador, lleno de ideas                             |  |
| Alto sentido de la justicia, conciencia moral y ética |  |

Field, 1996 citado por Piñuel y Zavala I. (2001). *Mobbing: como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Santander: Sal Terae.



Mediante varias investigaciones, se ha logrado trazar un perfil profesiográfico de la víctima de psicoterror laboral (Piñuel, 2001). Entre las características de la víctima, se encuentran las siguientes.

**Cuadro 1.4 Perfil Profesiográfico de la víctima de psicoterror laboral**

| Características   | Son aquellas que:   |
|---|---|
| <p><b>Personas justas, íntegras, con una elevada ética, honradez, rectitud y un alto sentido de la justicia</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Cuestionan</li> <li>* Denuncian las situaciones indignas o injustas para otros</li> <li>* Son libres y difieren de la opinión oficial o pensamientos que ocultan hechos</li> <li>* No se dejan comprometer a cambio de nada</li> <li>* Son justas y solidaria</li> <li>* Hablan claro y dicen las cosas “por su nombre”</li> <li>* Son objetivos y actúan conforme los hechos</li> <li>* Enfrentan situaciones a costa de su estancia en la organización</li> </ul>  |
| <p><b>Personas con autonomía, independencia de juicio e iniciativa propia</b></p>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* No adaptan sus opiniones por conveniencia</li> <li>* No difieren responsabilidades cuando se trata de pensar o tomar iniciativa</li> <li>* No dependen psicológicamente de figuras de autoridad o de falsos corporativismos</li> <li>* Son capaces de cuestionar la opinión y juicios de la autoridad de la organización</li> <li>* Respetan la autoridad sin caer en el servilismo o sumisión</li> </ul>  |
| <p><b>Personas dotadas de una noble o extraordinaria capacidad para su trabajo</b></p>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Poseen características personales, intelectuales y aptitudes sobresalientes</li> </ul> <p>La probabilidad de acoso se verá incrementada en la medida que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Las carencias de acosador coincidan con las capacidades de la víctima (defectos vs. virtudes)</li> <li>* Las capacidades de la víctima sean especialmente relevantes para la organización o el mercado laboral</li> <li>* No existan otras personas en la organización con semejantes capacidades</li> <li>* La adquisición de esas capacidades resulte difícil, improbable o imposible para el acosador y suponga una amenaza para la posición organizativa de éste</li> <li>* La dirección de la organización fomente la competitividad “sana” que no provea sistemas de evaluación objetivos, equilibrados y publicados, lo que permita manipular la evaluación del acosado</li> <li>* Los valores organizacionales y la práctica privilegien otros elementos sobre el mérito</li> </ul> |



|  |   |
|--|---|
| <p><b>Personas populares en la organización, dotados de carisma y capacidad de liderazgo informal dentro del grupo</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Lideran informalmente grupos en la organización</li> <li>* Funcionan como centro de referencia para otros que valoran sus características personales</li> <li>* Poseen autoridad moral ante sus compañeros derivada de su comportamiento ético</li> </ul>                                  |
| <p><b>Personas altamente cooperativas que suelen trabajar bien en equipo</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Brindan ayuda o apoyo desinteresado a sus compañeros en tareas o proyectos</li> <li>* Facilitan medios, herramientas e información propios a otros para facilitar el trabajo</li> <li>* Animar y motivan a otros en su trabajo</li> <li>* No se aprovechan del mérito del grupo</li> </ul> |
| <p><b>Personas con elevada capacidad empática</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Sensibles, atentas a las necesidades de los demás</li> <li>* Comprometidas con el desarrollo humano y el bienestar de otros</li> </ul>   |
| <p><b>Personas con situaciones personales positivas y satisfactorias</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Contentas, integradas y satisfechas con su vida, familia o relación de pareja</li> </ul>   |

Piñuel y Zavala I. (2001). *Mobbing: como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*.

Santander: Sal Terae.

Hirigoyen, Leymann, Piñuel, Mikkelsen y Einarsen, coincidieron en que las víctimas de mobbing son personas que ante los ojos de su verdugo aparecen como envidiables debido a sus características positivas como carisma, habilidades para las relaciones sociales, inteligencia e inconformidad que cuestiona sistemáticamente los métodos y formulas de organización del trabajo que les vienen impuestos. En algunos supuestos los agresores llegan a envidiar incluso las condiciones favorables de carácter extra-laboral de sus víctimas como pueden ser las relativas a una vida social y familiar satisfactorias.

Por su parte, Méndez (2007) propuso que la víctima de mobbing cuenta con rasgos sobresalientes opuestos al acosador, además de una marcada tendencia a la dependencia al trabajo *workaholic* (Hirigoyen, 2001), culpa, miedo y exagerada conciencia que esta ligada a fallar a la organización y los demás; es probable que el acosado cuente con un sentimiento de



inferioridad que le hace sentir vulnerable ante el perverso (Justicia et al., 2007).

Moreno y colaboradores (2005), encontraron que algunos autores coinciden en que las víctimas de mobbing generalmente son: paranoicas, rígidas, compulsivas (Brodsky, 1976), con falta de competencias sociales (Zapf & Enairsen, 2003), con mayores puntuaciones en neuroticismo (Vartía, 1996); menos estables emocionalmente (O'Moore, Seigne, Mc Guire & Smith, 1998), con síntomas de ansiedad y depresión (Zapf, 1999) e incapacidad para reconocer y desarrollar habilidades de resolución de conflictos (Groeblichhoff & Becker, 1996).

Mientras, el psiquiatra alemán Tellenbach (citado por Hirigoyen, 1999) describió a las víctimas de acoso como personas con un carácter pre-depresivo *typus melancholicus*. Se trata de personas apegadas al orden en el trabajo y en las relaciones sociales; se sacrifican por los demás y aceptan con dificultad que los demás las ayuden. Su deseo de hacer bien las cosas las conducen a asumir un volumen de trabajo superior que les agobia.

Tellenbach refirió que los melancólicos soportan mal las torpezas y los malentendidos e intentan subsanarlos. En caso de dificultad multiplican sus esfuerzos, se agotan y se sienten superados por los acontecimientos, culpabilizándose y trabajando cada vez más. Su exagerada consciencia está ligada al miedo a fallar, ya que son vulnerables a las críticas y a los juicios ajenos, llevándolos a justificarse permanentemente.

Este autor señaló que el encuentro del individuo con un perverso narcisista se puede vivir en un primer momento como un estimulante que ayuda a salir de la melancolía. Refirió que los melancólicos se hacen ilusiones y buscan en esta relación una excitación, al tiempo que se valorizan a sí mismos; sin embargo a la larga, se verán arrepentidos debido al constante acoso por parte del agresor.



Según Hirigoyen (2001), las situaciones en las que un empleado corre mayor riesgo de ser objeto de acoso moral son cuando por lo que es o parece ser, molesta a otra persona o altera el equilibrio del grupo. A continuación se explican brevemente algunas situaciones que favorecen el acoso:

- \* Personas atípicas: discriminación debido a diferencias como el sexo, raza, religión, entre otras (Nuutinen, et al, 1999, Bouwker, 1980 citados por Vartia & Hyyti, 2002).
- \* Personas demasiado competentes: individuos libres o que tienen una personalidad fuerte.
- \* Los que se resisten al formateo: las personas demasiado honestas, escrupulosas o dinámicas (Hirigoyen, 2001) lo que representa un defecto de adaptabilidad al grupo o a la estructura.
- \* Los que no poseen una buena red de relaciones sociales: empleados aislados y con pocos contactos personales.
- \* Asalariados protegidos: adultos mayores, mujeres embarazadas o discapacitados, son vistos como más vulnerables por el acosador (Hirigoyen, 2001; Leymann, 1996).
- \* Personas menos eficaces: cuando un empleado no es lo bastante competente, rápido o tarda en adaptarse, suele ser un blanco fácil.
- \* Personas temporalmente debilitadas: las direcciones poco escrupulosas, pueden buscar la forma de sorprender en falta al que no está en condiciones de defenderse. Los colegas que hacen méritos para el ascenso, también pueden aprovechar para ocupar el lugar del otro o quedar bien ante el superior jerárquico (Hirigoyen, 2001).





- \* La víctima inocente: muchas situaciones de acoso evocan la práctica de un *chivo expiatorio*, por la que un colectivo humano hace que todos los errores recaigan sobre un individuo o un grupo. Según René Girard (citado por Hirigoyen, 2001) un chivo expiatorio le da una vía de escape a las tensiones colectivas.

### Edad

En una encuesta realizada por Hirigoyen (2001) se obtuvieron en relación a la edad los siguientes resultados: ningún caso de acoso antes de los 25 años; 8% entre los 26 y 35 años; 29% entre los 36 y 45 años; 43% entre los 46 y los 55 años; 19% después de los 56 años. La media de edad encontrada fue de 48 años, lo que confirma el predominio del acoso moral entre los mayores de 50 años, a los que se considera poseedores de menos capacidades o menos adaptables.

A pesar de los resultados obtenidos en el estudio por los menores de 25, la autora considera que los jóvenes sufren más abusos de poder directos, basado en la encuesta realizada por el *Observatoire Regional de la Santé (ORS) de Poitou-Charentes*.

Esta encuesta manifiesta que las empresas francesas buscan sustituir a los empleados de mayor edad con salarios elevados, por jóvenes a los que pagan menos. Lo anterior se aplica especialmente a los empleos relacionados con las nuevas tecnologías, que suponen competencias y flexibilidad difíciles de obtener para personas de más de 50 años. Otra razón por la que los adultos mayores son víctimas del acoso, es que su experiencia es vista como un obstáculo y resistencia a la movilidad y el cambio (Hirigoyen, 2001).

### Sexo

En los países Nórdicos y Alemania no hay ningún dato que asegure que la mujer o el hombre son más proclives al acoso, a diferencia de los países



latinos, España e Italia, en los que aun impera el machismo (Hirigoyen, 2001). En estos países, las mujeres son víctimas en mayor número que los hombres y se les acosa de forma distinta, ya que se incluyen connotaciones sexistas.

Dados los resultados derivados de las características sociodemográficas del individuo, se puede decir que no se deben tomar éstas como única referencia para definir que una persona es víctima o no.

Por último es importante identificar las víctimas verdaderas de quienes no lo son, como los paranoicos que creen ser acosados o con los masoquistas (Hirigoyen, 1999, 2001).

Los paranoicos leves que se hacen pasar por víctimas, son individuos tiránicos e inflexibles que entran fácilmente en conflicto con las personas que los rodean, ya que no aceptan ninguna crítica y se sienten fácilmente rechazados. Se hallan lejos de ser víctimas verdaderas y más cerca de erigirse en eventuales agresores, se pueden identificar por su rigidez de carácter y porque no sienten culpa nunca (Hirigoyen 1999).

En cuanto al masoquista, este se complace en el sufrimiento, tensiones, tormentos y complicaciones de la existencia, pero no por ello deja de quejarse o de mostrarse pesimista. Su comportamiento genera antipatías y fracasos, le resulta imposible aprovechar las alegrías de la vida. Ésta descripción corresponde mejor a los perversos (Hirigoyen 1999).

Es importante reafirmar, que la verdadera víctima de acoso no es masoquista, ya que la relación entre el perverso y ésta no es simétrica sino de dominio e imposibilidad para que la persona sometida reaccione y detenga el combate. Para la víctima dejarse arrastrar a esta situación perversa, es una forma de defenderse; además cuando ésta se ve libre del perverso siente un gran alivio, lo cual no sucede con los masoquistas (Hirigoyen, 2001).



## Perfil del acosador

*Después de aquellos que ocupan los primeros puestos, no conozco a nadie tan desgraciado como quien los envidia. Marquesa de Maintenon.*

Fields (1996) propuso varios adjetivos para describir a aquel individuo cuyo único propósito es el de destruir o eliminar a otro (s) dentro del contexto laboral, entre los que se encuentran astuto, de conveniencia, intrigante, calculador, cruel, sádico, despiadado, traidor, premeditador, explotador, parásito, pernicioso, malévolo, ofensivo, oportunista, indiferente.

Hirigoyen (1999, 2001), Leymann (1996) y Piñuel (2001) entre otros, recurrieron al término de acosador, psicoterrorista, perverso narcisista, robot- asesino moral, hostigador y victimario.

Sobra decir que no importa como se le nomine al agresor, sino las consecuencias e impacto que tienen sus conductas sobre la víctima.

Ahora bien, ¿Existe algún perfil del acosador laboral? ¿Cómo y por qué se elige a una víctima? A pesar de que no se ha definido un perfil del hostigador, se ha encontrado que existen algunos factores de personalidad y rasgos psicopatológicos que presentan quienes se dedican a destruir psicológicamente a sus semejantes.

Un aspecto que destaca de estos, es que disponen de más poder que sus víctimas ya sea en términos de tamaño o fuerza física, status en el grupo, edad, origen étnico, entre otras (Méndez, 2007).

Algunos teóricos señalaron que los agresores muestran tendencia al psicoticismo, que se manifiesta porque presentan mayor dureza emocional, despreocupación, insensibilidad y falta de signos de ansiedad (Hirigoyen, 1999, 2001; Piñuel, 2001).



Según Rodríguez (2007) el acosador es una persona resentida, fracasada, mentirosa, prepotente, irritable, envidiosa, celosa, egoísta, mediocre, intolerante a la frustración, oportunista y con una acentuada necesidad de control y seguridad; busca admiración, reconocimiento y protagonismo para figurar, ascender o aparentar. No se preocupa en absoluto por la seguridad de los demás y no tienen ningún remordimiento por los actos que practica. El diccionario Oxford, define al acosador como una persona que usa la fuerza o el poder, para ejercer coerción en otros a través del miedo (Porteus, 2002).

Bentley y Li (1995) indicaron que los acosadores por lo general, creen que los problemas se solucionan más fácilmente con métodos agresivos y exclusión social.

Davenport, Schwartz, Pursell y Elliot (1999 citados por Fidalgo & Piñuel, 2004) plantearon que éstos son excesivamente controladores, celosos, con ansias de poder y con limitadas competencias sociales.

Para Leymann (1996) los comportamientos del acosador surgen debido a un intento de encubrir sus propias deficiencias “el miedo y la inseguridad que experimentan hacia sus propias carreras profesionales, su propia reputación o su posición en la organización, les compele a denigrar a las personas”.

Generalmente este miedo o inseguridad, vienen determinados por el propio sentimiento de mediocridad o inadecuación del acosador, puesta en evidencia mediante psicopatías, paranoia, trastornos narcisistas, entre otras, cuyo único propósito es el de eliminar a toda costa al estímulo (víctima) que desencadena el cuadro (Crawford citado por Porteus, 2002; Piñuel, 2001).

Al encontrarse éstos sentimientos reprimidos, generan que el agresor reaccione de manera explosiva cada vez que alguien se los recuerda, como una forma de proteger su autoestima inestable y su inseguridad (Leymann, 1996).



Es entonces cuando éste eleva sus propios niveles de autoestima rebajando y menospreciando o eliminando a la víctima, para que quede a su nivel e incluso por debajo de él (Piñuel, 2001).

Otros teóricos, como Ashforth, Baumeister, Heatheron y Tice (1994, 1993 citados por Moreno et al., 2005) y Olweus (2007) por el contrario, puntualizaron que los agresores tienen una autoimagen positiva y una exagerada autoestima, la cuál frecuentemente conduce a comportamientos tiránicos, perfeccionistas, arrogantes y narcisistas.

Ashforth (1994) indicó que el acosador es generalmente una persona proclive a la violencia, arbitraria, mentalmente rígido y con un excesivo ego, proclive a ejercer acoso psicológico como “un pequeño tirano”.

Generalmente el acosador intenta proyectar una imagen positiva, lo que le permitirá ganarse a otros y pasar desapercibido, con el único fin de destruir sin ser visto. Mantiene la convicción interna de no haber hecho nada, más que lo que su trabajo exigía “...estos *vampiros psicoafectivos* responden a una amplia variedad de modelos y recurren a todo un abanico de tácticas, a veces muy sutiles, para desequilibrar a sus víctimas y absorber toda su energía psicoafectiva...” (Hirigoyen, 1999; Rhodes & Rhodes citados por Piñuel, 2001).

Los acosadores, no se centran en personas pasivas o “blancos fáciles”, ya que acechan sin piedad a aquellos que poseen éxitos y características que no tienen, lo que los hacen presa de rencor y un sentimiento de codicia.

Los expertos que han abordado las características de la personalidad morbosa del acosador, apuntan a que básicamente el acoso puede responder a comportamientos patológicos por parte de este, con base en experiencias educativas, familiares o traumas tempranos que producen en la persona conductas características del mobbing (Hirigoyen, 1999, 2001; Leymann, 1996; Piñuel, 2001).



A continuación, se retomarán brevemente algunas teorías que explican que el comportamiento del acosador obedece a la manifestación clínica de un tipo de psicopatía organizacional no delincuente (en sentido legal). Dichas teorías se nombran en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1.5 Perfil del acosador**

|  |
|--|
| La mediocridad inoperante activa (González de Rivera, 2000)  |
| La personalidad maligna (Peck, 1998)   |
| La personalidad narcisista (Baumeister, 1996; Hirigoyen, 1999, 2001; Piñuel, 2001; Wyatt y Hare, 1997) |
| Acosadores en serie (Field, 1996)  |
| La personalidad psicopática o antisocial (Adams y Crawford, 1992)                                      |
| El retrato- robot del asesino moral y mecanismos de defensa del acosador (Piñuel, 2001)                |
| La personalidad paranoide (Piñuel, 2001)   |

Piñuel y Zavala I. (2001). *Mobbing: como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Santander: Sal Terae.

### **La mediocridad inoperante activa**

González (2000) definió la mediocridad inoperante activa, como “un trastorno de la personalidad caracterizado por la exacerbación de tendencias repetitivas e imitativas; la apropiación de los signos externos de la creatividad y mérito; ansia de notoriedad e intensa envidia de la excelencia ajena”. El mediocre inoperante activo, ante su incapacidad para desempeñar adecuadamente su trabajo, impide que otros que si lo pueden desempeñar lo hagan.

### **La personalidad maligna**

El psiquiatra Scott Peck (1998 citado por Piñuel, 2001) generó una teoría de la personalidad denominada maligna o malvada, donde existe la obsesión por aniquilar o destruir todo lo que se manifiesta como vital.



El individuo, se considera interiormente malo y las conductas benévolas o éticas son una denuncia explícita de su carencia, por lo que tienen que destruir a otros para preservar su imagen.

### **La personalidad narcisista**

Baumeister (1996 citado por Piñuel, 2001) en su estudio sobre la violencia psicológica, estableció que el acosador posee rasgos de personalidad narcisista, es decir, una autoevaluación e imagen superior a los demás.

Wyatt y Hare (1997 citado por Piñuel, 2001) consideraron que la persona con un trastorno narcisista se siente autorizada a usar su poder para controlar a otros que percibe como amenaza, vive en una fantasía en la que se ve a sí mismo como superior a sus compañeros y anhela ser reconocido como tal.

Al respecto Kernberg (1967 citado por Piñuel, 2001), sostuvo que la megalomanía propia del narcisista obedece a fuertes sentimientos de envidia, miedo, privación y rabia.

El narcisista se ofende cuando alguien le pide cuentas por su conducta, respondiendo con desdén. Rehúye sistemáticamente de las posiciones subordinadas, por las que se siente agraviado y busca por todos los medios llegar a las posiciones de poder. Desde su puesto, se caracteriza por violar los límites de la autoridad que se le ha conferido y por explotar para su beneficio personal a los que depende de el (Hirigoyen, 2001).

Bach (1977 citado por Piñuel, 2001) señaló la existencia de un estado narcisista de conciencia que consiste en:

- \* Predominio de una percepción de la realidad orientada a sí mismo.



- \* Dificultad para entrar en un proceso de aprendizaje en virtud de las reacciones emocionales al hecho de encontrarse en la ignorancia.
- \* Fluctuación del lenguaje y el pensamiento entre la concreción y abstracción extremas.
- \* Tendencia a la autoestimulación excesiva.

Para Piñuel (2001) el patrón de comportamientos y pensamientos rígidos del acosador narcisista en la organización, se resume de la siguiente manera:

- \* Pensamientos o declaraciones de autovaloración, en contraste con lo que los demás piensan de él, aparece como el mejor trabajador de la empresa o el único que está capacitado para realizar la tarea.

“Todos los demás deben reconocer lo especial que soy, todos están para satisfacer mis necesidades, todos me lo deben todo, la gente debería preocuparse por promocionarme porque tengo talento, puesto que soy superior, tengo derecho a un trato y privilegios especiales”

- \* Historias de grandes logros o tribulaciones profesionales en el pasado: relata historias de proyectos y realizaciones que repite una y otra vez, refiriéndose a sí mismo en tercera persona o usando constantemente yo, mis, mí, olvidando la contribución de otras personas.
- \* Hipersensibilidad a la evaluación de los demás: pretende que su comportamiento sea imposible de evaluar y que las malas evaluaciones que hacen de él, proceden de la envidia o de instrumentos defectuosos.

“La gente no tiene derecho o nivel suficiente para criticarme, es intolerable que no se me tenga el debido respeto o que no consiga aquello a lo que tengo derecho, si los demás no respetan mi estatus, deben ser castigados”





- \* Utilización de los demás como espejo o auditorio: hace que los otros escuchen sus historias de éxito una y otra vez.
- \* Violación de los códigos éticos de la organización: siente que está por encima de las normas. Suele ser experto en la manipulación legal perpetuando abusos y fraudes.

“A mí no me obligan las reglas que valen para los demás”

- \* Sensación de inminencia o de crisis apocalíptica: proyecta hacia el entorno la sensación de que van a producirse crisis o problemas enormes de los que nadie, salvo él es consciente y capaz de resolver.
- \* Imprescindibilidad: se presenta como elemento clave del desarrollo de la organización, manifestando que sin éste no hay futuro.

“Tengo motivos de sobras para esperar grandes cosas”

- \* Pretensiones de nivel, categoría, entre otros, por las relaciones sociales o el nivel de las personas de la organización que frecuenta: proyecta hacia los demás la sensación de que trata con personas de alto nivel social, intelectual o político.

“Solo me comprenden las personas tan inteligentes como yo o de mi nivel”

- \* Reclamo de atención constante: utiliza las reuniones del equipo que convoca para pronunciar discursos o darse importancia. Sus discursos pasan de lo concreto a lo abstracto sin llegar a explicar algo claramente.
- \* Monopolización del mérito: se atribuye todo el mérito de los proyectos en los que participa, evitando hablar de la contribución de otros y pasando por alto sus errores. Así mismo, magnifica las alabanzas que otros le han dirigido.



“Mis necesidades están por encima de las de cualquier otro”. “Los demás no merecen la admiración o riqueza que tienen.

- \* Mesianismo: se presenta como visionario y estratega, ya que manifiesta poseer conocimientos excepcionales debido a una gran genialidad o un rasgo peculiar.
- \* Comportamiento laboral parasitario: suele disponer de personas que le hacen el trabajo, a los que desprecia y denigra, explotándolos y maltratándolos.
- \* Escaparatismo: exhibe de manera ostentosa sus trofeos profesionales, sociales o académicos, así como fotografías con personajes importantes y objetos de gran valor.

“Es muy importante obtener reconocimiento, elogios y admiración”

- \* Susceptibilidad a la envidia: es capaz de explicar todo el comportamiento de los demás basándose exclusivamente en la envidia por parte de otros. Vive atemorizado por las capacidades que presentan las personas de su entorno y no permite que destaquen o asciendan a puestos.
- \* Extensión y propagación de la mediocridad: evita contratar para su equipo personas que puedan ser más capaces que él, por lo que va expendiéndose una atmósfera de mediocridad en la que su capacidad puede sobresalir.
- \* Sensibilidad al nivel: juzga los comportamientos y las ideas según el nivel jerárquico que posee la persona; está a favor de ideas de aquellos que juzgan superiores en el plano jerárquico o político y no intelectual.



- \* Persecución del aprendizaje y la capacitación: al ser incapaz de aprender, no desea que nadie lo haga ya que pueden aventajarlo, por lo que aduce diferentes pretextos contra la capacitación.
  
- \* Sensibilidad a la categoría de los trabajos: el gusto por las tareas o trabajos, tiene que ver únicamente con el rango de estos y no con el grado de interés que le suscitan o con la posibilidad de aprendizaje, debido a esto no realiza tareas que considera por debajo de su nivel o categoría.
  
- \* Pensamiento autoreferencial: las cosas que suceden en la organización siempre están relacionadas con él, debido a la calidad de su trabajo, intervención o asesoramiento.
  
- \* Fobia al riesgo y fracaso: le horroriza por su incapacidad de enfrentarse emocionalmente a él. Es pésimo emprendedor, promotor o iniciador de proyectos, por lo que opta por el control y la crítica de las iniciativas ajenas a fin de camuflar su ineptitud, justificándose en la necesidad de analizar exhaustivamente las cosas.

Según el DSM-IV TR, el Trastorno de Personalidad Narcisista, se caracteriza por un patrón general de grandiosidad (en la imaginación o en el comportamiento), una necesidad de admiración y falta de empatía. Se manifiesta en cinco (o más) de las siguientes características:

1. Un grandioso sentido de autoimportancia.
2. Preocupación por fantasías de éxito ilimitado, poder, brillantez, belleza o amor imaginarios.
3. Creencia de ser «especial» y único. Pensamiento de ser comprendido por personas especiales o de alto status.
4. Exigencia de admiración excesiva.
5. Exagerada pretensión, con expectativas irrazonables de recibir un trato especial o de que se cumplan automáticamente sus deseos.



6. Explotación de los demás para alcanzar metas.
7. Falta de empatía. Dificultad para reconocer o identificarse con los sentimientos y necesidades de los demás.
8. Envidia a los demás y creencia de que los demás le envidian.
9. Comportamientos o actitudes arrogantes o soberbias.

Para Hirigoyen (1999, 2001) todos manifiestan actitudes narcisistas o perversas en determinados contextos y frente a ciertas personas; cualquiera que esté en crisis puede ser conducida a utilizar estos mecanismos, incluso sin mala intención.

El hecho de cualquiera sea capaz de utilizar mecanismos perversos se debe a que los rasgos de personalidad narcisista los comparten casi todas las personas (egocentrismo, necesidad de ser admirados, intolerancia a las críticas) y no se trata de rasgos patológicos.

Lo que diferencia a los individuos perversos narcisistas de los que no lo son, es que los comportamientos y sentimientos perversos en los segundos son pasajeros y además, les provocan remordimientos y pesadumbre, o son utilizados para defenderse (Hirigoyen, 1999, 2001).

La noción de perversidad en cambio, implica una estrategia de utilización y destrucción del otro sin que se produzca algún sentimiento de culpa. Un perverso narcisista solo se construye a sí mismo al saciar sus pulsiones destructoras. Es permanentemente perverso ya que necesita rebajar a otros para adquirir autoestima y poder; se encuentra ávido de admiración y aprobación; no tiene compasión ni respeto por los demás, pues su relación con ellos no les afecta (Hirigoyen, 2001).

En contraste con el DSM- IV TR, la autora consideró que la perversidad no proviene de un trastorno psiquiátrico, sino de una fría racionalidad que se combina con la incapacidad de considerar a los demás como seres humanos, ya que el agresor únicamente aplasta a los demás para destacar, o simplemente para existir.



Por su parte, Eiguer (citado por Hirigoyen, 1999, 2001) definió al perverso narcisista como aquel que bajo la influencia de su grandioso Yo, intenta crear un vínculo con un segundo individuo, agrediendo su integridad narcisista con el fin de desarmarlo. Ataca al amor hacia el sí mismo, autoconfianza y autoestima, al mismo tiempo que intenta hacer creer que el vínculo de dependencia del otro en relación con él es irremplazable y que es el segundo quien lo solicita. El perverso narcisista intenta sobrevivir mediante el detrimento de los demás.

Hirigoyen (1999, 2001) describió los siguientes atributos como parte de la personalidad perversa narcisista:

- \* *La megalomanía:* se coloca así mismo como el patrón de referencia entre el bien, el mal y la verdad. Se le atribuye un aire moralizador, superior y distante. Suele criticar sin admitir ninguna acusación o reproche, para evadir los propios errores.
- \* *El vampirismo:* siente una envidia intensa hacia los que parecen tener cosas que no posee o hacia los que simplemente gozan la vida. Ataca la autoestima y la confianza en sí mismo del otro para aumentar su valor. De alguna forma, se apropia del narciso del otro (Hirigoyen, 1999; Rhodes & Rhodes citados por Piñuel, 2001) Para aceptarse a sí mismo, el perverso narcisista tiene que vencer y destruir a alguien, al tiempo que se siente superior (Hirigoyen, 2001).
- \* *La irresponsabilidad:* adjudica la culpa a otros, lo que le permite desahogarse, evitar el dolor, la pena y depresión. Se defiende mediante mecanismos de proyección; atribuye a los demás todas sus dificultades o fracasos y no se siente culpable de nada (Piñuel, 2001).
- \* *La paranoia:* lleva a cabo juicios equivocados, donde interpreta acontecimientos neutros como si fueran adversos.



El fin último de un individuo perverso es acceder al poder o mantenerse en él, para lo cual destruye lo que signifique un obstáculo. En el caso de la víctima, genera fragilidad para que no se pueda defender y así poder destruirla (Hirigoyen, 2001).

### **Acosadores en serie**

Field (1996) refirió que en muchos casos de mobbing, se encuentra un acosador en serie, el cuál suele ocupar una posición de poder o con un alto contenido administrativo, lo que le provee de oportunidades para demostrar una “única preocupación” por sus funciones, sin considerar el trato que proporciona a los otros.

El autor, identificó cuatro tipos primarios de acosadores en serie. El perfil se basa en los rasgos más comunes del comportamiento de todos los acosadores.

#### **Cuadro 1.6 Acosadores en serie**

##### **Los Buscadores de Atención (centrados en sí mismos)**

###### *Superservicial y supergeneroso*

- \* Amigablemente selectivo: es dulce con algunas personas, rudo y ofensivo con otras e ignora al resto.
- \* Es frío y agresivo hacia alguien que ve de él lo que realmente es o ve las estrategias que realiza para ganar la atención.
- \* Completamente amigable con sus nuevos objetivos, especialmente en las etapas iniciales de una nueva relación de trabajo.
- \* Malinterpreta las afirmaciones de otros.

###### *Adulador*

- \* Utiliza la adulación para mantener a una persona de su lado.
- \* Manipulador de la sensibilidad de la gente, pero de una manera pueril.
- \* Manipulador con culpa. Da excusas por cualquier cosa.

###### *Dramático*

- \* Prefiere no resolver los problemas de su propia vida, para ganar simpatía y atención.
- \* Muestra indignación, especialmente cuando son desafiados.



*Busca ser el Centro de Atención*

- \* Explota el sufrimiento y las desgracias de otros para ganar atención.
- \* Hará cualquier cosa para ser el centro de atención.
- \* Se finge víctima cuando coge responsabilidades, usualmente rompe en llantos o reclama que es intimidado y atormentado. Puede fingir exclusión, aislamiento o persecución.

**Los Quiero Ser (profesionales mediocres)**

*Holgazanea en el margen de una profesión*

- \* No es un profesional cualificado, pero reclama que lo es.
- \* Le falta habilidad o profesionalismo para estar cualificado.
- \* Pone excesivo énfasis y confianza sobre una antigua o menor cualificación para apoyar su exigencia de ser miembro de una profesión.
- \* Exigencias ambiguas, desencaminadas o fraudulentas.
- \* Insulta la profesión a la cual quiere pertenecer o de la cual reclama formar parte.

*Controlador*

- \* Demuestra un sentido superior de la autoridad, porque se asocia con realizadores ilustres.
- \* Fácilmente manipulado y controlado por otro acosador.
- \* Amenaza cuando es desafiados.
- \* Cuando es descubierto, rápidamente y en voz alta se finge víctima.

*Falsa lealtad*

- \* Explotar a alguien que percibe vulnerable.
- \* Da la apariencia de lealtad, pero se defenderá de otros cuando ya le hayan servido a su propósito.
- \* Es probable que finja para ganarse el poder, estatus o la posición.

**Los Gurús (centrados en una misión)**

*A menudo tiene pleno éxito en su escaso campo de expertos*

- \* Es visto como experto.
- \* Valorado por el empleador porque rinde dinero.
- \* Puede tener mucho éxito en un largo periodo en su campo.
- \* Se ve a sí mismo como superior.

*Inteligente pero le falta sentido común*

- \* Miente por conveniencia a sus propios propósitos.
- \* Egoísta, y egocéntrico; torpe, agresivo y desagradable pero no perverso



*No acepta la responsabilidad por su propio comportamiento*

- \* Culpa a los demás de sus propias inadecuaciones.
- \* Rechaza reconocer que podría ser negligente.
- \* Usa la negación como un mecanismo de defensa.

*Organizado (algunas veces sobremanera)*

- \* Usualmente es extremadamente limpio y ordenado.

*Normativo*

- \* Encima de las normas (sólo se aplican a los demás).
- \* No sigue las normas sociales.
- \* Tiene ideas estereotipadas sobre el rol de los sexos.
- \* Establece juegos de poder.

*Posesivo*

- \* Es una persona posesiva de objetos y personas.
- \* Ve a la gente como objetos (para manipularlas más fácilmente)

### **Los Sociópatas (perversos)**

*Encantador y convincente*

- \* Manipulador de las percepciones y emociones de la gente.
- \* Facilidad oral que engaña a cualquiera en un conflicto verbal.
- \* Habilidad para reflejar las acusaciones y tentativas hacia los otros.

*Sobresale en engaño*

- \* Capaz de anticiparse a lo que la gente quiere escuchar.
- \* Aventaja en evasión de responsabilidades.
- \* Facilidad para ganarse a la gente, antes de traicionarlos o de defraudarlos y apartarlos lejos de él.
- \* De poca confianza y es falsificador en cada faceta de su vida. Fraudulento con el dinero
- \* Comienza proyectos con aparente entusiasmo y energía pero rápidamente pierde interés.

*Perverso*

- \* Inteligente y Astuto.
- \* No manifiesta emociones, conciencia, piedad o culpa.
- \* Sexualmente inadecuado y abusivo.
- \* Criminal confeso (fraude), manifiesta una evidente desatención de asuntos importantes.

Field (1996) Revisado 15 agosto 2007 de, <http://www.acosomoral.org/fieldT.htm>





## La personalidad psicopática o antisocial

Adams y Crawford (1992 citados por Piñuel, 2001) hacen referencia a la personalidad psicopática o antisocial que presenta generalmente el acosador.

### Cuadro 1.7 Características de la personalidad psicopática y antisocial

|   |
|---|
| <p><b>Capacidad superficial de encanto:</b></p> <p>Suele ser desinhibido y amable. Cuenta historias para quedar bien; deforma hechos, utiliza historias ajenas o medias verdades para sobresalir; busca ser el protagonista sin la menor vergüenza. Esta capacidad de encanto engaña a las personas, ya que lo creen inocente de comportamientos inadecuados.</p>   |
| <p><b>Estilo de vida parasitario:</b></p> <p>Suele vivir de los demás y buscando que hagan su trabajo sucio. Elude sus responsabilidades laborales, profesionales y familiares sin sentir culpa.</p>  |
| <p><b>Sentido grandioso de los propios méritos:</b></p> <p>Cree que el mundo debe estar a sus pies. Pretende compensar el déficit de autoestima rebajando a los demás y exaltándose a sí mismo, aunque no se lo crea. Busca relacionarse con personas de alto estatus o nombre en la organización, con los que refiere proyectos pendientes, para justificarse ante los demás. Su valía se encuentra desproporcionada patológicamente, ya que al asignársele proyectos reales, exhibe una enorme ignorancia y nivel de desempeño inferior al esperado en su puesto.</p> |
| <p><b>Mentira sistemática y compulsiva:</b></p> <p>Es experto en el arte de la improvisación. Miente falsea y defrauda con tal de llegar lejos profesional y económicamente. Sus calumnias y mentiras noquean y desactivan emocionalmente a las víctimas. La impostura y fingimiento hacen pasar al acosador como una persona ética, religiosa, observante o cívica, cuando su único propósito es el de manipular y obtener beneficios.</p>   |
| <p><b>Ausencia de remordimientos o sentido de culpabilidad:</b></p> <p>Es incapaz de sentir arrepentimiento, culpabilidad o responsabilidad del daño causado. El psicópata al manifestarse imposibilitado para mostrar sentimientos, los simula.</p>  |
| <p><b>Manipulación:</b></p> <p>El psicópata organizacional, manipula a un objeto meditado y deliberado. Suele desplegar una serie de tácticas con el mismo patrón:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Elimina inicialmente a los posibles competidores.</li> <li>* Subyuga y domina a los débiles mediante la amenaza.</li> <li>* Neutraliza los posibles riesgos externos mediante el control.</li> <li>* Interfiere, deforma y manipula comunicación.</li> </ul>  |

Piñuel y Zavala I. (2001). *Mobbing: como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*.

Santander: Sal Terae.



El comportamiento del psicópata organizacional resulta perverso debido a la siguiente serie de distorsiones en su manera de pensar (Adams & Crawford, 1992).

- \* La justificación: “ Mis acciones se justifican porque quiero algo o quiero impedir algo”
- \* La verdad absoluta: “Mis pensamientos y sentimientos son totalmente exactos, simplemente porque se me han ocurrido a mí”
- \* La infalibilidad personal: “Siempre elijo bien, todas mis decisiones son correctas, jamás me equivoco”
- \* Lo que se siente es lo real: *“Se que tengo razón, porque siento que esta bien lo que he hecho”*
- \* La impotencia de los demás: “Lo que piensen los demás no tiene porque pesar en mis decisiones, a menos que controlen las consecuencias inmediatas para mí”
- \* Consecuencias de bajo impacto: “No habrá consecuencias indeseables para mí, o no me importarán o afectarán”

La creencia irracional de que siempre tiene razón, hace improbable que el psicópata acosador cuestione sus acciones. Por otra parte, su falta de preocupación por las repercusiones de su comportamiento se debe a la creencia de que este no tendrá efectos adversos. De ahí la importancia de enfrentarlo.

El acosador también presenta las siguientes creencias perversas (Piñuel, 2001):

- \* “Solo tengo que preocuparme de mi mismo”
- \* “La fuerza o la astucia son los únicos medios para hacer las cosas”
- \* “Vivimos en una selva en la que solo sobreviven los más fuertes”



- \* “Me golpearan a mi si no golpeo yo primero”
- \* “No es importante cumplir las promesas ni pagar las deudas”
- \* “Mentir y hacer trampas esta bien, mientras que a uno no lo atrapen”
- \* “He sido tratado injustamente y tengo derecho a conseguir por cualquier medio .lo que me corresponde”
- \* “Los otros son débiles y merecen que se les domine”
- \* “Si no desplazo a los demás ellos me desplazarán a mi”
- \* “Si quiero algo, debo hacer todo lo necesario para conseguirlo sin reparar en los medios”
- \* “Puedo hacer cosas y luego no preocuparme por las consecuencias de mis malas acciones”
- \* “Si una persona no sabe defenderse, es problema suyo, no mío”

### Retrato- robot del asesino y mecanismos de defensa

Piñuel (2001) proporcionó el retrato- robot del asesino, según las características descritas por las víctimas de mobbing, entre las que figuran:

#### Cuadro 1.8 Características del retrato-robot del asesino

- \* Capacidad de simulación, manipulación, distorsión y mentira compulsiva
- \* Falsa seducción
- \* Mediocridad, envidia y celos profesionales
- \* Ausencia de modales o educación
- \* Doble personalidad
- \* Dificultad para tolerar la ambigüedad y afrontar el fracaso
- \* Oportunismo y conveniencia
- \* Autoritarismo, control, imposición, rigidez y egoísmo
- \* Ausencia de sentido de culpa o remordimientos
- \* Falta de juicio o ecuanimidad
- \* Ausencia de capacidad de escucha y empatía
- \* Interferencia o incapacidad para trabajar con otros
- \* Necesidad de quedar por encima
- \* Paranoia
- \* Incapacidad para comunicar
- \* Lenguaje rudo e insultante
- \* Ausencia de sentido de humor
- \* Indecisión y evasividad

Piñuel y Zavala I. (2001). *Mobbing: como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Santander: Sal Terae.

Pares (2007) atribuyó el narcisismo, soberbia, manipulación y envidia, como características del retrato del robot-acosador.



Por otro lado, Piñuel (2001) propuso que el comportamiento del hostigador obedece a una serie de disposiciones previas anormales o patológicas, donde su conducta, tiene una explicación desde los mecanismos de defensa que ponen en funcionamiento. Estos son:

**Cuadro 1. 9 Mecanismos de defensa del acosador**

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>Agresión</b>                 | El acosador posee poca confianza en sí mismo. La agresividad se incrementa con la debilidad o confusión de la víctima. Si ésta no reacciona a los ataques, confirma su vulnerabilidad, lo que da lugar a nuevos ataques por parte del acosador.   |
| <b>Culpabilización</b>          | El acosador manipula la ética y moral de la víctima; está lleva a la persona a una espiral de culpa, haciéndola propensa a aceptar los ataques del hostigador como una forma de compensar sus errores (justifica agresión).   |
| <b>Dominación o subyugación</b> | El acosador intenta demostrarse a sí mismo mediante la humillación de la víctima, que es poderoso. Monitoriza cualquier movimiento, actividad e idea de la víctima que pudiese amenazarlo.<br><br>Esta actitud surge también como parte del miedo al desbordamiento psicológico del acosador, quién comienza controlando tareas, para pasar a controlar personas.   |
| <b>Formación reactiva</b>       | Las amenazas y agresiones externas por parte del acosador, son una manifestación de su impotencia y cobardía. Su actitud resuelta y fanfarrona, oculta una personalidad miedosa, acobardada y acomplejada. La cobardía del acosador puede explicar el interés de este en elegir víctimas no confrontativas o confiadas.<br><br>Otra formación reactiva, ocurre cuando el acosador se da excesiva importancia, manifestándose en supuestos logros y reconocimientos. Generalmente es seductor, lo que contrasta la crueldad con la que maltrata a las víctimas. Simula o gratifica para tener adeptos y dejar sola a la víctima. |
| <b>Proyección</b>               | El acosador se sitúa y hace percibir como víctima de sus propios agredidos. Arremete contra los supuestos verdugos después de justificar el ataque. Generalmente se asocia con una personalidad paranoide.  |
| <b>Negación</b>                 | Cuando el acosador es confrontado por su comportamiento, suele negarlo respondiendo con evasivas o nuevas versiones para cambiar el tema, dejando perpleja a la víctima.  |

Piñuel y Zavala I. (2001). *Mobbing: como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Santander: Sal Teræ



## La personalidad paranoide

Piñuel (2001) mencionó que el acosador suele manifestar una personalidad paranoide, desconfiada y con sentimientos de inadecuación, que lo lleva a agredir y a hostigar a los otros.

Según el DSM- IV TR, la característica esencial del trastorno paranoide de la personalidad es un patrón de desconfianza y suspicacia general hacia los demás, de forma que las intenciones de éstos son interpretadas como maliciosas (Anexo 1.1).

Los sujetos con trastorno paranoide, son personas con las que generalmente es difícil llevarse bien y suelen tener problemas en las relaciones personales. Su suspicacia y hostilidad excesivas pueden expresarse mediante las protestas directas, quejas recurrentes o por un distanciamiento silencioso claramente hostil. Están excesivamente atentos a las posibles amenazas, pueden comportarse de una forma cautelosa, reservada o tortuosa y aparentan ser fríos y no tener sentimientos de compasión. Aunque a veces parecen objetivos, racionales y no emotivos, con mayor frecuencia muestran una gama afectiva lábil en la que predominan las expresiones de hostilidad, obstinación y sarcasmo.

Como los individuos con trastorno paranoide de la personalidad no confían en los demás, tienen una necesidad excesiva de ser autosuficientes y con un fuerte sentido de autonomía.

También necesitan contar con un alto grado de control sobre quienes les rodean. A menudo son rígidos, críticos con los demás e incapaces de colaborar, aunque tienen muchas dificultades para aceptar las críticas. Son capaces de culpar a los demás de sus propios errores.

Es evidente que los acosadores llevan a cabo una serie de comportamientos distorsionados y antisociales que dañan de forma irreparable a la víctima, sin embargo, el hecho de que las personas alrededor de éstos no perciban o no denuncien el acoso, facilitan que este ocurra.



## Testigos del mobbing

*Se dice que existen tres clases de testigos: Los que han visto bien, pero dudan de lo que han visto. Los que han visto mal, pero creen haber visto bien. Y los que no han visto nada y aseguran haber visto todo. Marco Aurelio Almazán*

El acosador es un depredador que necesita un público al que mostrar su presa codiciada: una víctima con prestigio profesional, insumiso, brillante y con capacidad de decisión propia. Con este alarde de fuerza, el hostigador conseguirá el apoyo incondicional cimentado en el miedo y el silencio de los testigos cómplices o testigos mudos (Ventin, 2007).

Según Hirigoyen (1999) los compañeros de trabajo por bajeza, egoísmo o miedo, prefieren mantenerse al margen. Cada cual tiende a atrincherarse detrás de los demás ya sea por incompetencia, indiferencia o cobardía.

Se trata de evitar que los que presencian los ataques, puedan testificar que la persona esta siendo agredida. Piñuel (2001) refiere que generalmente los testigos suelen ser personas que no forman parte del “clan acosador” pero tienden a satanizar a la víctima mediante el pensamiento de “habrá hecho algo para merecerlo...”.

Con su actitud o mudez, los testigos colaboraran tácitamente con el comportamiento de acoso, involucrándose así en violaciones o agresiones “involuntarias”; se desligan de su responsabilidad en el proceso, asumiendo el papel de “me lo pidió el jefe” aunado al hecho de que salvaguardan sus empleos (Piñuel, 2001).

No sería correcto decir que estos individuos hayan perdido todo sentido moral, pero al depender de una persona sin escrúpulos, ha perdido todo sentido crítico. Optan por aceptar el sentido literal de todo lo que oyen al tiempo que niegan las señales no verbales contradictorias (Hirigoyen, 1999, 2001).



Usualmente aunque en la organización se tenga conciencia de lo que pasa, los superiores en la jerarquía no suelen intervenir, ni prestarle demasiada atención, a menos que la víctima reaccione de manera muy visible o este de baja con demasiada frecuencia.

Desgraciadamente, el conflicto degenera porque la empresa niega a comprometerse bajo la premisa de que sus empleados son adultos y por lo tanto pueden arreglar sus problemas solos. La víctima por su parte, no siente que la defiendan, a veces incluso percibe un abuso por parte de los que asisten a esta agresión sin intervenir.

Es entonces cuando el acoso es perpetuado porque no hay quien denuncie los hechos; de manera indignamente cobarde los testigos promueven la indefensión de la víctima (Parés, 2007).

Los testigos juegan un papel importante, ya que si se solidarizaran con la víctima podrían frustrar los planes, revertir el acoso y hacer que las consecuencias fueran mínimas; si en algún momento, alguien llegase a reaccionar de un modo sano, el proceso se detendría (Piñuel, 2001).

Las víctimas de acoso narran que el hecho de tener a alguien que les escuche y no les considere culpables del acoso, aunque no intervenga más en el proceso, las anima (Hirigoyen, 1999).

Si se produce un arrepentimiento, proviene siempre de terceras personas: de las que fueron testigos mudos o cómplices de la agresión. Lo anterior ayuda a la víctima a reponerse (Hirigoyen, 2001).

En resumen cualquier persona puede ser víctima de mobbing, por lo que no existe un perfil. Generalmente depende del acosador las características de la víctima, sin embargo, existen rasgos que predominan en las personas acosadas, donde se encuentra que estas son: Inteligentes, inconformistas, trabajadoras, abiertas, comunicativas, benévolas, simpáticas, populares, decentes, capaces de contribuir significativamente en la organización,



competentes, eficientes, escrupulosas, perfeccionistas, centradas en su trabajo, ingenuas y crédulas, comprensivas, talentosas, independientes, líderes, honradas, llenas de vitalidad, empáticas, sensibles, dignas de confianza, concienzudas, orientadas a las personas, constructivas, generosas, con necesidad de ser valoradas y consideradas, con buen humor, humildes, tolerantes, conciliadoras, creativas, innovadoras, intuitivas, con alta conciencia moral, ética y con condiciones favorables en la vida familiar y social.

Otros autores por el contrario mencionan que las víctimas pueden poseer una marcada tendencia a la dependencia, culpa, miedo a fallar a la organización y a los demás, con tendencias paranoides, sentimientos de inferioridad, rigidez, compulsividad, inestabilidad emocional, ansiedad y depresión, apegadas al orden, con tendencia al sacrificio y dificultad para pedir ayuda, poca tolerancia a los malentendidos y vulnerabilidad a las críticas.

Se ha encontrado que de igual forma, las personas con características atípicas son una fuente potencial de acoso: individuos con diferente color de piel, sexo, edad, que no se adapta fácilmente a reglas informales de la organización, discapacitados, con escasas o nulas redes sociales, poco eficaces y con dificultades personales, familiares o laborales.

Respecto al acosador, existen varios perfiles propuestos donde destacan los siguientes rasgos: dureza emocional, despreocupación, insensibilidad, falta de signos de ansiedad o tristeza, resentimiento, envidia de características ajenas o creencia de que los demás los envidian, celos, egoísmo, mediocridad, intolerancia a la frustración, acentuada necesidad de control, poder y admiración; paranoia, trastorno narcisista, sentimientos de inferioridad personal y laboral reprimidos, limitadas competencias sociales, comportamientos tiránicos, perfeccionistas y arrogantes; manipulador, soberbio, mentiroso y falso; prepotente, irritable, posesivo, poco empático, agresivo, con tendencias repetitivas e imitativas, con pocas relaciones estables y duraderas; manifestación de desprecio a las posiciones





subordinadas; violación de normas, reglas y límites que no se aplican a él; explotador; hipersensibilidad a la crítica, exhibicionismo, atribuye a los demás sus fracasos y da excusas por cualquier cosa; deforma hechos y utiliza historias ajenas.

Los acosadores dan una apariencia de lealtad. Son capaces de anticiparse a lo que la gente quiere escuchar; pierden el interés rápidamente; inteligentes, astutos y desinhibidos. Incapaces de cooperar, evasivos, indecisos.

En cuanto a los testigos, se encuentra que son personas que casi o nunca intervienen a favor de la víctima debido al miedo, inseguridad, sumisión o por indiferencia; algunos otros siguen al acosador por manipulación y cobardía.

Desafortunadamente, no existe suficiente literatura sobre los testigos que participan en el proceso de mobbing, por lo que es un campo fértil para futuras investigaciones.



*El mayor número de los males que sufre el hombre proviene del hombre mismo.*

*Cayo Plinio.*

### **Conductas de mobbing**

Las conductas de acoso son diversas, lo cuál demuestra la creatividad del ser humano para dañar a otras personas (Abajo, 2004). Algunas pueden ser verbales y otras conformarse únicamente por gestos; se manifiestan de forma sutil y encubierta (Hirigoyen, 1999, 2001; Leymann, 1996; Piñuel, 2001).

Ninguna de las conductas por sí solas constituye una agresión directa, por lo que resulta difícil identificarlas. Debido a ello pasan inadvertidas, son tomadas como simples mal entendidos o manipuladas por el agresor de tal manera que la víctima aparezca como culpable o merecedora de estas. La “simpleza” impide que la víctima se defienda o tenga pruebas de la agresión de la que es sujeta, facilitando que se prolongue a lo largo del tiempo; la intención, frecuencia, contenido y significado constituyen su carácter dañino (Cavas, 2002, Morant, 2002 citados por Martínez, 2004; Einarsen, Raknes & Matthiesen, 1994 citados por Høgh & Dofradottir, 2001; Hirigoyen, 1999, 2001; Leymann, 1996; Mercado, 2007 citado por Uribe, 2008).

A continuación se enlistarán las conductas de mobbing de acuerdo a diversos autores.

Para Leymann (1996) por sí mismas las actividades no suelen tener un carácter negativo sino, la apariencia de conductas interactivas completamente normales, sin embargo, usadas frecuentemente y durante largos periodos de tiempo con el fin de hostigar, se convierten en una poderosa arma comunicativa. El uso sistemático de las interacciones dispara el proceso estereotípico del mobbing.



En función de las consecuencias sobre la víctima, las actividades se clasifican en cinco grupos, denominadas coloquialmente por Leymann (1996) como *Las Cinco Maniobras Principales Para Destruir a un Buen Profesional* (mobbingopinion, 2005).

Las estrategias se evalúan mediante una clasificación de 45 conductas hostiles a través del cuestionario denominado *LIPT* o *Leymann Inventory of Psychological Terrorization*, según los efectos sobre las posibilidades de la víctima para:

### 1. Comunicarse adecuadamente

Las autoridades le niegan a la víctima la posibilidad de comunicarse apropiadamente. Existen ataques verbales y críticas sobre la calidad de su trabajo y amenazas con el fin de aislarlo. Se le reprime acerca de temas tanto laborales como referentes a su vida privada.

Se genera ambigüedad no informándole sobre distintos aspectos de su trabajo como funciones y responsabilidades, los métodos, cantidad y calidad de trabajo a realizar, manteniéndole en una situación de incertidumbre.

Se utiliza selectivamente la comunicación para reprenderlo, amonestarlo y nunca para felicitarlo, acentuando la importancia de sus errores y minimizando la importancia de sus logros (Hirigoyen, 1999).

#### **Cuadro 1.10 Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse adecuadamente con otros, incluido el acosador**

1. El jefe o acosador no permite a la víctima la posibilidad de comunicarse.
2. Se interrumpe continuamente cuando habla.
3. Los compañeros le impiden expresarse.
4. Los compañeros le gritan, le chillan e injurian en voz alta.
5. Se producen ataques verbales criticando trabajos realizados.
6. Se producen críticas hacia su vida privada.
7. Se aterroriza a la víctima con llamadas telefónicas.
8. Se le amenaza verbalmente.
9. Se le amenaza por escrito.
10. Se rechaza el contacto con la víctima (evitando el contacto visual, mediante gestos de rechazo, desdén o menosprecio, etc.).
11. Se ignora su presencia, por ejemplo dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si no le vieran o no existiera).



## 2. Mantener contactos sociales

Los colegas rehúyen y no hablan con la víctima. Las autoridades prohíben que se le hable y le asignan lugares de trabajo aislados.

### Cuadro 1.11 Actividades de acoso para evitar que la víctima tenga la posibilidad de mantener contactos sociales

12. No se habla nunca con la víctima.
13. No se le permite que se dirija a otro.
14. Se le asigna a un puesto de trabajo que le aísla de sus compañeros.
15. Se prohíbe a sus compañeros hablar con él.
16. Se niega la presencia física de la víctima.

## 3. Mantener su reputación personal

Se afecta la reputación personal de la víctima por medio de la realización de comentarios injuriosos, chismorreos, ridiculizaciones o burlas públicas; el aspecto físico, gestos, voz, convicciones personales o religiosas, estilo de vida, discapacidad, herencia étnica, entre otras, son motivo para agredirla.

### Cuadro 1.12 Actividades de acoso dirigidas a desacreditar o impedir a la víctima mantener su reputación personal o laboral

17. Se maldice o se calumnia.
18. Se hacen correr chismes y rumores orquestados por el acosador o el grupo de acoso sobre la víctima.
19. Se ridiculiza.
20. Se atribuye a la víctima ser una enferma mental.
21. Se intenta forzar un examen o diagnóstico psiquiátrico.
22. Se fabula o inventa una supuesta enfermedad de la víctima.
23. Se imitan sus gestos, postura, voz y su talante con vistas a poder ridiculizarlos.
24. Se atacan sus creencias políticas o religiosas.
25. Se hace burla de su vida privada.
26. Se hace burla de sus orígenes o de su nacionalidad.
27. Se le obliga a realizar un trabajo humillante.
28. Se monitoriza, anota, registra y consigna inequitativamente el trabajo de la víctima en términos malintencionados.
29. Se cuestionan o contestan las decisiones tomadas por la víctima.
30. Se le injuria en términos obscenos o degradantes.
31. Se acosa sexualmente con gestos o proposiciones.



#### 4. Mantener su situación laboral

A la víctima no se le asignan tareas y si las hay son sin sentido, monótonas o repetitivas. Se encomienda trabajo en exceso o difícil de realizar, incluso actividades para los que no está cualificado o que requieren una cualificación menor de la que posee.

Se le priva de la realización de cualquier tipo de trabajo o se le enfrenta a situaciones de conflicto de rol, solicitándole demandas contradictorias o excluyentes y obligándole a realizar tareas en contra de sus convicciones morales.

Existen situaciones de inequidad mediante el establecimiento de diferencias de trato, la distribución no equitativa del trabajo o desigualdad en la remuneración económica.

#### **Cuadro 1.13 Actividades de acoso dirigidas a reducir la ocupación de la víctima y su empleabilidad mediante la desacreditación profesional**

- 32. No se le da ningún trabajo.
- 33. Se le priva de cualquier ocupación y se vela para que no pueda encontrar ninguna tarea por sí misma.
- 34. Se le asignan tareas totalmente inútiles o absurdas
- 35. Se le asignan tareas muy inferiores a su capacidad o competencias profesionales.
- 36. Se le piden sin cesar tareas nuevas.
- 37. Se le hace ejecutar trabajos humillantes.
- 38. Se le asignan tareas que exigen una experiencia superior a sus competencias profesionales.

#### 5. Mantener su salud física

A la víctima se le asigna trabajo peligroso y que pone en riesgo su salud. En algunas ocasiones ocurre agresión física y acoso sexual activo.



**Cuadro 1.14 Actividades de acoso que afectan a la salud física o psíquica de la víctima**

39. Se le obliga a realizar trabajos peligrosos o especialmente nocivos para la salud.
40. Se le amenaza físicamente.
41. Se agrede físicamente, pero sin gravedad, a título de advertencia.
42. Se le ataca físicamente, pero sin contenerse.
43. Se le ocasionan voluntariamente gastos con intención de perjudicarla.
44. Se ocasionan desperfectos en su puesto de trabajo o en su domicilio.
45. Se agrede sexualmente.

Para Hirigoyen (1999) las agresiones que ocurren en el acoso psicológico, se derivan de un proceso inconsciente de destrucción psicológica formado por actitudes hostiles evidentes u ocultas, de uno o de varios individuos hacia otro.

Por medio de palabras aparentemente anodinas, alusiones, insinuaciones, omisiones, humillaciones y mentiras, es posible desestabilizar a alguien o incluso destruirlo, sin que el círculo de allegados llegue a intervenir (Hirigoyen, 1999; Leymann, 1996).

Es necesario aclarar, que una advertencia hiriente en un momento de exasperación o de mal humor no es significativa y menos si se presenta una disculpa a continuación. Lo que constituye el fenómeno destructor es la repetición de las vejaciones y las humillaciones en las que no se produce ningún esfuerzo de matización.

Inicialmente, se procura desbaratar el sentido crítico de la víctima hasta que no sepa ya quien tiene la razón y quien no. El perverso lo somete a un constante estrés, le riñe, vigila y lo cronometra para que esté continuamente en vilo, no se le cuenta nada que le permita comprender lo que ocurre (Hirigoyen, 1999).



Cuando el proceso de acoso se instaura, la víctima es estigmatizada. Se considera que su personalidad es la responsable de las consecuencias del conflicto y la gente se olvida de cómo era antes o de cómo es en otro contexto (Hirigoyen, 1999).

La víctima tolera cada vez más cosas, pero no llega a decir nunca que la situación es insostenible. El grupo amplifica este proceso, pues el perverso lo utiliza como testimonio o incluso como activo participante en el fenómeno.

Según Hirigoyen (1999) para desestabilizar a un individuo basta:

*a. Rechazar la comunicación directa:*

Se presenta la descalificación por parte del agresor, quién se niega a explicar su actitud. Esta negación paraliza a la víctima ya que no se puede defender, lo cual hace posible que la agresión continúe.

El acosador evita el diálogo para agravar el conflicto, éste se desplaza y la víctima termina cargando con él.

El perverso habla con la víctima adoptando una voz fría, insulsa, monocorde, tranquila, casi sosegada y sin tonalidad afectiva. No suele alzar la voz, ni siquiera en los intercambios más violentos; deja que la víctima se irrite sola, lo cual la desestabiliza. De igual forma el primero manda mensajes poco audibles para reprochar a la víctima la falta de atención.

El mensaje del perverso es voluntariamente vago e impreciso y genera confusión para luego eludir cualquier reproche diciendo: *yo nunca he dicho esto*. Puede sostener a la vez varios discursos contradictorios y se abstiene de terminar las frases, lo que es una puerta abierta a todas las interpretaciones y malentendidos.



Utiliza un lenguaje técnico, abstracto y dogmático que obliga a su interlocutor a considerar cosas de las que no entiende nada y sobre las cuales no se atreve a preguntar por miedo a parecer imbécil.

Impresiona al auditorio con una erudición superficial, y ocupa palabras técnicas sin preocuparse del significado que pueden tener (Hirigoyen, 1999).

### *b. Descalificar:*

Se da una comunicación no verbal: suspiros exagerados, miradas de desprecio, silencios, insinuaciones, alusiones desestabilizadoras ó malintencionadas, observaciones descorteses. El acosador pone en tela de juicio todo lo que la víctima hace y dice, conduciéndolo a dudar de sus propias competencias profesionales (Hirigoyen, 1999).

La descalificación se produce también al mirar a la persona como si fuera un objeto; se trata de negar la presencia de la víctima o de aprovechar que se ausenta brevemente para atacarla a su regreso.

Las bromas, las burlas y los sarcasmos también pueden contener críticas indirectas. En la medida en que estas agresiones son ambiguas, resulta más difícil defenderse. La misma víctima tiene a veces dudas sobre sus propias percepciones, no sabe si está o no exagerando lo que siente (Hirigoyen, 1999).

### *c. Desacreditar:*

Para desacreditar a alguien públicamente, basta con introducir una duda en la cabeza de los demás. Un discurso falso compuesto de insinuaciones y de asuntos silenciados, genera un malentendido que puede explotar en beneficio propio (Hirigoyen, 1999). Ridiculiza, humilla, calumnia, miente, insinúa y cubre de sarcasmos hasta que la víctima pierde la confianza en sí mismo. Cuando la víctima no puede más con los ataques, se exaspera o deprime, lo que se convierte en un justificante del acoso





### *d. Aislar:*

Cuando alguien decide destruir psicológicamente a un individuo y pretende que este no se pueda defender, lo primero que hará será aislarlo y romper sus posibles alianzas.

Las insinuaciones y las preferencias declaradas provocan celos, haciendo que los trabajadores se enfrenten. Los compañeros envidiosos son los que llevan acabo el trabajo de desestabilización, con lo cual el verdadero agresor puede decir que no sabe nada del asunto (Hirigoyen, 1999).

El acosador intentará hacer todo lo posible por aislar a la víctima, para pasar a las observaciones hirientes y descorteses o directamente a la violencia. Este se escudará tras los argumentos de que se está en el trabajo para laborar no para conversar o simplemente niega que no le dirige la palabra (Hirigoyen, 2001).

### **Cuadro 1.15 Conductas de aislamiento**

- \* Se interrumpe constantemente a la víctima
- \* Sus superiores jerárquicos o sus colegas dejan de hablarle.
- \* La comunicación con ella se realiza por escrito.
- \* Se rechaza el contacto visual con esa persona.
- \* Se le instala apartada de los demás.
- \* Se ignora su presencia dirigiendo se únicamente a los demás.

Cuando la agresión viene de algún superior, la víctima termina privada de toda información y puede suceder que no se le de trabajo aunque sus compañeros estén desbordados (Hirigoyen, 1999).

### *e. Las novatadas:*

Consiste en encargarle a la víctima tareas inútiles o degradantes; asignándole objetivos imposibles de alcanzar que la obliguen a realizar un esfuerzo sin sentido.



*f. Inducir al error:*

El acosador lleva a la víctima al error, lo que permite criticarla, rebajarla y generar una mala imagen en sí misma.

*g. El acoso físico y sexual:*

El agresor entiende que la mujer acosada sexualmente está “a su disposición” Considera que ésta debería aceptar e incluso sentirse halagada, ya que no le cabe en la cabeza que la mujer codiciada pueda negarse (Hirigoyen, 1999).

Cuando la víctima se niega, sufre como respuesta humillaciones y agresiones. El acosador por su parte se defiende con el argumento de la provocación por parte de la víctima.

**Cuadro 1.16 Conductas de acoso físico y sexual**

- \* Se cohíbe a la víctima con amenazas de violencia física.
- \* Se le arremete físicamente, aunque de formas leves: se le empuja, o cierra la puerta en la nariz, se dejan caer objetos a sus pies, entre otras.
- \* Se le grita.
- \* Se invade su vida privada con llamadas telefónicas y cartas.
- \* Se le sigue por la calle o asecha ante su domicilio.
- \* Se le ocasionan desperfectos en su vehículo.
- \* Se le acosa o arremete sexualmente con gestos o expresiones.
- \* No se tienen en cuenta sus problemas de salud.

*h. Mentir:*

El acosador crea una atmósfera desagradable y hace que la comunicación no sea nunca sincera. Utiliza mensajes indirectos para desestabilizar y hacen que el interlocutor tenga dudas sobre la realidad de lo que acaba de ocurrir (Hirigoyen, 1999).

Un tipo de mentira indirecta, se basa en contestar de un modo impreciso, con evasivas o mediante un ataque en forma de broma.



La mentira solo se vuelve directa durante la fase de destrucción, en donde toda evidencia es depreciada y se termina de convencer al interlocutor, siendo verdad únicamente lo que se dice en el instante presente (Hirigoyen, 1999).

*i. Sarcasmo, burla y desprecio:*

El perverso puede ponerle a la víctima un apodo ridículo con base en alguno de sus defectos o dificultades, consiguiendo a menudo la burla del grupo.

Los sarcasmos y las observaciones mordaces se toleran como si fueran el precio que hay que pagar por mantener una relación con un compañero atractivo pero difícil (Hirigoyen, 1999).

Con frecuencia la víctima se toma al pie de la letra las críticas del perverso, lo que afecta su desempeño laboral y la relación con sus allegados. La víctima termina por creer que este desprecio tiene una justificación.

**Cuadro 1.17 Conductas de sarcasmo, burla y desprecio**

- \* Se utilizan observaciones despectivas para calificarla.
- \* Se utilizan gestos de desprecios dirigidos a la víctima (suspiros, miradas despreciativas, encoger hombro)
- \* Se le desacredita ante el resto de compañeros, sean éstos superiores o subordinados.
- \* Se hacen circular rumores relativos a la víctima.
- \* Se le atribuyen problemas psicológicos.
- \* Se ridiculizan sus minusvalías o su físico; se le limita o caricaturiza.
- \* Se critica su vida privada.
- \* Se ridiculizan sus orígenes o su nacionalidad.
- \* Se atacan sus creencias religiosas o sus convicciones políticas.

*j. Utilizar la paradoja:*

El discurso paradójico se compone de un mensaje explícito y de uno sobreentendido, donde el agresor niega la existencia del segundo.



Una de las formas del mensaje paradójico, se basa en sembrar la duda sobre cualquier hecho, de manera que la víctima ya no sabe quién está en lo cierto y quien no.

El objetivo de la paradoja es confundir para desestabilizar. Al bloquear la comunicación mediante mensajes paradójicos, el perverso consigue que su víctima no entienda su propia situación y logra impedir que ésta pueda proporcionar respuestas oportunas. La víctima se agota buscando soluciones, las cuales son de todas formas inadecuadas (Hirigoyen, 1999).

Los compañeros de los perversos optan por aceptar el sentido literal de todo lo que oyen al tiempo que niegan las señales no verbales contradictorias.

Se produce una situación paradójica cuando se le hace notar al otro la tensión y la hostilidad, pero sin que se diga nada en su contra. Se trata de agresiones indirectas a través de tirar cosas, dar portazos, entre otras (Hirigoyen, 1999).

En los casos de conflicto declarado, el motivo real de la discordia no aparece nunca con claridad, pues la víctima es incapaz de orientarse.

### *k. Imponer autoridad:*

Los perversos narcisistas atraen a compañeros que no están seguros de sí mismos y que tienden a pensar que los otros saben más que ellos mismos. Los perversos dan seguridad a las personas más frágiles (Hirigoyen, 1999).

Se instaura un proceso de dominación, la víctima se somete y el agresor la subyuga, controla y deforma. Si a la víctima se le ocurre rebelarse, se le llamará la atención sobre su agresividad y malignidad. Se establece un totalitarismo que se basa en el miedo y que procura obtener una obediencia pasiva, la víctima debe actuar y pensar tal como lo espera el perverso (Hirigoyen, 1999).



Sobre la misma línea Hirigoyen (2001) indicó que el acosador lleva a cabo atentados contra las condiciones de trabajo, con las cuáles se pretende sorprender en una falta a la persona acosada para que aparezca como incompetente, así es posible dirigir todo tipo de reproches y eventualmente hallar motivos para obligarla a marcharse. Esas conductas son típicas del acoso vertical o descendente.

### Cuadro 1.18 Atentados contra las condiciones de trabajo

- \* Se le retira la autonomía a la víctima.
- \* No se le transmite la información útil para la realización de una tarea, se replican sistemáticamente todas sus decisiones.
- \* Se critica su trabajo injusta o exageradamente.
- \* Se le niega el acceso a los instrumentos de trabajo: teléfono, fax, computadora.
- \* Se le dan constantemente tareas nuevas o se le retira el trabajo que solía realizar habitualmente.
- \* Se le atribuyen voluntaria y sistemáticamente tareas inferiores o superiores a sus competencias
- \* Se hace presión para que no haga valer sus derechos (permisos horarios, primas)
- \* No se promociona laboralmente.
- \* No se tienen en cuenta los avisos médicos cursados por el médico

En un estudio realizado por Hirigoyen (2001) con 193 víctimas de acoso, el 53% habían sido acosados a través de atentados contra las condiciones de trabajo; el 58% con maniobras de aislamiento y rechazo a la comunidad, el 56% con atentados contra la dignidad y el 31% con amenazas verbales, físicas o sexuales. Una víctima pudo haber sido acosada con diferentes conductas, lo cual podría explicar la sumatoria mayor al 100%.

Por otro lado Hogh y Dofradottir (2001), Hubert y Veldhoven (2001), Zapf, Knorz y Kulla (1996) y Pares (2007) establecieron siete categorías que incluyen ataques diversos a la víctima de mobbing.



Cuadro 1.19 Ataques a la víctima de mobbing

**Medidas organizacionales**

- \* El superior restringe a la persona la posibilidad de de hablar.
- \* Cambiar la ubicación de una persona separándole de sus compañeros.
- \* Prohibir a los compañeros que hablen a la víctima.
- \* Obligar a la víctima a ejecutar tareas en contra de su conciencia.
- \* Juzgar el desempeño de manera ofensiva.
- \* Cuestionar las decisiones de la víctima.
- \* No asignar tareas o asignar tareas muy por debajo de sus capacidades.
- \* Asignar tareas sin sentido y/o degradantes.

**Relaciones sociales de la víctima /aislamiento social**

- \* Restringir a los compañeros la posibilidad de hablar con la víctima.
- \* Rehusar la comunicación a través de miradas y gestos y al no hablar directamente con la víctima.
- \* No dirigir la palabra y tratar a una persona como si no existiera.

**A la vida privada de la víctima**

- \* Críticas permanentes a la vida privada.
- \* Terror telefónico.
- \* Hacer parecer estúpida a la víctima.
- \* Dar a entender que tiene problemas psicológicos.
- \* Mofarse de las discapacidades de la víctima.
- \* Imitar los gestos o voces.

**Violencia física**

- \* Ofertas sexuales, violencia sexual.
- \* Amenazas de violencia física.
- \* Uso de violencia menor.
- \* Maltrato físico.

**A las actitudes de la víctima**

- \* Ataques a las actitudes, a las creencias políticas y creencias religiosas.
- \* Mofarse de la nacionalidad de la víctima.

**Agresiones verbales**

- \* Gritar o insultar.
- \* Críticas permanentes del trabajo de la víctima.
- \* Amenazas verbales.

**Rumores**

- \* Hablar mal de la persona a su espalda.
- \* Difusión de rumores.



Mientras tanto, para Piñuel (2001) las estrategias utilizadas para someter a la víctima a acoso psicológico son muy variadas y la mayor parte de las veces se combinan unas con otras a modo de “tratamiento integral”.

Entre ellas se encuentran las siguientes:

- \* Gritar, chillar, avasallar o insultar a la víctima cuando está sola o en presencia de otras personas.
- \* Asignar al individuo objetivos o proyectos con plazos que se saben inalcanzables o imposibles de cumplir y tareas que son inacabables en ese tiempo.
- \* Quitar a la víctima áreas de responsabilidad clave, ofreciéndole a cambio tareas rutinarias, sin interés o incluso ningún trabajo que realizar.
- \* Ignorarlo o excluirlo, hablando solo a una tercera persona presente, simulando su no existencia “ninguneándolo” o su no presencia física en la oficina o en las reuniones a las que asiste “como si fuera invisible”.
- \* Retener información crucial para su trabajo o manipularla para inducirle al error en su desempeño laboral y acusarle después de negligencia o faltas profesionales.
- \* Extender por la empresa rumores maliciosos o calumniosos que menoscaban su reputación, imagen o profesionalidad.
- \* Infravalorar o no valorar en absoluto el esfuerzo realizado, mediante la negativa a reconocer que un trabajo está bien hecho o la renuencia a evaluar periódicamente el trabajo.



- \* Ignorar los éxitos profesionales o atribuirlos maliciosamente a otras personas o a elementos ajenos a él, como la casualidad, la suerte, la situación del mercado, entre otras.
- \* Criticar continuamente el trabajo, sus ideas, propuestas, soluciones, caricaturizándolas o parodiándolas.
- \* Castigar duramente cualquier toma de decisiones o iniciativa personal en el desempeño del trabajo como una grave falta al deber de obediencia dentro de la jerarquía.
- \* Ridiculizar el trabajo, ideas o resultados obtenidos ante los demás trabajadores.
- \* Animar a otros compañeros a participar en cualquiera de las acciones anteriores mediante la persuasión, la coacción y el abuso de autoridad.
- \* Invadir la privacidad del acosado interviniendo su correo, teléfono, revisando documentos, armarios; sustrayendo maliciosamente elementos clave para su trabajo.

Por su parte Martínez (2004), explicó que cuando las víctimas denuncian los comportamientos de acoso, poseen un carácter general de definición difícil de explicar, lo que hace complicada su identificación e investigación. Por ejemplo, las víctimas dicen:

“me tratan mal, no valoran mi trabajo, critican mi trabajo, el jefe me ha tomado manía y me mira mal, no me saludan en el trabajo al llegar por la mañana”.





La reacción emocional de la víctima puede parecer desproporcionada al ser escuchada fuera de contexto (Martínez, 2004) ya que las conductas de acoso solo adquieren su auténtico sentido al escuchar o interpretar toda la historia de los hechos, el contexto en el que se desenvuelven y su evolución. Casi cualquier palabra o acción, lanzada en el momento adecuado contra alguien con mala intención, puede constituir una expresión de violencia, un ataque u hostigamiento. Por ello, los repertorios que intentan abarcar todas las posibles conductas de mobbing son amplios y teóricamente infinitos.

Algunas de las conductas pueden ser normales en algunos contextos laborales; lo importante es la interpretación de las mismas en los términos de sus efectos sobre la víctima.

Martínez (2004) creó cuatro categorías que engloban las conductas de mobbing.

- 1. Centrado en el trabajo.** Son los obstáculos al desarrollo normal de las tareas.
- 2. Aislamiento social.** Se prohíbe a los demás empleados que hablen con la víctima o se le restringe el acceso a medios de comunicación.
- 3. Ataques personales.** Infamias, injurias o difusión de rumores sobre la vida privada o familiar del acosado.
- 4. Violencia física (infrecuente) o amenaza de violencia.**



Cuadro 1.20 Conductas de mobbing

|  |
|--|
| <p><b>Centradas en el trabajo</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>* Persecución o sanciones inmerecidas como suprimir el acceso a medios de trabajo o de comunicación</li><li>* Supervisión excesiva y vigilancia de la víctima en forma desproporcionada.</li><li>* Corrección y sobre corrección.</li><li>* Disputas</li><li>* Ejercer presiones indebidas o arbitrarias para que complete el trabajo.</li><li>* Evaluación negativa, sesgada de rendimiento y capacidades.</li><li>* Amenaza de despido, traslado o de pérdida de nivel profesional o personal.</li><li>* Imponer condiciones de trabajo nefastas que impiden que lleve a cabo el trabajo.</li><li>* Perturbar el ejercicio de funciones.</li><li>* Asignar tareas irrealizables por volumen o por plazo.</li><li>* Ocultar información necesaria para el desempeño del trabajo.</li><li>* Proporcionar información incorrecta.</li><li>* Asignar trabajo sin valor o utilidad alguna.</li><li>* Asignar tareas por debajo de su capacidad profesional o de competencias habituales.</li><li>*</li></ul> <p><b>Aislamiento en el trabajo</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>* Buscar la exclusión de grupos y de los compañeros de trabajo.</li><li>* Restringir las posibilidades de la víctima de comunicarse.</li><li>* Restringir las posibilidades de hablar.</li><li>* Restringir las posibilidades de reunirse con sus superiores.</li><li>* Indiferencia social.</li></ul> <p><b>Ataques personales</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>* Agresión verbal, desprecio e insultos.</li><li>* Desprestigio ante los demás y destrucción de su reputación.</li><li>* Falta de respeto y trato vejatorio.</li><li>* Falsas acusaciones.</li><li>* Difamaciones y calumnias dirigidas a la víctima, a su familia o allegados.</li></ul> <p><b>Violencia física o amenazas de violencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>* Intimidación y amenaza de agresión física</li></ul> |
|--|

Las conductas que Einarsen y Raknes (1997 citados por Einarsen & Mikkelsen 2001) y Hogh y Dofradottir (2001) consideraron típicas del bullying se encuentran contenidas en *el Negative Act Questionnaire* (NAQ).



Este cuestionario contiene reactivos sobre el comportamiento de acoso directo como:

- \* Observaciones ofensivas.
- \* Ridiculización de las personas.
- \* Esconder información necesaria.
- \* Acoso sexual.
- \* Obligar a realizar trabajos por debajo del nivel de competencia.
- \* Privar de responsabilidades y trabajo.
- \* Esparcir rumores.
- \* Exclusión social.
- \* Realizar comentarios ofensivos repetidamente. Burlas insultantes y bromas.
- \* Abuso físico y verbal.
- \* Ridiculizar. Devaluar el trabajo y los esfuerzos.
- \* Señales de que debería abandonar el trabajo o renunciar.
- \* Recordar constantemente los errores.
- \* Responder de manera hostil y cortante las preguntas o intentos de conversación.
- \* Negar opiniones o puntos de vista de la víctima.
- \* Llamadas telefónicas o mensajes ofensivos escritos.
- \* Devaluar derechos y opiniones de la víctima con referencia a su género y edad.
- \* Explotación en el trabajo.
- \* Reacciones negativas de otros debido al arduo o poco trabajo que realiza la víctima.
- \* Negar peticiones personales.

Para Mercado (2007 citado por Uribe, 2008) las actividades de acoso se dividen en siete categorías, las cuales enuncian distintas conductas. Estas son resultado de un estudio exploratorio realizado en una universidad del Estado de México con 122 personas.



En dicho estudio se detectaron 333 acciones de mobbing. El 27.6% (92) corresponden a las medidas organizacionales; el 26.4% (88) a ataques al trabajo; el 24% estuvo representado por manifestaciones de agresión verbal y física; el 17.7% por el aislamiento y el 4% el ataque a lo privado.

**Cuadro 1.21 Conductas de acoso**

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>Actividades (formas de hostigamiento)</b> | <b>a. Aislamiento (59)*</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ignorar (21)</li> <li>* No relacionarse (20)</li> <li>* Exclusión (16)</li> <li>* No proporcionar información (2)</li> </ul>   |
|  | <b>b. Agresión verbal y física (80)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Regaños (15)</li> <li>* Agresión directa (14)</li> <li>* Evidenciar (13)</li> <li>* Chismes (12)</li> <li>* Burlas (11)</li> <li>* Hablar mal del otro en su ausencia (8)</li> <li>* Amenazas (7)</li> </ul>                         |
|  | <b>c. Medidas organizacionales (92)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ambiente hostil y cultura del miedo (67)</li> <li>* Ataque a derechos laborales (25)</li> </ul>  |
|  | <b>d. Ataque al trabajo (88)</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Presión excesiva (43)</li> <li>* Menosprecio del trabajo (26)</li> <li>* Tareas irrelevantes (9)</li> <li>* Evaluaciones injustas (5)</li> <li>* Poco acceso a recursos (4)</li> <li>* Falta de claridad en las metas (1)</li> </ul> |
|  | <b>e. Ataque a lo privado (14)</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ataque a lo personal (8)</li> <li>* Ataque sexual (6)</li> </ul>   |

Mercado, 2007 citado por Uribe, 2008. \*indican el número de víctimas que fueron sujetas a la conducta descrita.



*a. Aislamiento*

El agresor fija a su antojo las reglas de comunicación y separa a la víctima para que no pueda quejarse, ni hallar consuelo o apoyo (Hirigoyen, 2001; Leymann, 1996).

Algunos mecanismos detectados en el estudio realizado por Mercado (2007) fueron no tomar en cuenta ideas o propuestas, no permitir el acceso oportuno a la información y la exclusión de juntas de trabajo, proyectos o reuniones.

*b. Agresión verbal y física*

En el estudio se detectó que la agresión verbal y física se traduce en regaños y gritos (vocabulario altisonante), llamadas de atención (justificada e injustificada) en público (evidenciar), chismes, mentiras y comentarios negativos; burlas e insultos; hablar mal del otro en su ausencia y amenazas. En algunas ocasiones, no solo el victimarlo ejerce la agresión, sino que promueve que otros lo hagan.

*c. Medidas organizacionales*

Consisten en relegar al factor humano mediante un ambiente hostil y cultura del miedo o bien mediante ataque a los derechos laborales.

*d. Ataque al trabajo*

Se traduce en una alta exigencia respecto a la tarea que hay que desempeñar, a la vez que se escatiman los medios para llevarla a cabo. Esto es frecuente cuando la tarea es difícil de definir y permite cierta elasticidad en la evaluación de la misma. También se caracteriza por un menosprecio por el trabajo realizado, la asignación de actividades irrelevantes o denigrantes y las evaluaciones injustas e imprecisas.



### *e. Ataque a lo privado*

Se refiere al ataque por medio de observaciones hirientes, machistas o sexistas, por lo que el acosado se elige en función de sus características personales más que profesionales.

Por último Rayner y Hoel (1997 citados por Djurkovic, MacCormack & Casimir, 2006) desarrollaron cinco categorías de conductas de acoso, las cuales son:

- 1.- Desestabilización: asignar tareas repetitivas o por debajo de la capacidad de la persona.
- 2.- Aislamiento: no permitir el acceso a capacitación o a información importante.
- 3.- Sobrecarga de trabajo: dar tareas imposibles de desarrollar, interrumpir innecesariamente.
- 4.- Amenazas personales: insultar o molestar.
- 5.- Amenazas al estatus profesional: humillaciones o acusaciones públicas.

En conclusión, se encuentra que los ataques del acosador van dirigidos contra el trabajo de la víctima, relaciones sociales y vida privada, ya sea por medio de palabras, gestos y otras acciones que en conjunto pasan inadvertidas y se perciben como mal entendidos o son manipuladas por el agresor de tal manera que la víctima aparezca como culpable o merecedora de éstas (Hirigoyen, 1999, 2001; Leymann, 1996; Piñuel, 2001).

En el trabajo, a la víctima no se asignan labores y se procura que no pueda encontrar ninguna actividad o por el contrario, se le asignan tareas sin sentido, monótonas o repetitivas; se encomienda trabajo en exceso o difícil



de realizar, se monitoriza, anota, registra y consigna inequitativamente el trabajo en términos malintencionados; se le obliga a realizar tareas humillantes en contra de sus convicciones morales; se le pide que realice trabajos peligrosos o especialmente nocivos para la salud; no se le informa sobre distintos aspectos de su trabajo como sus funciones y responsabilidades, los métodos, cantidad y calidad de trabajo a realizar; se critica sin razón la calidad de su trabajo y siempre que se habla con él, es para reprenderlo, amonestarle y nunca para felicitarlo, acentuando la importancia de sus errores y minimizando la importancia de sus logros (Einarsen, Raknes & Matthiesen, 1994 citados por Hogh & Dofradottir, 2001; Hannabuss, 1998; Hirigoyen, 1999, 2001; Leymann, 1996; Martínez, 2004; Mercado, 2007 citado por Uribe, 2008; Mikkelsen & Einarsen, 2001; Piñuel, 2001; Rayner y Hoel, 1997).

La víctima es aislada de todo contacto social por el acosador, quién lo asigna a lugares de trabajo apartados y le prohíbe comunicarse con otras personas, amenazando e infundiendo temor a sus compañeros de trabajo para que no hablen con él o los hace participes de las burlas (Hirigoyen, 1999, 2001; Leymann, 1996; Martínez, 2004; Mercado, 2007 citado por Uribe, 2008; Mikkelsen & Einarsen, 2001; Piñuel, 2001, Rayner y Hoel, 1997).

Además, el acosador minimiza a la víctima no dirigiéndole la palabra, haciendo caso omiso a sus opiniones e ignorando su presencia; critica su vida privada, aterroriza y ridiculiza públicamente, burlándose del aspecto físico, gestos, voz, convicciones, religión, estilo de vida, discapacidad, herencia étnica, entre otras; le atribuye a ésta ser una enferma mental e intenta forzar un examen o diagnóstico psiquiátrico. Le acosa sexualmente con gestos o proposiciones y le amenaza físicamente garantizando la destrucción total de la víctima (Hannabuss, 1998; Hirigoyen, 1999, 2001; Leymann, 1996; Martínez, 2004).



*El mal de la calumnia es semejante a la mancha de aceite: deja siempre huellas.*

*Napoleon I.*

### **Consecuencias para la víctima y la organización**

El mobbing tiene claros efectos sobre la salud de los trabajadores. Las consecuencias de este riesgo psicosocial son amplias e inciden en la práctica de los profesionales afectándolos de formas diversas; a nivel individual, las víctimas presentan un amplio número de síntomas de estrés (Brodsky, 1976, Einarsen, Raknes & Matthiesen, 1994, González de Rivera & Rodríguez, 2003 citados por Moreno et al., 2005; Fidalgo & Piñuel, 2004; Mikkelsen & Einarsen, 2002) y elevados síntomas psicósomáticos, enfermedades físicas, psicológicas y baja satisfacción laboral (Groeblinghoff & Becker, 1996; Niedl, 1996, Zapf, Knorz & Kulla, 1996 citados por Zapf & Einarsen, 2001).

A nivel organizacional se ha comprobado que mobbing esta asociado con altas tasas de absentismo, insatisfacción laboral, numerosos intentos de abandonar la organización y una alta rotación (Leymann, 1996; Olson, Nelson & Parayitam, 2006; Piñuel, 2003, citado por Fidalgo & Piñuel, 2004; Rayner & Cooper, 1997).

A continuación se describirán las consecuencias físicas, psicológicas, laborales, sociales y económicas del mobbing en el individuo.

#### **Consecuencias del mobbing en el área física**

Como resultado del mobbing, la salud física del individuo se ve afectada principalmente por trastornos psicósomáticos y estrés (Djurkovic, MacCormack & Casimir, 2006).

Debido a que los ataques de mobbing son continuos e inesperados (Hirigoyen, 2001; Leymann, 1996; Piñuel, 2001), el individuo a nivel





fisiológico se encuentra en constante estado de alerta, lo que da como resultado una prolongada activación fisiológica que deteriora al organismo. Este estado de alerta y activación es conocido como estrés.

El estrés se presenta como respuesta del organismo a la hiperestimulación constituida por las conductas de acoso y la tentativa del sujeto por hacer frente a la situación (Hirigoyen, 2001).

El estrés del inglés *stress* que significa tensión, es una situación en la que a un individuo se le exige un rendimiento superior al normal, lo cuál lo pone en riesgo de enfermar. Éste es uno de los responsables directos de las enfermedades psíquicas y físicas más comunes y mortales como: patologías cardiovasculares, diabetes, asma, cáncer, hipertensión, osteoporosis, ansiedad, depresión, insomnio, pérdida de memoria, migrañas, problemas digestivos y envejecimiento (Diccionario de Pedagogía y Psicología, 1999; Hirigoyen, 2001; Mercado 2007 citado por Uribe, 2008).

El organismo mantiene un medio interno relativamente constante a través de un proceso que se denomina homeostasis y por el cuál se regulan las funciones corporales vitales como la respiración, la circulación de la sangre y la temperatura corporal (Diccionario de Pedagogía y Psicología, 1999; Rosenzweig, 2001).

En 1922, Walter Cannon (citado en el Diccionario de Pedagogía y Psicología, 1999) dedujo que cuando el equilibrio homeostático se altera, los sujetos se encuentran en estado de estrés.

Para el fisiólogo Hanz Seyle (1956 citado por Rosenzweig, 2001) la respuesta fisiológica del estrés consistía en tres fases, que componen lo que el denominó “síndrome de adaptación”:

**1. Fase de alarma.** Lucha o huida son las dos reacciones inmediatas. Se compone de dos mecanismos:



a) Mecanismo de acción: se activa el sistema nervioso autónomo simpático, el cuál estimula el hipotálamo que manda mensajes a la glándula pituitaria, lo que libera hormonas adrenocorticotrópicas (ACTH en la sangre), las cuales actúan sobre la corteza suprarrenal secretando corticoides y otros agentes bioquímicos que movilizan al organismo.

b) Efectos fisiológicos: aumento de la frecuencia cardiaca; tensión arterial y muscular; altos niveles de glucemia; incremento de la frecuencia respiratoria; sudoración; dilatación de las pupilas y parálisis de la digestión.

**2. Fase de resistencia.** Las actividades internas intentan volver a la normalidad, por lo que se requiere y consume gran cantidad de energía. Las consecuencias físicas y psicológicas debido a la activación del sistema parasimpático son:

**Cuadro 1.22 Consecuencias de la activación del sistema parasimpático**

- \* Frecuentes dolores de cabeza.
- \* Tensión y dolor en los músculos (cuello, espalda y pecho)
- \* Fatiga frecuente.
- \* Elevada temperatura corporal (fiebre)
- \* Desórdenes estomacales (indigestión, diarrea)
- \* Insomnio y pesadillas.
- \* Sequedad en la boca y garganta.
- \* *Tics nerviosos* (morder las uñas o un lápiz, tocarse repetidamente la cara, cabello o bigote, rascarse la cabeza)
- \* Irritabilidad y dificultad para reír.
- \* Necesidad apremiante de comer algo.
- \* Dificultad para concentrarse y para recordar datos. Complejos, fobias, miedos y sensación de fracaso.

**3. Fase de agotamiento.** Los signos de la fase de alarma reaparecen. Se reducen los mecanismos de adaptación de energía. El flujo de las hormonas de la pituitaria y la corteza suprarrenal llega a ser insuficiente para atender las necesidades del organismo, lo cuál conduce a una atrofia de las glándulas endocrinas.



A esta fase se le conoce como estrés crónico, el cuál produce una serie de alteraciones en las neuronas del hipocampo, el cuál es una estructura cerebral que participa en el control del aprendizaje y la memoria.

En una investigación con 350 sujetos, realizada por Leymann y Gustaffson, se obtuvo que la exposición a largos periodos de estrés (1 a 8 años) como en el acoso, se producen síntomas como dolor en la barbilla, sudoración, resequedad en la boca, aumento de la presión y del ritmo cardiaco, respiración entrecortada, dolor de espalda, dolores en la nuca y musculares. Respecto a esto, Rosenzweig (2001) indicó que las situaciones estresantes aumenta la susceptibilidad a enfermedades infecciosas, cáncer y otros trastornos autoinmunitarios (Brosschot et al., 1994 citado por Thomas, 2005).

De acuerdo a investigaciones realizadas por Harold Wolff (1940 citado por Rosenzweig, 2001), el estrés puede producir cambios en la mucosa gástrica y aumento de acido en el estómago, lo cuál ocasiona úlceras gástrica (erosión en la pared del estómago) o péptica (erosión en áreas intestinales adyacentes al estómago). Otro factor implicado en estos padecimientos, es el descenso del flujo de sangre que acompaña al estrés y que puede dar como resultado cambios en las células estomacales. De igual forma, se han obtenido pruebas de que en el estómago de personas que tienen úlceras se haya un tipo infrecuente de bacteria (*Helicobacter pylori*); el estrés puede alterar las propiedades inmunológicas del estómago y permitir que prolifere esta bacteria (Glavin, 1991 citado por Rosenzweig, 2001).

En una situación de mobbing es casi imposible que el individuo deje de padecer los estímulos estresantes y por lo tanto, que se genere un equilibrio homeostático en su organismo. La única manera de evitarlos es el absentismo, la renuncia o la transferencia. Si no ocurre ninguna de las situaciones enunciadas, el individuo seguirá sometido bajo estrés crónico padeciendo consecuencias físicas, intelectuales y emocionales, lo que impedirá su adecuado desempeño en el trabajo.



Otras dolencias en las personas relacionadas al mobbing, son ocasionadas por la presencia de trastornos psicósomáticos los cuales involucran tanto procesos físicos, como psicológicos (Bjorkqvist et al., 1994; Brodsky, 1976; Einarsen & Raknes, 1991, 1997 citados por Mikkelsen & Einarsen, 2001; Hirigoyen, 1999, 2001; Leymann 1996; Martínez, 2000; Pappaioannousjöblom, 1992 citado por Nield, 1996; Zapft et al., 1996).

Los trastornos psicósomáticos son aquellos que implican quejas de síntomas físicos que imitan casi exactamente condiciones médicas reales (DSM-IV TR). Aunque no existe un fundamento físico en estos trastornos y las reacciones que generan en los que lo padecen, los síntomas no se consideran consientes o voluntarios. El individuo cree que los síntomas son reales y obedecen a un problema físico (Anexo 1.2).

Leymann y Gustaffson (1996) también encontraron que las personas sujetas al mobbing, presentan síntomas somáticos como dolor abdominal, diarrea, vómito, nudo en la garganta, pérdida de apetito, sensación de enfermedad, dolor de cabeza y nuca, dolor de espalda y muscular, debilidad general, desmayos, perturbaciones del sueño e irritación facial.

Mercado (2007 citado por Uribe, 2008) mencionó que las víctimas de mobbing suelen padecer de dolores en el estómago, sobrepeso, insomnio, taquicardia, cefaleas, presión arterial alta y nerviosismo acompañado de un desmejoramiento de apariencia física, lo que puede constituir una somatización de la tensión generada en el trabajo.

Algunos autores refirieron que los síntomas que se presentan en los trabajadores acosados pueden ser ansiedad generalizada, fatiga crónica, dolores múltiples, hipertensión arterial, úlcera gastroduodenal, pero sobre todo conductas de dependencia como la bulimia, el alcoholismo o la toxicomanía (González de Rivera, s.f.; Hirigoyen, 2001; Leymann & Gustaffson, 1996, Thomas, 2005).



En un estudio realizado por Hirigoyen, se encontró que el 52% de 193 individuos que fueron víctimas de mobbing, presentaron trastornos psicosomáticos. Sin embargo, la autora afirma que a pesar de que la aparición de estos trastornos es significativa y su frecuencia mayor, no son diagnosticados adecuadamente debido a la automedicación.

La víctima de mobbing, comienza a manifestar síntomas psicosomáticos que le permiten representar la tensión emocional que sufre, debido al proceso “aparentemente invisible”, del cuál es parte sin saber con certeza que es lo que ocurre. Aunado a esto, si la organización no genera una apertura para que la persona exprese su sentir en relación al trabajo y la percepción que tiene del ambiente laboral, una de las vías factibles que existirá para exteriorizarlo será la somatización. Siguiendo la hipótesis de Groddeck (1966 citado por Hirigoyen, 2001) toda enfermedad constituye un símbolo, la representación de un proceso interior, una apuesta de lo que no se es capaz de expresar verbalmente (Diccionario de Pedagogía y Psicología, 1999).

Desgraciadamente solo unas cuantas víctimas del acoso superan la situación sin más secuelas que la de un mal recuerdo. En otras más, los intentos de olvidar producen a menudo la aparición de trastornos somáticos retardados, como si el sufrimiento hubiera permanecido, constituyendo a la larga un coste para la salud mental del individuo (Hirigoyen, 2001).

### **Consecuencias del mobbing en el área psicológica**

Exponerse a un proceso de acoso en el trabajo, afecta la salud y bienestar emocional del individuo. Los síntomas reportados por las víctimas incluyen baja autoestima, ansiedad, miedo, desesperanza, dificultades en el sueño, pesadillas recurrentes, problemas somáticos, dificultades para concentrarse, irritabilidad, sentimientos depresivos, obsesión, agitación, actitud resignada, auto-agresión y odio (Björkqvist et al., 1994; Einarsen, Raknes, Matthiesen & Hellesoy, 1996; Einarsen & Raknes, 1997; Groeblichhoff & Becker, 1996; Janoff-Bulman, 1992; Kile, 1990; Knorz & Kulla, 1996 citados por Mikkelsen



& Einarsen, 2002; Leymann, 1996; MacMahon, 2000; Niedl, 1996; Vartia, 1996; Zapf, 1996 citado por Mikkelsen & Einarsen, 2002).

A través de diversas investigaciones se encontró que el individuo acosado padece una serie de consecuencias psicológicas, entre las que se hallan depresión, síndrome por estrés postraumático, ansiedad generalizada, destrucción de la identidad y cambio permanente del carácter, vergüenza, pérdida de la confianza, humillación, desilusión, entre otras (Einrasen & Raknes, 1997; Einarsen et al., 1996; Hirigoyen 2001; Leymann, 1996; MacMahon, 2000; Pando, 2006; Zapft et al., 1996 citado por Einarsen & Mikkelsen, 2001).

Leymann y Gustafsson (1996) indicaron que el diagnóstico psicológico más frecuente entre aquellos trabajadores victimizados por el mobbing es el del estrés postraumático, depresión y ansiedad generalizada (Björkqvist et al., 1994; Groeblinghoff & Becker, 1996; Hirigoyen, 2001; Leymann & Gustafsson, 1996; Mikkelsen & Einarsen, 2002; Zapf et. al., 1996 citado por Fidalgo & Piñuel, 2004).

Algunas víctimas de mobbing reportaron que su salud física y mental estaba arruinada y que nunca volverían a funcionar con normalidad otra vez en actividades significativas y relacionadas con el trabajo (Leymann, 1996).

A continuación se abordarán los padecimientos más frecuentes que sufre la víctima a consecuencia del acoso laboral.

El trastorno por estrés postraumático es la aparición de síntomas característicos que sigue a la exposición de un acontecimiento estresante y extremadamente traumático, donde el individuo se ve envuelto en hechos que representan un peligro real para su vida o cualquier otra amenaza para su integridad física (Anexo 1.3).

Para Groeblinghoff y Becker (1996) las víctimas de mobbing que sufren del síndrome de estrés postraumático manifiestan síntomas como desordenes



del sueño, pesadillas recurrentes, hipervigilancia, reacciones de pánico desmedidas, reacciones físicas representativas de la situación traumática, desordenes de memoria y concentración, conductas agresivas (irritabilidad con miedo a perder el control, arranques y ataques) e incapacidad de expresar ansiedad. Generalmente aparecen pensamientos o imágenes intrusivas correspondientes a la situación estresora, así como fenómenos disociativos. A la largo del tiempo, el síndrome de estrés postraumático, llevará al individuo a una depresión mayor y/o a síndromes obsesivos.

Ravin y Boal (1989) Scout y Stradling (1994), argumentaron que los individuos pueden desarrollar completamente la sintomatología de estrés post- traumático si se exponen a estímulos en el trabajo como el bullying, sobrecarga de trabajo y a despidos masivos.

Mikkelsen y Einarsen (2002), refirieron que el estrés post-traumático es desencadenado frecuentemente por el bullying. Hallaron una relación significativa entre el tiempo en el que fue sometida la víctima al proceso de acoso y el daño que esta reporta, donde a pesar de que la intensidad de los síntomas del estrés post- traumático decrementa, permanece a lo largo de los años después de terminado el acoso.

Por otro lado, los autores se cuestionaron el porque el acoso era un estresor social lo suficientemente potente para generar sintomatología de estrés post-traumático, encontrando que de acuerdo a la *Teoría cognitiva del trauma* de Janoff-Bulman (1989, 1992 citado por Mikkelsen y Einarsen, 2002), el estrés post-traumático sigue a la victimización debido a la demoledora suposición que la victima se crea de sí misma, de otra gente y del mundo. Janoff-Bulman (1989, 1992), describió el sistema conceptual humano como una comparación de postulados de orden mayor y menor. Estos consisten de generalizaciones específicas que envuelven suposiciones abstractas, globales y sistematizadas respecto al sí mismo, los otros y el mundo. Estas suposiciones son cognitiva y afectivamente potentes y permiten un funcionamiento efectivo al ayudar a las personas a mantener un sentido de invulnerabilidad.



Cuando una persona es expuesta a un evento traumático, las suposiciones que tiene acerca del mundo y de sí misma, ya no pueden ser viables; necesitan de estabilidad en su sistema conceptual donde, los cambios abruptos en sus esquemas son profundamente amenazantes y pueden resultar en una intensa crisis psicológica.

La incongruencia conceptual entre el esquema personal y el trauma ocurrido llevan a la desintegración cognitiva. Subsecuentemente, las víctimas deben reconstruir nuevas suposiciones más viables o esquemas que den cuenta de su experiencia. Sin embargo, algunas tienen dificultades para hacerlo, ya que en vez de resolver su crisis emocional y cognitiva, pasado el evento traumático, permanecen en un estado crónico de confusión cognitiva y ansiedad característica del estrés post-traumático (Janoff-Bulman & Schwartzberg, 1990 citado por Mikkelsen & Einarsen, 2002).

Es entonces cuando se genera un cambio en la percepción del ambiente laboral por uno amenazante, peligroso e inseguro. Además, las víctimas se miran incapaces de afrontar la agresión a la que se encuentran sometidas (Leymann & Gustaffson, 1996; Mikkelsen & Einarsen, 2002). Al ser sujetos de agresiones con las cuales no pueden lidiar, las víctimas comienzan a tener problemas de autoestima (Einarsen et al., 1996; Kile, 1990 citado por Mikkelsen & Einarsen, 2002) y vulnerabilidad, lo que nuevamente genera daños a su persona (Leymann & Gustaffson, 1996).

Una consecuencia es que los individuos agredidos se consideran a sí mismos como menos dignos, poco capaces y con menor suerte que los demás; perciben al mundo como poco benevolente, controlable o justo y a otras personas como poco comprensiva y cuidadosa (Mikkelsen & Einarsen, 2002).

Hirigoyen (1999, 2001), mencionó que las víctimas de acoso, manifiestan reviviscencias de escenas de humillación, re-experimentación del trauma vivido así como recuerdos y pensamientos intrusivos acerca de lo ocurrido (Leymann & Gustaffson, 1996; Mikkelsen & Einarsen, 2002).





Leymann encontró que las víctimas de mobbing, presentaban los siguientes síntomas relacionados con estrés postraumático: dificultad para dormir o sueño interrumpido, pesadillas, problemas de memoria y dificultad para concentrarse, depresión, falta de iniciativa, apatía, facilidad para irritarse, agresividad, inseguridad, decaimiento general y retroceso negativo en aspectos de la personalidad.

En otro estudio realizado por dicho autor con 64 víctimas de acoso, halló que 59 de ellas presentaban el mismo síndrome. Su diagnóstico fue hecho por medio de cuatro instrumentos: *Escala de impacto de evento (IES*, por Horowitz et al; 1982 versión 15), el cuál examina la evitación de situaciones que recuerdan el trauma y arroja resultados acerca de pensamientos intrusivos y evitación de comportamientos; *Sueño y alerta*, por el Laboratorio del Instituto de Sueño de Carolina, que examina problemas de sueño, *El Inventario de depresión de Beck* (versión 13) y *La Escala de síntomas de estrés post- traumático (PTSS- 10* por Malt, Raphael et al; 1989). Los datos obtenidos por los instrumentos, indicaron que las víctimas de mobbing estudiadas presentaban dificultades para evitar los pensamientos intrusivos; constantemente tenían dificultades para conciliar el sueño o despertar, ojos irritados y cansancio mental todo el día; encontraron que el 33% presentaban depresión moderada y el 39% depresión severa que demandaba tratamiento médico; en la última escala se obtuvo que pese a que los 59 pacientes manifestaban estrés post- traumático, 57% de ellos presentaba síntomas más intensos.

Estos síntomas aumentan su probabilidad de aparecer sobretodo, si las víctimas se encuentran completamente aisladas (Hirigoyen, 2001), lo que suele ser común debido a la estigmatización y somera red de apoyo con la que cuenta la víctima (Einarsen et al., 1996; Leymann, 1992, 1996; Zapf et al., 1996).

Si el acoso laboral persevera, es frecuente que se presente un estado depresivo mayor, donde la persona suele manifestar un humor triste, sentimientos de desvaloración, culpabilidad excesiva, pérdida de todo deseo



y falta de interés por todo aquello que le gustaba antes (Hirigoyen, 2001; Leymann & Gustaffson, 1996; Enrasen & Raknes, 1997; Einarsen et al., 1996; Zapft, 1996 citados por Mikkelsen & Einarsen, 2001).

Según la clasificación oficial de los trastornos mentales de la Asociación Psiquiátrica Americana (DSM IV-TR), la característica esencial de un episodio depresivo mayor es un periodo de al menos dos semanas donde ocurre un estado de ánimo deprimido, pérdida de interés o placer en casi todas las actividades.

El sujeto también debe experimentar al menos cuatro síntomas como: cambios de apetito o peso, sueño y de la actividad psicomotora; falta de energía; sentimientos de infravaloración o culpa; dificultad para pensar, concentrarse o tomar decisiones, pensamientos recurrentes de muerte, ideación, planes o intentos suicidas. Los síntomas han de mantenerse la mayor parte del día, durante al menos 2 semanas consecutivas.

El episodio debe acompañarse de un malestar clínico significativo o de deterioro social, laboral o de áreas importantes de la actividad del individuo. En algunos sujetos con episodios leves la actividad puede parecer normal, pero a costa de un esfuerzo muy importante (Anexo 1.4).

Hirigoyen (1999) indicó que en el mobbing, el estado depresivo de las víctimas generalmente se manifiesta como un gran vacío, cansancio, falta de energía e intentos de suicidio; todo esto a consecuencia del sentimiento de haber sido estafado.

En otro estudio realizado con 193 individuos para medir las consecuencias del acoso laboral, la misma autora (Hirigoyen, 2001), encontró que el 24% de las personas presentaba un estado depresivo leve, el 7% un estado depresivo moderado y el 69% de las personas manifestaba un estado depresivo mayor, lo que implica un alto riesgo de suicidio.



Martínez (2004), apuntó que el mobbing ocasiona trastornos psicológicos como depresión y suicidio. Refirió que genera un impacto en el prestigio, la moral, confianza, capacidades y experiencia del trabajador, así como el rendimiento laboral.

Por su parte Artaco (2003 citado por Martínez, 2004) hizo una compilación de relatos de víctimas de mobbing quienes reportan que después de los ataques, sintieron falta de alegría, decaimiento, sensación de vacío, desesperanza, pensamientos depresivos; baja autoestima, sentimientos de inutilidad y ausencia de valor personal (Liefoghe & Makenzie, 2001).

El desgaste provocado por el acoso y el estado depresivo crónico hace que la víctima pierda las ilusiones, alegría y confianza en si mismo (Hirigoyen, 2001), se vuelve permanentemente irritable y agresiva, le asalta el sentimiento de culpa que le lleva a creer que todo lo hace mal (Hirigoyen, 1999; Martínez, 2004). A menudo el círculo de allegados refuerza esos sentimientos de culpabilidad al actuar como si no hubiera sucedido algo o como si la víctima se mereciera lo que le está ocurriendo.

Dada la confusión que genera el mobbing, la víctima no sabe como quejarse o que hacer; describe una anulación parcial de sus facultades, vitalidad y espontaneidad. Aunque siente que es objeto de injusticias, su decaimiento es tan profundo, que no tiene ninguna posibilidad de reaccionar, predominando la vergüenza y la humillación.

Esta pérdida del sentido y la imposibilidad de ser escuchada puede orillar a la persona a comportamientos violentos (Hirigoyen, 2001; Martínez, 2004) o a pensamientos de revancha contra el perpetrador los cuales aparecen con mayor frecuencia frente a potenciales encuentros (Einarsen, Rakness, Matthiesen & Hellesoy, 1994 citado por Mikkelsen & Einarsen, 2002; Leymann & Gustafsson, 1996).

Por otro lado, Leymann (1996) encontró que el individuo acosado, no solo suele sufrir de estrés postraumático y estados depresivos, sino también de



cuadros de ansiedad generalizada que se manifiestan en el contexto personal, laboral y social.

Sobre este trastorno, el DSM- IV TR establece que la característica esencial es la preocupación excesivas durante un período de tiempo, donde el individuo manifiesta dificultades para controlar este estado de inquietud, fatiga, dificultades para concentrarse, irritabilidad, tensión muscular y trastornos del sueño (Anexo 1.5).

De acuerdo con Hirigoyen (2001), Leymann (1996), Mikkelsen y Einarsen (2002), otra consecuencia del acoso moral en la víctima, es la destrucción de la identidad y el cambio duradero del carácter. Cuando se es víctima de una agresión contra la que no se tiene medios psíquicos para luchar, pueden acentuarse o aparecer trastornos psiquiátricos, lo cual lleva a la persona a convertirse en un extraño para sí mismo.

En una investigación realizada en 1996 por Leymann, se halló que la víctima de mobbing manifiesta cambios permanentes de la personalidad entre los que se encuentran obsesión, depresión y resignación. En el primero se encuentran actitudes hostiles y suspicaces hacia el medio ambiente, un sentimiento crónico de nerviosismo, de peligro constante, hipersensibilidad con respecto a las injusticias y una identificación patológica y compulsiva con el sufrimiento de otros; en el segundo se halla una incapacidad crónica para experimentar alegría por eventos comunes, un constante riesgo de abuso de fármacos y un sentimiento de debilidad e inutilidad; con respecto a la resignación, el individuo se aísla y muestra una actitud cínica hacia el mundo.

Según la experiencia clínica de Hirigoyen (2001), el acoso moral predispone a una evolución de rasgos paranoides. Ésta describió que algunos de sus pacientes acosados se sintieron burlados en su confianza, traicionados y manipulados volviéndose desconfiados, extremadamente precavidos y rígidos.



El DSM-IV-TR define a este trastorno de la personalidad como una perturbación que afecta a funciones mentales integradas, como la conciencia, memoria, identidad o la percepción del medio (Anexo 1.1).

Este trastorno, a menudo va acompañado de un sentimiento de persecución que puede llegar al delirio. Este delirio puede llevar a la disociación de la personalidad a modo de protección del sufrimiento causado en la víctima por el acoso (Hirigoyen, 1999).

La disociación constituye un fenómeno defensivo contra el miedo, dolor o impotencia ante un acontecimiento traumático, donde la víctima no tiene otro remedio que deformarlo o expulsarlo de la conciencia; se establece una separación entre lo soportable y lo insoportable, de este modo se proporciona un alivio y una protección parcial (Hirigoyen, 1999).

Según Hirigoyen (1999), cuando la víctima toma conciencia de la agresión que sufrió, se siente desamparada y herida. Durante este choque emocional, ocurre una fractura violenta, estupefacción, desbordamiento y hundimiento en el individuo.

Aún después de terminado el acoso y pasado el tiempo, la víctima suele seguir pensando en lo que vivió y se pregunta que hizo para llegar hasta ahí (Hirigoyen, 2001). Vive en una vana tentativa de hallarle sentido a lo ocurrido (Mikkelsen & Einarsen, 2002).

Martínez (2004) puntualizó que los psiquiatras suelen conocer a las víctimas durante esta fase posterior de desequilibrio, ya sea que presenten estrés post-traumático, un estado depresivo, ansiedad generalizada, trastornos psicósomáticos o en el caso de los sujetos más impulsivos, reacciones violentas que terminan con su ingreso en hospitales psiquiátricos.

Desafortunadamente, muchas de las víctimas de mobbing no se recuperan y no regresan a la vida laboral, a menos que cuenten con ayuda terapéutica o redes sociales de apoyo. Cuando se agrava la situación, corren un mayor



riesgo de tomar fármacos o alcohol, de participar en enfrentamientos violentos directos o involucrarse en un proceso judicial (Cohen et al., 1997 citado por Thomas, 2005; Martínez, 2004).

Para las víctimas, la recuperación comienza con el alejamiento físico respecto de su agresor. Una vez transcurrida la fase de choque, reaparece el interés por el trabajo, las actividades propias del tiempo libre, la curiosidad por la gente y el mundo. Sin embargo se muestra una restricción de los afectos e involucramiento por parte del individuo acosado.

Si la víctima no consigue desembarazarse del dominio del acosador en su vida, puede quedar retenida en el trauma; su vitalidad se embota, su alegría de vivir desaparece y la iniciativa personal se vuelve imposible (Hirigoyen, 2001).

El impacto que tiene el acoso sobre el individuo depende de la percepción que este tiene de la amenaza y la forma como la enfrenta, por lo que algunos son más propensos a padecer trastornos, que otros, aunado al neuroticismo y el locus de control interno de cada persona (Mikkelsen & Einarsen, 2002).

Según Leymann (1996), de 64 personas víctimas de mobbing analizadas con el *Cuestionario de salud general (GHQ)*, por Goldemberg, 1985; Goldemberg y Williams, 1998, versión 20) el 75% de las víctimas consideraban que su vida después del acoso era mucho peor que antes del acoso; el 8% consideraban que su vida actual era más o menos semejante a la anterior al acoso y el resto suponían que su vida actual era mejor que la que llevaban antes del acoso.

En un estudio realizado con 118 personas por Mikkelsen y Einarsen (2002) se encontró que el 80.5% de víctimas expresaron que el haber sufrido de acoso había sido el mayor trauma de su vida, a pesar de haber padecido otros eventos estresantes como accidentes, divorcio, enfermedades serias o muerte, mientras que el 19.5% restante refirió que fueron afectados en



mayor grado por otros eventos cotidianos como ser despedidos, problemas financieros, divorcio, problemas con familia y amigos, en comparación con el acoso laboral.

Generalmente los diagnósticos asignados son incorrectos en la medida que se olvidan los aspectos situacionales que los están causando y que tienen su origen en una agresión externa, continuada y mantenida, no en la fragilidad constitucional del individuo (Groeblichhoff & Becker, 1996).

Desafortunadamente los especialistas suelen diagnosticar erróneamente a la víctima basados en sus características personales, con lo que el sufrimiento se ve incrementado aún más al hacerle responsable de su propio acoso psicológico (Groeblichhoff & Becker, 1996; Mercado, 2007 citado por Uribe, 2008; Zapf, 1999).

Para Piñuel (2001) la razón de ello, es que no existen expertos que puedan reconocer y tratar problemas relacionados con el acoso, que tienen su origen en la propia organización y en la personalidad morbosa de los acosadores. Frecuentemente solo se miran los factores constitucionales o premorbidos de la víctima para diagnosticarla.

### **Consecuencias del mobbing en el área laboral**

Una situación de acoso moral en el trabajo, es siempre un problema en la medida que no se detecta, evita o no se toman las medidas necesarias. La situación de acoso daña a la empresa y al individuo que trabaja en ella de distintas formas. Por una parte disminuye la calidad y cantidad de la producción, servicio y la productividad de los empleados (Groeblichhoff & Becker, 1996; Martínez, 2004; MacMahon, 2000; Nield, 1996, Porteus, 2002; Thomas, 2005) generando costos de productividad más elevados.

Boada, de Diego, Argulló y Mañas (2005) hallaron que el ausentismo laboral está estrechamente relacionado con el mobbing. El ausentismo se define como “el incumplimiento por parte del empleado en sus obligaciones



laborales, faltando al trabajo de forma imprevista cuando debería acudir al mismo...” (Samaniego, 1998 citado por Boada et al., 2005), sin embargo, existe una modalidad donde a pesar de que el trabajador se encuentra físicamente en el trabajo, produce una disminución de rendimiento y productividad, a esto Molinera (2001 citado por Boada, 2005) lo denomina absentismo presencial. De esta manera, se pretende considerar tanto la no asistencia al trabajo, como las actitudes y los comportamientos negativos o no adecuados derivados de la presencia en el puesto de trabajo (Juárez & Zaplana, 2001 citados por Boada et al., 2005; Thomas, 2005).

Dichos autores propusieron que el trabajador víctima de mobbing establece una serie de patrones conductuales relacionados al tipo de abuso ejercido... ”Si se encargan tareas a un trabajador que no tienen sentido, se mofan de él o se juzga su rendimiento de forma injusta se incrementa la evitación y dilación de tareas. Si se organizan horarios, turnos de trabajo o vacaciones que discriminan al empleado, este desarrolla pautas que incrementan las excusas y los fingimientos. La asignación de tareas que están por debajo de las habilidades y las competencias del empleado implican que éste incrementará actitudes distractivas y usará recursos de la empresa para beneficio propia... esto genera como consecuencia una marcada improductividad y pérdida de recursos materiales dentro de la organización”.

Otros autores, además de los mencionados (Fidalgo & Piñuel, 2004; Martínez, 2004; Mercado, 2007 citado por Uribe, 2008; Niedl, 1996; Zapf et al., 1996) indicaron que las consecuencias a nivel organizacional corresponden a aquellas vinculadas a la rotación de personal, las cuales son clasificadas como renuncias, despidos, jubilaciones prematuras y rotación interna (Pares, 2007) mismas que puede contribuir a que el acoso se reproduzca en otros espacios de la organización.

Es necesario recordar que la rotación interna no siempre reviste una naturaleza negativa, ya que en ocasiones permite al empleado experimentar cambios positivos en las tareas realizadas y así romper con la monotonía e incrementar sus competencias, beneficio sobra decir, tanto para el empleado





como para la organización. Mejora la auto- imagen, contribuye al crecimiento personal y en general el trabajador es más valioso para la organización (Werther & David, 2000 citado por Mercado, 2007).

Sin embargo, las consecuencias que tienen que ver con la desvinculación de las personas de su lugar de trabajo, podría confirmar la hipótesis de que el fin último del acoso laboral es el de acabar con la víctima o deshacerse de ella.

En algunos casos, la ruptura laboral voluntaria se presenta debido a que la víctima tomó esta decisión o porque fue francamente orillada por la organización a hacerlo; otras situaciones se relacionan con despido, a consecuencia de la falta de productividad del empleado (Boada et al., 2005).

De acuerdo a Martínez (2004), Mercado (2007 citado por Uribe, 2008), Niedl (1996) y Zapf, (1999) otros efectos negativos del mobbing para la organización incluyen un inadecuado clima organizacional, deterioro de la imagen de la empresa frente a la sociedad y baja responsabilidad social.

En la primera, el personal se percibe como no apoyado por su superior, sobretodo en la toma de decisiones y en la forma de hacer las cosas; la atmósfera se torna tensa, las relaciones personales se deterioran, prevalece un divisionismo, enfrentamiento y situaciones incómodas.

En cuanto a la imagen organizacional, el mobbing afecta la reputación, imagen como empleador, productor o actor de la vida local (Mercado & García 2007 citado por Mercado, 2007).

Los empleados a la larga, dejan de identificarse con los objetivos de la organización, se daña la cultura corporativa y provoca una mala imagen de la empresa. El índice de accidentes repercute en el esfuerzo de formar personal nuevo, aumentan los gastos por indemnización y los derivados de los litigios (Martínez, 2004).



### **Consecuencias del mobbing en el área social y económica**

Cuando la persona es víctima de acoso laboral o lo ha sido, padece dificultades en su vida personal, identidad profesional y en algunos casos también sufre de problemas financieros y en su estatus social (Mikkelsen, 2001 citado por Mikkelsen & Einarsen, 2002).

En un estudio realizado por Mikkelsen y Einarsen (2002) se encontró que las áreas afectadas en las víctimas son el contexto laboral, vida familiar y sexual, actividades recreativas y relaciones entre amigos.

En el área social, las víctimas sufren la pérdida de confianza para establecer relaciones personales e íntimas con otras personas y se ven imposibilitadas para crear nuevos vínculos a futuro.

Por otro lado, pierden el interés en actividades que podrían proveerlos de redes de apoyo sólidas, aunado al hecho de que la persona se aísla, lo que hace más difícil su recuperación (Hirigoyen, 2001; Piñuel, 2001).

Debido a los trastornos y cambios en la personalidad que sufre la víctima de acoso laboral, existe una probabilidad de divorcio y detrimento de las relaciones familiares.

Es frecuente la pérdida de amigos y de vínculos con compañeros del trabajo, debido al miedo y a un excesivo grado de estrés, lo que los lleva a violar normas sociales y actuar con respuestas agresivas hacia sus colaboradores (Einarsen, Raknes & Matthiesen, 1994). Esto hace que sean evitados, estigmatizados y excluidos socialmente (Groeblichhoff & Becker, 1996).

En cuanto al área económica, el coste para la víctima es altamente destructivo, ya que el despido o renuncia voluntaria generan la pérdida o disminución de la fuente de ingresos, lo cual se agrava con el hecho de



pagar medicamentos, consultas médicas, psicológicas y legales para aliviar las consecuencias del mobbing (Hirigoyen, 2001; Piñuel, 2001).

Según Leymann (1996) la mayoría de las víctimas de estas agresiones es mayor de 40 años, lo que le resta posibilidad de colocarse fácilmente dentro del mercado laboral, llevándolo a una disminución de ingresos.

Decrementa el presupuesto familiar para entretenimiento y actividades sociales, lo que acarrea dificultades y disputas familiares.

A modo de resumen, la víctima de mobbing puede padecer dolores musculares, cefaleas, problemas gastrointestinales, respiratorios y del sistema inmunológico; trastornos psicosomáticos, estrés post-traumático, depresión, ansiedad generalizada y/o cambios permanentes de la personalidad; dificultad para entablar relaciones sociales, desaparición de redes sociales y poco interés en actividades recreativas; pérdida del empleo y dificultad para reinsertarse al mercado laboral, lo que ocasiona una disminución de ingresos económicos.

A nivel organizacional el acoso acarrea una baja de calidad y cantidad de la productividad, deterioro del clima laboral, mala percepción de la imagen organizacional, alta rotación de personal, abandono del trabajo y probabilidad de la repetición de conductas de acoso y pérdida de trabajadores valiosos para la organización, así como una inversión extra en la inserción y capacitación del nuevo personal.

Dadas las consecuencias del acoso laboral en el trabajador, es necesario prevenir e implementar estrategias de intervención del mobbing.



*El equilibrio mental, juicio recto, valor moral, audacia, resistencia, forma de tratar al prójimo y cómo sacar el mayor bien de los contratiempos son cosas que no se aprenden en la escuela. Alexis Carrel*

### **Prevención y estrategias de intervención del mobbing**

Idealmente todas las organizaciones deberían conocer la existencia del fenómeno mobbing, su importancia e impacto para la organización, así como los factores de resistencia e intervención que se pueden practicar para prevenir o minimizar el efecto del mobbing.

No obstante, éstas han dejado de lado la importancia del impacto que tiene el acoso en la salud del trabajador y en la productividad de la organización, lo que genera que el costo económico del mobbing sea mayor que el de la prevención; varias compañías no consideran necesario invertir en programas anti- mobbing, por lo que no es sorprendente que programas de prevención aceptables sean raramente implementados (Hirigoyen, 2001; Nield, 1995 citado por Resch & Svhubinski, 1996).

Respecto a este punto en Europa, Norteamérica y algunos países Sudamericanos, los medios de comunicación, grupos de autoayuda para víctimas de mobbing, organizaciones religiosas y de comercio, han hecho un llamado para generar dentro de las empresas, medidas de prevención e intervención ante el acoso laboral (Abajo, 2004; Resch & Schubinski, 1996) situación que al parecer no ha generado el mismo interés en México, acorde a la literatura.

Para Resch y Schubinski, varias de las medidas anti-mobbing se encuentran relacionadas con la modificación de la tarea designada, cambios en la conducta de liderazgo, la protección de posiciones sociales individuales y el establecimiento de estándares morales dentro de la organización; todas las áreas y niveles son interdependientes y si existe un cambio en una afectará a las otras.



Dichos autores toman como base, los cuatro factores relacionados con la aparición del mobbing, establecidos por Leymann (1993 citados por Resch & Schubinski, 1996), asignando a cada uno las posibles medidas de prevención.

- 1.- Deficiencias en la designación del trabajo- cambios en la tarea asignada: trabajos bien asignados, con poca presión, alto control en la tarea y toma de decisiones, reducen la posibilidad de ser víctima de mobbing.
  
- 2.- Deficiencias en la conducta del líder- modificación en la conducta del líder: al entrenar a un futuro gerente, es importante incorporar habilidades adecuadas para reconocer conflictos y manejarlos productivamente, por ejemplo, mediante el modelamiento de conductas y habilidades de liderazgo en los distintos niveles de jerarquía (mentoring & coaching) llevados a cabo por la dirección (Luzio-Lockett, 1995; Sackmann, 1983 citado por Resch & Schubinski, 1996).
  
- 3.- Víctimas con una posición social vulnerable- mejoramiento en la posición social del individuo: implementar un sistema de quejas y modelo de conflictos que proteja, apoye y oriente a los individuos que poseen desventajas sociales y que son potenciales víctimas de mobbing por sus diferencias con el grupo.
  
- 4.- Estándares morales pobres en el departamento- desarrollar estándares morales en el departamento: generar normas y mutuos acuerdos entre compañeros acerca de las conductas aceptables y no aceptables, serán un arma efectiva contra el mobbing; éstos se pueden llevar a cabo mediante talleres que fomenten estándares morales aceptables dentro de la organización (Leymann, 1993 citado por Resch & Schubinski, 1996).

En 1996, Leymann propuso una serie de factores que incrementan la posibilidad del trabajador, para hacer frente al proceso de acoso



institucional. Más adelante, Piñuel retomó los factores enunciados por este autor, enumerándolos y describiéndolos como una serie de categorías con maniobras que puede realizar el individuo para minimizar los efectos del psicoterror. Estos son:

### **1. Conservar una buena forma física y mental**

- a) Mantenerse en buena forma física, ya que fortalece el organismo, favorece la oxigenación, canaliza tensiones acumuladas e incrementa la producción de endorfinas, previniendo la depresión.
  
- b) Solicitar consejo psicológico para monitorizar posibles ideas suicidas; trabajar sobre los síntomas y reducir el impacto del acoso en la vida profesional y personal, desarrollando y aumentando sus habilidades sociales. El terapeuta debe promover empatía y recetar fármacos de forma responsable para beneficio de la víctima
  
- c) Informar al médico personal para que conozca y comprenda síntomas físicos y psicosomáticos derivados de un proceso de acoso.
  
- d) Mantener una dieta equilibrada, para fortalecer la resistencia física y emocional de la víctima.
  
- e) Guardar las horas de sueño y descanso, ya que las alteraciones del sueño producen cuadros de fatiga crónica. Técnicas de relajación, auto hipnosis y descanso son una buena medida para evitarla.
  
- f) Evitar el estrés suplementario, en especial el relacionado con: modificaciones en el entorno social como viajes, mudanzas, traslados, cambios familiares: matrimonio, nacimiento de los hijos, participación en actividades profesionales o extra-profesionales que demanden esfuerzos extra.



## 2. Incrementar la confianza en la víctima

Piñuel (2001), indicó que la confianza es indispensable para que el acosado pueda hacer frente y resistir al psicoterror. Con ésta se proyecta una expectativa de autoeficacia, lo que da la certeza del afrontamiento y respuesta al acoso. La profecía de autoeficacia se confirma mediante el afrontamiento y la respuesta efectiva al psicoterror, reforzando la autoconfianza. Por el contrario, la profecía de miedo consiste en la expectativa de no ser capaz de afrontar el acoso, con lo que la persona entra en indefensión y queda paralizada; la expectativa pesimista de sí mismo, la parálisis y el miedo lo conducirán a desarrollar sintomatología depresiva.

El autor a su vez proporciona una serie de consejos útiles que llevarán a la víctima a desarrollar y mejorar su autoconfianza, entre los que se encuentran:

- a) Conocer recursos físicos, emocionales e intelectuales individuales para hacer frente adecuadamente al psicoterror. Desarrollar autosuficiencia, autoestima y autodeterminación (Luzio-Lockett, 1995).
  
- b) Evitar las distorsiones en el pensamiento: prescindir de las ideas irracionales automáticas que surgen en el pensamiento como la hipergeneralización, el pensamiento polarizado, la lectura de la mente y la falacia del control, incidirán positivamente sobre la autoconfianza del individuo.
  
- c) Desarrollar una radical compasión hacia a sí mismo y los demás: la autoestima supone poseer la capacidad de comprender, aceptar y perdonar a los demás y a sí mismo.



### **3. Mantener la consideración del entorno**

Es importante que el acosado comprenda lo decisivo que resulta ganar la batalla de la opinión pública (Piñuel, 2001). El hostigador no puede conseguir por sí solo desplegar el psicoterror, si no que requiere de la complicidad de otros por acción y omisión, lo que hace necesario que la víctima reaccione de forma emocionalmente inteligente (Leymann, 1996; Piñuel, 2001).

- a) Manteniendo la opinión pública de su lado al manifestar un comportamiento integro e intachable.
  
- b) Dándose a notar mediante un buen desempeño y ganando una mayor presencia intelectual y física con el fin de generar una red social que le permita protegerse del acosador.

### **4. Asegurar el apoyo del entorno familiar y social de la víctima**

Al individuo, le conviene incrementar la frecuencia y la profundidad en la comunicación con sus allegados, lo que le permitirá liberar tensiones y tener un sólido apoyo emocional en caso de acoso (Piñuel, 2001).

### **5. Reposar y estabilizar la situación económica y familiar**

La víctima debe considerar el no realizar importantes desembolsos económicos, debido a gastos imprevistos que surgen del acoso como: consejo jurídico, apoyo médico y psicológico, entre otros (Hirigoyen, 1999, 2001; Leymann, 1996; Piñuel, 2001).

### **6. Incrementar el margen propio de maniobra**

Un punto decisivo para la resistencia y superación del psicoterror, es el hecho de que la persona acosada tenga alternativas de salida a su situación.





Este debe verse como un ser capaz y con la posibilidad de enfrentar situaciones adversas mediante sus potencialidades, además de que puede tomar el proceso de acoso como una oportunidad para desarrollarse personal, social, ética y laboralmente (Leymann, 1996; Piñuel, 2001).

### **7. Adiestrar en habilidades sociales**

Consiste en que la víctima incremente habilidades sociales básicas que se encuentran disminuidas por el acoso; una de éstas es la asertividad, la cuál se define como “la capacidad de hacer valer los derechos, expresando lo que se cree, siente y quiere en forma directa, honesta y de manera apropiada, respetando los derechos de la otra persona” (Jakubowski & Lange, 1978 citado por Díaz-Loving & Flores, 2002).

### **8.- Conocer derechos y solicitar ayuda necesaria para hacerlos valer**

La víctima de acoso debe recordar que nadie puede violar su derecho a ser respetado, escuchado, a acceder a la información y comunicación, al buen nombre, reputación y a la inviolabilidad de información confidencial (Piñuel, 2001).

Por su parte, Hirigoyen refirió que existen una serie de consejos prácticos dirigidos al individuo y a la organización, los cuales tienen como fin minimizar y de ser posible resolver la situación de acoso.

Algunos de ellos son:

- **Identificar y nombrar la perversión**

Hirigoyen (1999, 2001) planteó que tanto el individuo como la organización deben estar atentos al proceso de acoso. Una vez que la víctima haya identificado y analizado las agresiones por parte del acosador, debe documentarlas para así poder recurrir al personal idóneo dentro de la organización con el fin de protegerse (Sheehan, 1999).



- **Actuar**

La organización debe ser notificada por el individuo agredido de cualquier indicio de posible acoso o declaración abierta, para resolver con las medidas necesarias el problema.

Por su parte, el individuo debe asegurarse que no queden dudas en las consignas y órdenes establecidas; cualquier punto ambiguo debe ser aclarado y en caso de conflicto, guardar evidencia (Hirigoyen, 1999, 2001; Sheehan, 1999).

- **Hacer que intervenga la justicia**

Hirigoyen indicó que la víctima debe hacer valer sus derechos y poner en manos de la justicia y autoridades correspondientes toda información sobre los atentados dirigidos a su salud e integridad física y moral.

- **Resistir psicológicamente y liberarse**

Es recomendable que la víctima acuda a un especialista en salud mental que le ayude a la recuperación de la estabilidad y tranquilidad perdida en el acoso. Hirigoyen (1999, 2001) propuso que la resistencia a los ataques en el individuo surge de mantenerse atento y mostrar la mayor indiferencia y buen humor, sin caer en la ironía o el juego perverso.

- **Desembarazarse de la culpabilidad, sustraerse al sufrimiento y curarse**

Con ayuda terapéutica, la víctima podrá deshacerse de la angustia, culpa y sufrimiento provocado por el acosador; a la larga ésta entenderá su participación y responsabilidad en el proceso, sanándose y recuperando la confianza y autoestima (Hirigoyen, 1999).



- **Organizar la prevención**

Hirigoyen (1999) propuso que dentro de la organización se debe establecer medios de comunicación adecuados; animar a los responsables a considerar el valor del recurso humano; asesorar a las víctimas con especialistas victimólogos; formar y proporcionar a los sindicatos herramientas en relaciones humanas; incluir cláusulas de protección y acoso moral en los reglamentos internos y en convenios colectivos así como difundir información sobre el acoso moral.

Más adelante, Abajo estableció una serie de estrategias para combatir el mobbing. Según el autor éstas surgen en el individuo, la organización y los sindicatos.

### **Estrategias individuales de intervención**

1. Identificar el problema: es necesario nombrar el fenómeno y advertir que conductas le representan, así mismo, es importante informar lo que ocurre a quienes son parte del contexto laboral.
2. Documentar, registrar agresiones, buscar testigos y acumular pruebas: al ser un ataque silencioso, es difícil tener evidencias al momento de defenderse. Abajo (2004) recomienda hacer públicas las agresiones y buscar testigos, entre los que se pueden encontrar compañeros de trabajo, sindicatos o familiares. Esta táctica a la larga desenmascara al acosador.
3. Desactivar emocionalmente a la víctima en relación al acosador: lo más útil que se puede hacer al respecto, es no responder a las provocaciones del acosador, ni intentar buscar razones al hecho de ser acosado; la víctima debe recordarse que no es culpable del acoso (Abajo, 2004).



4. Buscar ayuda especializada. es fundamental que la víctima acuda a un especialista en salud mental. Johanson (1987 citado por Leymann, 1996) demostró que es menos costoso para una empresa ofrecer a los empleados afectados una rehabilitación cara y reorganizar las condiciones de trabajo, que despedir injustificadamente a los empleados.

### **Estrategias desde las empresas y organizaciones (públicas y privadas)**

Es necesario que las actividades preventivas partan de la organización para evitar todo tipo de situaciones relacionadas al mobbing, o en dado caso, intervenir adecuadamente. Según Abajo (2004), las estrategias deben incluir además de las evaluaciones de riesgo vinculadas a las condiciones de seguridad e higiene, las que implican una problemática psicosocial, como factores o elementos estresantes.

Éste mismo señaló que capacitar a dirigentes orientados a gestionar, detectar y resolver adecuadamente conflictos, abandonando políticas y prácticas rígidas basadas en el autoritarismo y paternalismo, mejoraran las condiciones laborales reduciendo la posibilidad de que se desarrolle mobbing.

Sobre la misma línea, Abajo (2004) mencionó que la resolución de conflictos también puede incluir la aplicación de técnicas que incluyan la mediación y negociación entre la víctima y acosador. En este punto, Barón Duque (s.f) declaró que es importante considerar en el impacto de la confrontación de la víctima con el acosador, el propósito y la etapa del acoso, debido a que puede resultar contraproducente, además, la negociación debe de llevarse a cabo por un mediador neutro que no empeore la situación.

Hirigoyen (2001), Resch y Schubinski (1996) a su vez consideraron necesario implementar en un área de servicio social de la organización, un sistema de contacto para víctimas de mobbing, el cuál debe contar con profesionistas entrenados en aspectos psicológicos -legales y con capacidad



de resolución de conflictos. Éstos pueden ser parte del contexto o agentes externos que brinden asesoría en caso de acoso.

Relacionado a lo anterior, Hirigoyen (2001) creó un modelo de prevención del acoso a nivel empresarial, a partir de un modelo propuesto por la organización SCHLUMBERGER para prevenir el acoso sexual.

Respecto a las políticas organizacionales, es evidente la importancia de generar esquemas correctores y sancionadores claros, creíbles y efectivos adecuados al mobbing. Estas políticas idealmente deben llevarse a cabo por los trabajadores y/o a través de sus representantes sindicales (Abajo, 2004).

### **Estrategias sindicales de intervención**

Es obligación de los representantes de los trabajadores apoyar a quienes sufren del acoso laboral, además de dirigir una fuerte labor de concienciación de la prevención del mobbing en las organizaciones gremiales y empresariales (Abajo, 2004; Hirigoyen, 1999, 2001).

Además de la necesidad por parte de estas instancias de detectar las prácticas de acoso, legislar leyes anti-mobbing y capacitar agentes sociales, que brinden un adecuado apoyo legal, psicológico y médico a aquellas víctimas del acoso laboral (Abajo, 2004, Sheehan, 1999; Sheehan, Barker & Rayner, 1999).

Por último, Becker (1993 citado por Groeblichhoff & Becker, 1996), desarrolló un programa para tratar a las víctimas de mobbing que consiste en:

1. Análisis. Lo más adecuado para Becker (1993) es una terapia programada de seis a ocho semanas, la cuál depende de la problemática individual y la respuesta del paciente. Idóneamente se debería llevar a cabo en una comunidad terapéutica, libre de estrés y



con un ambiente relajado, lo cuál será de gran ayuda para la recuperación del paciente.

Inicialmente se busca que el paciente concencie su problemática y elabore un programa terapéutico en función a sus necesidades; el terapeuta debe de tomar en cuenta los complejos eventos ocurridos en el trabajo para hacerlos evidentes y para generar comprensión lógica y emocional en el paciente. En este punto también es necesario que el individuo note sus fallas, para así evitar que asuma culpas y responsabilidades que no le competen y permitan la recuperación de su autoestima.

Es fundamental que el paciente y terapeuta establezcan metas realistas que se deseen alcanzar al final de la terapia y en bien de la recuperación del primero.

2. Eliminación de síntomas. Mediante una terapia grupal, así como sesiones individuales, se pueden evidenciar las conductas típicas de mobbing y se desarrollarán habilidades y tratamientos para la recuperación física del paciente acosado.
  
3. Catarsis. Debido a que los familiares y amigos cercanos generalmente se encuentran envueltos en los problemas de la víctima de mobbing, estos deberían ser involucrados en el proceso de recuperación (Becker, 1993). En esta fase, se desarrollan estrategias para enfrentar los problemas que surjan o hayan surgido en el trabajo. Se crean en conjunto nuevas perspectivas de desarrollo y crecimiento personal; además de esto se proporciona apoyo médico y consejo jurídico.

Si bien es difícil identificar claramente el fenómeno de mobbing y más aún cuando se logra, erradicarlo, existen una serie de consejos y maniobras propuestas por varios autores, cuyo propósito es el de limitar o minimizar el impacto del acoso en el individuo y en el entorno laboral.



Leymann (1996) y Piñuel (2001) propusieron como medidas anti- mobbing que el trabajador conserve una buena forma física, mental y emocional, una red de apoyo social, estabilidad económica, capacidad de moverse en un entorno social y soporte terapéutico por parte de especialistas; éstos deberán tomar en cuenta el entorno laboral en el tratamiento, con el fin de desarrollar un programa que se adecue y permita la rápida recuperación del paciente (Becker, 1993).

Abajo, Hirigoyen, Sheehan, Resch y Schubinski resaltaron la importancia de identificar y nombrar el acoso, buscar apoyo terapéutico, médico y legal dentro y fuera del entorno laboral.

Los autores enunciados, refieren como imprescindible la intervención de dirigentes organizacionales y sindicales para la resolución de conflictos, modificación de políticas, así como el apoyo incondicional por parte de éstos en la recuperación del trabajador afectado por el acoso.

Es importante destacar y reforzar la necesidad de actividades preventivas dentro de la organización que no solo incluyan evaluaciones vinculadas a las condiciones de seguridad e higiene sino también, las que implican una problemática psicosocial como el mobbing (Abajo, 2004).

Finalmente, también es necesario considerar la creación de comisiones encargadas de investigar, identificar y analizar las problemáticas de tipo social que se dan dentro del contexto laboral, con el objetivo de actuar de manera eficiente para evitar o minimizar daños en la salud física y emocional del individuo, así como la disminución de productividad de la organización.

Una alternativa que se ha desarrollado para la detección de personas sujetas a acoso laboral, ha sido la creación de instrumentos.



*“A la hora de hacerle la vida imposible al prójimo en el lugar de trabajo, el ser humano es sumamente creativo.” Abajo, 2004*

### **Instrumentos que miden mobbing**

A lo largo de los años, diversos autores se han percatado del impacto que el mobbing genera en los trabajadores y organizaciones, así como de la necesidad de evaluarlo para establecer estrategias de prevención e intervención, lo que ha traído como consecuencia el desarrollo de instrumentos.

A continuación se describirán brevemente algunos instrumentos. Si bien, se toma como punto de partida el creado *Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT)* por Leymann, cada autor agrega categorías y conductas distintas con base en las investigaciones realizadas en contextos de índole laboral y educativo.

#### **Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT)**

En la década de los noventa, Heinz Leymann creó *el Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT)*, el cual fue el primer instrumento desarrollado para detectar conductas representativas del mobbing. Estas se clasifican en cinco grupos e intentan abarcar un aspecto diferente de las consecuencias sobre la víctima (Anexo 2.1).

Las cinco categorías descritas incluyen:

1. Conductas que afectan y limitan la comunicación.
2. Conductas que limitan o alteran el contacto social.
3. Conductas que desacreditan a la víctima.
4. Conductas que reducen la ocupación de la víctima y su empleabilidad.





5. Conductas que afectan directamente a la salud física o psíquica de la víctima.

Leymann denominó coloquialmente a estas categorías por sus efectos en el trabajador como “las cinco maniobras principales para destruir a un buen profesional” (mobbingopinion, 2005).

El instrumento es de autoadministración de lápiz-papel y de carácter dicotómico, es decir, las únicas respuesta posible son si y no.

#### **LIPT- Inventario de Acoso Laboral de Leymann. Versión modificada por González de Rivera**

Desarrollado por González de Rivera (2002 citado por Abajo 2004). *Versión modificada del LIPT*; es un cuestionario de auto administración y consta de una escala Licker con tres posibles respuestas: si, no y a medias (Anexo 2.2). El instrumento es de autoadministración de lápiz-papel.

#### **LIPT- 60 Inventario de Acoso Laboral de Leymann. II Versión modificada por González de Rivera**

*Segunda versión del LIPT* realizada por González de Rivera (2003) que consta de 60 preguntas que plantean dos respuestas: la primera es de tipo afirmativa/ negativa y la segunda graduada (Anexo 2.3). En la respuesta graduada, se manejan cuatro valores: cero significa que no ocurren conductas de mobbing; uno, que indica conductas de mobbing mínimas o dudosas; dos, denuncia conductas de mobbing evidentes y molestas; tres, refiere mobbing importante; finalmente cuatro, indica máxima intensidad en las conductas de mobbing. Al igual que la primera versión, éste es un cuestionario de auto administración.



### **LIPT reducido de Van Dick y Wagner**

Es un cuestionario usado para evaluar estrés en maestros de escuela, el cuál toma como base cuatro preguntas del LIPT (Anexo 2.4).

### **Barómetro Cisneros de Iñaki Piñuel y Zavala**

Este mide 43 conductas de acoso psicológico, a través de una escala Licker que evalúa la frecuencia de las conductas de acoso va de 0 o nunca a 6 o todos los días (Piñuel, 2004; Anexo 2.5).

### **Cuestionario sobre Acoso Moral de Marie-France Hirigoyen**

El cuestionario plantea una serie de preguntas de carácter sociodemográfico como: edad, sexo, estado civil, nivel de estudios, ámbito o sector laboral o profesional, tareas que desempeñan, número de empleados, composición de la empresa por sexo, por edad, condiciones de trabajo, entre otras.

Para detectar la presencia de mobbing toma como punto de partida una versión ligeramente ampliada del LIPT solicitando dos tipos de respuesta. La primera se refiere a la presencia o ausencia de la conducta de acoso y la segunda a la frecuencia, contando con las siguientes opciones: “jamás”, “raramente”, “al menos una vez por mes”, “al menos una vez por semana” y “todos los días” (Hirigoyen, s.f).

También obtiene información acerca de quién o quiénes actúan como acosadores: “un superior jerárquico”, “un colega”, “varios colegas”, “subordinados”, “clientes, usuarios o pacientes”, “otros”.

Analiza las posibles causas que a juicio de la víctima puede haber tenido el acosador para llevar a cabo su ataque (causas de tipo xenofóbico, de edad, sexo, intenciones de obligar a renunciar a la víctima, problemas de ambiente laboral y conflictos personales no resueltos)



De igual forma, hace un intento por establecer un punto cronológico o un hecho a partir del cual da inicio el acoso; finalmente, examina en forma de test autoadministrado las consecuencias que tuvo el acoso en la salud física y psicológica de la víctima (Anexo 2.6).

### **LIPT – 80 Leymann Inventory of Psychological Terrorization. Versión modificada, ampliada y adaptada a España por Francisco Javier Abajo Olivares**

Ésta nueva versión de la prueba LIPT, conjunta el instrumento de Leymman, las modificaciones realizadas por González de Rivera, el listado de conductas de Knorz y Zapf y conductas agregadas por Abajo (2004).

Las conductas se encuentran agrupadas en cinco secciones:

1. Ataques a la víctima con medidas organizacionales.
2. Ataques a las relaciones sociales o a la comunicación.
3. Ataques a la víctima y/o a su vida privada.
4. Ataques al desempeño y labor profesional.
5. Otros tipos de ataques.

La prueba consta de una doble valoración. En la primera se incluyen cuatro respuestas posibles siguiendo un orden ascendente según la conducta no se produzca “nunca” (cero), hasta “muy frecuentemente” (tres). Dentro de estos niveles se ha incluido la segunda valoración, formada por tres opciones de un criterio escalar, según la víctima califique la actividad de mobbing como “leve”, “mediana” o “grave”, con lo que se obtiene información, tanto de la frecuencia y la intensidad de las conductas de acoso (Anexo 2.7).



### **Cuestionario de acoso psicológico en el trabajo de Moreno-Jiménez, Rodríguez Muñoz, Morante y Rodríguez**

En la primera parte incluye variables básicas como edad y género, las cuales parecen estar relacionadas con las conductas de acoso. Otras variables son: años de experiencia laboral, experiencia en el sector, experiencia en el mismo puesto, situación laboral, sector en el que trabaja, cargo en la empresa, tipo de contrato y de empresa, convenio, horario y turno (Moreno et al., 2005).

La segunda parte consta de dos escalas:

- a) Escala de acoso psicológico: incluye aislamiento social, desacreditación, exigencia extrema y consecuencias.
- b) Escala de factores organizacionales: contiene preguntas sobre política organizacional e información y actuaciones ante el acoso.

Todos los instrumentos mencionados, son de aplicación individual o grupal, auto administrables y en escala Licker. En general, evalúan la existencia de conductas de acoso laboral y la frecuencia con la que se presentan.

Algunos autores como Leymann, González de Rivera y Abajo, establecieron categorías en las que se incluyen conductas en función a las consecuencias físicas, emocionales y laborales para la víctima. Hirigoyen y Moreno et al., por su lado, se limitan a enlistar las conductas de acoso; los últimos son los únicos que incluyen en sus instrumentos variables de tipo sociodemográficas.

Por otro lado, Hirigoyen intenta analizar el punto de partida, causas, consecuencias y tipo de acoso, lo que permite tener un perfil más delineado sobre el fenómeno.



Conforme avanzan las investigaciones, surgen instrumentos cada vez más especializados que permiten abarcar diversos aspectos del fenómeno, como tipo de acoso y probables causas, lo que apoyaría una intervención eficaz para erradicar o minimizar los efectos del mobbing en la vida del individuo y dentro de la organización.

Por último, sería útil contar con un instrumento que permita evaluar la presencia de mobbing en instituciones y empresas mexicanas, para que sea tomado por las áreas pertinentes de la organización a fin de informar, orientar y proteger al trabajador, al mismo tiempo que vigila el cumplimiento de metas organizacionales. Además de lo anterior, permitirá diferenciar el mobbing de otros fenómenos laborales.



*Generalizar siempre es equivocarse. Hermann Keyserling*

## Lo que no es mobbing

Existen diferentes tipos de comportamientos y situaciones dentro del contexto laboral que se relacionan íntimamente con el mobbing o tienen tintes de serlo, sin embargo, es importante no confundirlos con el proceso de acoso laboral, a fin de que se brinden las soluciones pertinentes.

Dentro de estos fenómenos se encuentran el estrés laboral, *burn-out*, acoso sexual, problemas organizacionales de dirección y liderazgo y conflictos aislados.

### Estrés laboral

El estrés laboral es la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento que un individuo manifiesta para adaptarse y ajustarse a presiones internas-externas y que suele aparecer cuando se produce un desajuste (Cannon, 1922 citado en el Diccionario de Pedagogía y Psicología, 1999).

La Agencia Europea para la Salud y la Higiene del Trabajo, agrupa en 10 categorías los factores asociados al estrés dentro de las organizaciones. Estas pueden estar vinculadas al contenido del trabajo y/o al contexto laboral (Abajo, 2004).

**Cuadro 1. 23 Factores Asociados al Estrés Laboral**

| Contexto laboral                     |  |
|--------------------------------------|--|
| Categorías                           | Riesgos  |
| Cultura y función de la organización | Mala comunicación, poco apoyo en la resolución de problemas y dificultad para establecer relaciones personales, falta de definición de objetivos organizacionales. |



|   |  |
|---|--|
| Función en la organización                  | Ambigüedad y conflicto entre funciones y responsabilidades.  |
| Progresión profesional                      | Estancamiento e inseguridad profesional, designación para un puesto inferior o superior al deseado; salario bajo, inseguridad laboral, baja valoración social del trabajo. |
| “Libertad” en la toma de decisiones/control | Poca participación en la toma de decisiones; falta de control sobre el trabajo.  |
| Relaciones interpersonales en el trabajo    | Aislamiento social o físico, malas relaciones con superiores, conflictos interpersonales, falta de apoyo social.   |
| Interrelación hogar-trabajo                 | Exigencias contradictorias entre el trabajo y el hogar, poco apoyo en casa, conflicto entre dos carreras profesionales.  |
| <b>Contenido del trabajo</b>                |  |
| Entorno y equipo de trabajo                 | Problemas relativos a la fiabilidad, disponibilidad, adecuación y mantenimiento del equipo e instalaciones.  |
| Diseño de tareas                            | Falta de variedad en el trabajo, poco trabajo o sin sentido.   |
| Volumen de trabajo y lugar de trabajo       | Exceso o escasez de trabajo, falta de control sobre ritmos y tiempos de trabajo.   |
| Horario de trabajo                          | Trabajo por turnos, horarios de trabajo inflexibles e imprevisibles, jornadas demasiado largas y horarios que no permiten socializar.                                      |

Estos elementos o factores estresantes no pueden considerarse en sí mismos acoso, pese a que pueden ser utilizados como herramientas de mobbing, situándose a menudo una línea delgada entre ambos e impidiendo diferenciar a uno de otro.



Por lo anterior, resulta necesario analizar si tales conductas se tratan del actuar deliberado de una persona o grupo para perjudicar a otra (s), o si son características particulares de la organización que afectan al individuo causando estrés (Abajo, 2004).

Una de las razones por las que se confunde al estrés provocado por situaciones ajenas al acoso con el mobbing, es porque se manifiestan las mismas respuestas a nivel fisiológico, cognitivo y motor en el sujeto. La diferencia entre ambas, es que el estrés es sólo destructivo si es excesivo, mientras que el acoso es destructivo por su propia naturaleza (Hirigoyen, 2001; Knorz & Zapf, 1996 citado por Leymann, 1996).

### **Síndrome de burn-out**

El síndrome de burn- out (desgaste profesional, “quemazón profesional” o “estar quemado”) fue identificado en 1974 por el psicólogo Herbert Freudenberger en una clínica de recuperación de toxicómanos en Nueva York. En este lugar observó que tras un año de labores excesivas, los voluntarios sufrían una progresiva pérdida de energía y motivación hasta llegar al agotamiento, presentaban síntomas de ansiedad y depresión, se volvían insensibles, poco comprensivos y agresivos con los pacientes.

En 1976, la psicóloga social Cristina Maslach, estudió las respuestas emocionales de los profesionales y empleados de actividades centradas en la ayuda a otras personas encontrando, los mismos resultados de Freudenberger; así en 1986 propuso junto con Jackson la definición de burn-out como “un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal, que puede ocurrir entre individuos que trabajan con personas” (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Ebbinghaus, 2002).

Pines y Aronson (1988, citado por Hirigoyen, 2001), propusieron una definición más amplia, en la que el síndrome de desgaste profesional es concebido como “el estado de agotamiento mental, físico y emocional,





producido por el involucramiento crónico en el trabajo en situaciones emocionalmente demandantes”.

Se han determinado algunos factores en el trabajo desencadenantes del burn-out, entre los que destacan (Abajo, 2004):

- \* Sobrecarga de trabajo y ocupación poco estimulante.
- \* Poca o nula participación en la toma de decisiones.
- \* Falta de medios para realizar la tarea.
- \* Excesiva burocracia.
- \* Pérdida de identificación con lo que se realiza.
- \* Baja expectativa de que hacer para que el trabajo sea tenido en cuenta y valorado.
- \* Percepción de que no se recibe recompensa cuando el trabajo se desarrolla eficazmente, pero si se producen castigos por hacerlo mal.

También se ha encontrado que la sensibilidad a los sentimientos y necesidades de los otros, la dedicación al trabajo, idealismo, la personalidad ansiosa y una elevada autoexigencia, pueden llevar a una persona a desarrollar el síndrome de burn-out (Abajo, 2004).

En este se presentan las siguientes manifestaciones:

- \* **Psicosomáticas:** fatiga crónica, frecuentes dolores de cabeza, problemas de sueño, úlceras, desordenes gastrointestinales, pérdida de peso, dolores musculares, taquicardias, ansiedad, tensión, entre otras (Abajo, 2004; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Ebbinghaus, 2002).
- \* **Conductuales:** absentismo laboral; abuso de café, tabaco, alcohol y fármacos; incapacidad para relajarse, superficialidad y evitación del



contacto con los demás, aumento de conductas violentas y de alto riesgo.

- \* Valoración del trabajo que se realiza: baja realización personal, tendencia a valorar negativamente el trabajo que se desempeña y desvalorización de las capacidades propias (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Ebbinghaus, 2002).
- \* Emocionales: distanciamiento afectivo como forma de protección del Yo, aburrimiento, actitud cínica, sentimientos de vacío, sensación de fracaso, insensibilidad, pérdida de empatía, baja autoestima, baja tolerancia a la frustración, irritabilidad e impaciencia, sentimientos de omnipotencia, desorientación, incapacidad de concentración, disminución o pérdida de energía, disminución de recursos emocionales y sentimientos depresivos (Abajo, 2004).
- \* En el ambiente laboral: detrimento en la calidad del servicio y el trabajo realizado; comunicación deficiente e interacción hostil.

Llama la atención que las consecuencias que se presentan en el burn-out, son similares a las que ocurren el mobbing, sin embargo, no se deben confundir ambos fenómenos debido a que el segundo implica una intencionalidad de dañar, mientras que la primera se debe a características inherentes a las actividades desarrolladas en el trabajo y la personalidad del individuo que las lleva a cabo.

### **Acoso Sexual**

El acoso sexual, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), consiste en "insinuaciones sexuales indeseables o en un comportamiento verbal o físico de índole sexual que pretende interferir, sin razón alguna, en el requerimiento laboral de una persona o crear un ambiente de trabajo intimidante, hostil u ofensivo".



Generalmente en el acoso sexual se utilizan bromas, agresiones, humillaciones, entre otras, que pretenden intimidar, amenazar y controlar a la víctima (Hannaubuss, 1998).

Según una investigación realizada en 1994, por la Secretaría de la Mujer de la Unión del personal Civil de la Nación (UPCN) en España, existen cinco niveles de acoso sexual (Abajo, 2004; Hirigoyen, 1999, 2001).

**Cuadro 1.24 Niveles de Conductas de Acoso Sexual**

| Nivel | Tipo de acoso                                   | Conductas  |
|-------|---|--|
| 1     | Acoso leve, verbal                              | Chistes, piropos, conversaciones y correos con contenido sexual no personalizado.  |
| 2     | Acoso moderado, no verbal y sin contacto físico | Miradas, gestos lascivos, muecas.  |
| 3     | Acoso medio, fuerte verbal                      | Llamadas telefónicas y/o cartas, presiones para salir o invitaciones con intenciones sexuales, correos con contenido sexual personalizado. |
| 4     | Acoso fuerte, con contacto físico               | Manoseos, sujetar o acorralar a la víctima; roces o contactos físicos con clara connotación sexual.  |
| 5     | Acoso muy fuerte                                | Presiones físicas y/o psicológicas para tener contactos íntimos.   |

Otro tipo de acoso contemplado por la UPCN, es el ambiental, que se lleva a cabo en el contexto laboral y donde no hay requerimiento sexual por parte del acosador, sino que es generado frecuentemente por el sexo de la víctima, lo que la convierte en un “cuerpo extraño” a combatir (Abajo, 2004). Se manifiesta por medio de bromas de contenido erótico, pornográfico o claramente sexual, comentarios degradantes basados en el sexo y la exhibición de escritos, carteles, objetos u otros elementos de contenido sexual o degradante.



Aunque las causas e intenciones que desencadenan el acoso sexual, son diferentes a las del mobbing, es probable que a la larga pueda transformarse en acoso psicológico, especialmente cuando el hostigador ha visto frustrado sus planes; así mismo, el acoso sexual puede ser una herramienta de acoso psicológico.

### **Problemas organizacionales de dirección y liderazgo**

Dentro de las organizaciones, se pueden encontrar errores o deficiencias de tipo estructural, inadecuadas condiciones laborales, liderazgo tiránico, una dirección agresiva, la ausencia o ineficacia de políticas y organización del trabajo, ocasionando que sean vividas por las víctimas como situaciones particulares de acoso laboral, sin embargo, esto no constituye por sí mismo una situación de mobbing (Abajo, 2004; Hirigoyen, 2001; Piñuel, 2001).

Para saber si realmente se trata de acoso, habría que analizar la intencionalidad y los objetivos que se perciben con las medidas organizacionales (Abajo, 2004); además, mientras los procedimientos de acoso moral son ocultos, la violencia de la organización hacia los empleados o el maltrato de los líderes es evidente para todos los asalariados, quienes reciben el mismo trato vejatorio (Hirigoyen, 2001).

### **El conflicto**

Boardan y Horowitz (1994 citado por Renz & Greg, 2000), definen conflicto como “una incompatibilidad de comportamientos, cogniciones, metas y emociones entre individuos o grupos, que puede o no, guiar una expresión agresiva de esta incompatibilidad social”.

Algunas de las desventajas del conflicto son:

- \* Interacción poco confortable e incluso insana, debido a que los individuos sienten que su punto de vista es ignorado, la incomodidad crece y la comunicación e interacción disminuye; se forman



subgrupos dividiendo a la organización (Ayoko, 2007; Renz & Greg, 2000).

- \* Desarrollo de soluciones pobres; compromisos y acuerdos apresurados, poco razonados y pobres con el fin de disminuir la discusión.
- \* Pérdida del compromiso y disminución de la cohesión. Cuando esto ocurre, es difícil motivar a los miembros del grupo a ser productivos, he incluso pueden abandonar la organización, lo que representa un costo en la búsqueda y entrenamiento del nuevo miembro (Ayoko, 2007; Renz & Greg, 2000).
- \* Ausentismo y desintegración del grupo. Si no existen los valores originales que integraron al grupo, este se disuelve (Dijkstra, Dierendonck & Evers, 2005; Renz & Greg, 2000).
- \* Las partes del conflicto intentan reducir, defender, lastimar o hacer a un lado al oponente, ocasionando una atmósfera de estrés, miedo y enojo. En casos extremos, las partes involucradas pueden abandonar el comportamiento racional y hacer lo que sea necesario para lograr las metas que defienden (Filley, 1975 citado por Lucio-Lockett, 1995).

A pesar de los efectos negativos que puede tener el conflicto en los miembros del grupo, también puede representar ventajas, como:

- \* La construcción de cohesión dentro de un grupo. En un grupo que se manejan los conflictos de manera eficiente, los miembros descubren que pueden expresar sus ideas y sentimientos, sintiéndose incluidos (Graus, 1997 citado por Renz & Greg, 2000). Con el aumento de la confianza entre los miembros, aumenta el compromiso.



- \* La motivación de los miembros de la organización; éstos deben sentir empuje para involucrarse en las actividades. Cuando en la organización se trata de resolver un conflicto, todos los integrantes son necesarios, y capaces de reconocer la importancia de sus tareas (Ayoko, 2007; Renz & Greg, 2000).
  
- \* La remoción de los obstáculos para el funcionamiento efectivo. En ocasiones la fuente del conflicto, se encuentra dentro de la estructura del grupo (normas, distribución de poder, liderazgo) que inhiben el funcionamiento efectivo. La expresión del conflicto permite a los individuos transformar el grupo y reestructurarlo.
  
- \* El crecimiento personal. Cuando un miembro de la organización se encuentra envuelto en la expresión y resolución de conflictos, aprende a ver las cosas desde su perspectiva y la de los demás. De igual forma toma conciencia de la necesidad de desarrollar flexibilidad en sus comportamientos (Ostmann, 1992 citado por Renz & Greg, 2000).
  
- \* La obtención de mejores resultados. El intercambio de información entre miembros de la organización, puede llevar a la toma de decisiones más acertadas, ya que los individuos aportan información adicional y los analizan de manera más cuidadosa. Esto se facilita si los grupos son heterogéneos, ya que se aportan más ideas para la solución de conflictos (Ayoko, 2007).

Si bien, el conflicto puede ser vivido por los integrantes de la organización como algo perturbador que se debe minimizar e incluso ocultar, si es realmente expresado, escuchado y canalizado, se podrán alcanzar las metas de la organización y a su vez generar un ambiente de trabajo que permita que el individuo desarrolle sus potencialidades e interrelacione con el grupo de una manera armoniosa y sana (Ayoko, 2007, Hannabuss, 1998).



Un conflicto manejado adecuadamente es una fuente de cambios y beneficios, pero también puede ser un detonador de situaciones relacionadas al acoso laboral, ya que se utiliza para bloquear cualquier cambio y daña, tanto al individuo como a la organización, sobretodo cuando no ocurre una comunicación abierta y existe una actitud de rechazo hacia el conflicto (Ayoko, 2007; Dijkstra, Dierendonck & Evers, 2005).

Al respecto Leymann (1996), consideraba al mobbing como una situación desproporcionada, la cuál evoluciona después de un cierto tiempo de conflictos, en ocasiones rápidamente o después de semanas o meses.

Hirigoyen (1999, 2001) concordó que cuando no se logra verbalizar el conflicto, surge el acoso moral, ya que al aceptar el conflicto se reconoce la existencia del Otro como interlocutor y su pertenencia al sistema de la organización, mientras que en el acoso la víctima es ignorada, no se le reconoce y se niega su existencia.

Aunque la definición teórica de los fenómenos arriba enunciados es diferente, al analizarlos en un contexto laboral, pueden ser confundidos con el mobbing debido a las consecuencias y los factores que los propician. Dado esto, es necesario prestar atención a lo que realmente está ocurriendo en el contexto, para establecer las estrategias de intervención o prevención más pertinentes, que permitan resolver el problema.

Puede ser que las situaciones mencionadas sean desagradables para los trabajadores y perjudiciales en algunas ocasiones para el cumplimiento de objetivos organizacionales, sin embargo, no se tiene la plena intencionalidad de dañar, a diferencia del acoso sexual y psicológico, cuyo objetivo es destruir a la víctima (Abajo, 2004; Einarsen, 2005; Hannaubuss, 1998; Hirigoyen, 1999, 2001; Hubert, 1997; Leymann, 1996; Martínez, 2004; Parés, 2005).



# ***REDES SEMÁNTICAS***







*Las palabras son la configuración acústica de las ideas. Friedrich von Hardenberg.*

### **Antecedentes de las redes semánticas**

#### **Las raíces filosóficas del Cognoscitivismo**

A lo largo de la historia de la psicología, el centro de atención de esta ciencia, se ha ubicado de manera importante en el estudio y comprensión de la mente humana.

Desde la época griega hasta la edad media (siglo VIII al III a.C.) se tenía la convicción de que en la mente se ubicaba el alma de los hombres. Descartes logro solucionar el problema de la separación del cuerpo y alma, y se comenzó a ver a la mente como una máquina. Esta idea permaneció desde el siglo XVIII hasta inicios del siglo XX; no fue sino en la década de los 50's y 60's cuando a partir del desarrollo tecnológico en el área de ingeniería en sistemas que se ha considerado a la mente como un complejo procesador de información (Richardson, 1991 citado por Valdez, 2000).

De esta forma el estudio de la cognición, tuvo sus inicios en la Grecia Clásica donde Platón y Aristóteles sentaron las bases de su desarrollo.

La filosofía de Platón comenzó con el análisis del conocimiento humano que llevo a la distinción de dos niveles, el sensible y el intelectual. De esta distinción deriva Platón la diferencia entre el mundo espiritual y el material y junto a esto, el concepto del alma humana. Éste decía que únicamente el mundo de las ideas es real y que el de la materia, es una sombra o copia de aquel. El objeto del conocimiento humano, es el mundo invisible de las ideas, pero en la medida en la que el hombre tiene un cuerpo y solo se guía de los sentidos, no puede alcanzar enteramente el mundo de las ideas, solo sabe de el a través de su copia material.

De acuerdo con Platón, el mundo de las ideas fue conocido por el alma humana, cuando ésta vivía en él, antes de su existencia terrenal en un



cuerpo. La unión con el cuerpo borra el conocimiento del mundo ideal y ahora el conocimiento durante la existencia terrenal del alma, es una mera reminiscencia del conocimiento adquirido en el mundo ideal, y la percepción sensorial no es más que un estímulo para esta reminiscencia. Entonces aprender es realmente recordar lo que antes se había conocido, pero se hallaba olvidado (Misiak, 1964). Por lo tanto, el único conocimiento válido y adecuado no proviene de los sentidos, cuyas sensaciones son siempre cambiantes, sino del razonamiento deductivo (Xirau, 1980 citado por Hotersall, 1997).

Platón explicó que el conocimiento consistía en unificar y reducir la multiplicidad que se encuentra en el mundo, a partir de las ideas que se formaban en la realidad del Ser, por lo que la mente humana consistía en una evocación de ideas externas que le permitían al hombre conocer su mundo. Hablaba de esencias puras que corresponden con los objetos, donde su existencia es independiente de las sensaciones (Xirau, 1980 citado por Hotersall, 1997). Por lo tanto, el conocimiento provenía de la aplicación del pensamiento puro, actuando sobre las esencias puras de las cosas sobre las que se va teniendo experiencia; de tal manera el conocimiento consiste y depende de un paulatino y constante reconocimiento del mundo con el que se está en contacto permanente.

Aristóteles difirió de Platón, proponiendo que en el ser humano hay una capacidad especial, que es la facultad del intelecto o de la razón, la que actuaba sobre la experiencia sensorial para abstraer los conceptos. Aunque esta facultad era innata, los conceptos no lo eran, pues provenían de lo experimentado sensorialmente (Robinson, 1981 citado por Valdez, 2000).

Según Aristóteles, el método para lograr el conocimiento era la experiencia, ya que juega un papel fundamental en su construcción y consolidación (Hotersall, 1997). Afirmaba que el hombre tiende por naturaleza a conocer en forma definida y clasificada el mundo donde vive, inicialmente a través del intelecto pasivo que es como una “capa de cera”, donde se inscribían las formas y esencias de las cosas y posteriormente en el intelecto activo,



donde la actividad de la mente reflexiona los datos reduciéndolos de pensamiento conceptual a pensamiento abstracto (Xirau, 1980 citado por Hotersall, 1997).

Aristóteles, introdujo la noción de asociaciones mentales, las cuales se van almacenando y registrando en la mente, ya que son producto de las agrupaciones que se dan en el mundo externo, dejando ver que el conocimiento depende de las fuentes empíricas de obtención de información como el aprendizaje y la memoria (Richardson, 1991 citado por Valdez, 2000).

En su *Tratado de Memoria et Reminiscentia*, Aristóteles perfilo que la memoria resulta de tres procesos asociativos, considerando que objetos, eventos y personas se relacionan inmediatamente con otros, debido a su parecido (semejanza), a que es opuesta (contraste) o a que sugiere causa y consecuencia (contigüidad) (Xirau, 1980 citado por Hotersall, 1997). Estos tres principios básicos de la asociación se completan con otras dos influencias en la firmeza de una asociación particular, estas son, frecuencia (mientras más se repita una experiencia particular, tanto mejor se recordará) y facilidad (algunas asociaciones se forman más fácilmente que otras).

La filosofía de Platón y Aristóteles dominó en el pensamiento, hasta que en el siglo XVII surge en Europa, Descartes quién en su libro del *Discurso del método*, presentó a la duda como el principio del proceso de conocer y acceder al conocimiento verdadero, siendo ésta el motor que impulsa y a la vez evidencia la existencia de la razón, la cuál es aquella cualidad en la que se gesta el saber y permite distinguir lo verdadero de lo falso.

La razón crea la necesidad del buen uso de la misma para alcanzar la verdad, ya que aunque ésta es común a los seres humanos, la diversidad entre ellos, es el camino que ésta pueda seguir en cada individuo y por lo tanto equivocarse, de tal manera que es necesaria una guía que lleve a la certeza, esta guía es el Método Cartesiano, el cuál es deductivo y parte de lo general explicativo a lo particular descriptivo (Corres, 1992, 2001).



Descartes consideraba que existían dos clases de ideas en la mente: “innatas”, las que están presentes antes de nacer y no dependen de la experiencia, y las “derivadas”, las cuáles surgen de la experiencia, que están basadas en recuerdos de eventos pasados. Descartes creía que una experiencia particular produce alteraciones del sistema nervioso o huellas neuronales, que tienen efectos en la mente cuando actúan para recordar otras experiencias (Corres, 1992, 2001; Hotersall, 1997).

Más tarde en este siglo surge el asociacionismo, en el cuál se propuso de manera definitiva que el conocimiento no era innato, sino que se adquiría con base en la experiencia interna y externa que se tiene a través de los sentidos y se ubica en algún lugar de la mente. Locke y Hume, quienes son representantes del asociacionismo inglés, se interesaron en saber como se adquiría y organizaba el conocimiento en la mente, sobre todo a nivel de las percepciones, la memoria y el pensamiento (Corres, 1992, 2001; Hotersall, 1997).

Locke, rechazó la existencia de las ideas innatas, ya que el origen de estas es la experiencia individual; propuso que se conoce al mundo a través de las ideas que provienen de las sensaciones y las reflexiones donde la mente juega un papel primordial, ya que esta es como una tabula rasa u hoja en blanco que se deja impresionar por la experiencia y la reflexión, donde hay ideas particulares y generales. Las primeras, provienen de la propia percepción del individuo y las segundas son un referente universal del pensamiento. Éste propone que el mundo se va conociendo (Hotersall, 1997, Valdez, 2000).

Hume por su parte, estableció la distinción entre las impresiones y las ideas. Consideraba que estos son contenidos mentales diferentes en el grado de fuerza o vivacidad con la que se imprimen en la mente. Las ideas, según éste, eran copias débiles de las impresiones, las cuáles provienen de las sensaciones. Existe una conexión causal entre impresiones e ideas; al ocurrir juntas, se asocian y la idea llega a parecerse a la impresión. Estas ideas fueron compartidas por los asociacionistas Mill.



Otro de sus planteamientos, es que las ideas simples se combinan para formar ideas complejas de acuerdo con los principios de asociación planteados por Aristóteles (Hotersall, 1997).

En el siglo XVIII, Kant indicó que pensamos por medio de juicios *a priori* (que no dependen de la experiencia) y *a posteriori* (que dependen de la experiencia) de modo que el mundo que conocemos está construido por la mente humana, la cuál se conforma de la experiencia individual que le permite ordenar y manejar las ideas que conforman el pensamiento. Introdujo el término de representaciones, que se refiere a las sensaciones, intuiciones y las categorías que se agrupan de forma ordenada y sintética en el pensamiento, sin las cuáles la persona no tiene la posibilidad real de conocer y entender su entorno. Esto es, el conocimiento puede darse siempre y cuando haya una experiencia que se consolide como representación o concepto en el pensamiento.

Así mismo estableció tres categorías fundamentales de la mente humana llamadas: cognición, afecto y conación (motivación) (Hotersall, 1997). Dado esto, Kant, sentó las bases del movimiento cognoscitivista contemporáneo.

### **Las raíces experimentales del cognoscitvismo**

A finales del siglo XIX, con Donders y Fetchner se sientan las raíces del estudio experimental del cognoscitvismo, mediante los métodos de medición de las diferencias apenas perceptibles de los casos correctos o errados y el error promedio (Boring, 1978 citado por Valdez, 2000).

En 1879, Wundt crea el primer laboratorio formal de psicología experimental en Leipzig Alemania, donde realizó investigaciones sobre las estructuras mentales por medio de la introspección. Ésta consistía en describir por asociaciones concretas y claras las características de un estímulo, de tal manera que se obtuviera información de las sensaciones,



las imágenes y los sentimientos, que son los elementos básicos del interaccionismo wundtiano (Boring, 1978; Figueroa, 1981; Hotersall, 1997; Marx & Hillix, 1978 citado por Valdez, 2000).

Teachner, se interesaba por la mente en general y no por individualidades y consideraba que la psicología experimental, tenía tres tareas; la primera era analizar la suma total de los procesos mentales y mostrar como se armonizan; la segunda, era descubrir las leyes que determinan las conexiones entre los elementos de la mente y la tercera descubrir las correlaciones entre la mente y el sistema nervioso (Hotersall, 1997).

Casi al mismo tiempo en EUA, Willam James, rechazó la idea de la mente y se enfocó al estudio de la conducta observable y medible, sin involucrar procesos mentales, ya que consideraba que la mente era inaccesible, rechazando por completo el cognoscitivismo (Marx & Hillix, 1978 citado por Valdez, 2000).

Bandura por su parte, propuso que entre el estímulo y la respuesta hay elementos propios del aprendizaje que pueden mediar alterar el comportamiento. Tolman (1948 citado por Hotersall, 1997). Mediante un experimento, encontró que hay animales que entrenados o con una experiencia previa dentro de un laberinto y sin la utilización del reforzador, aprendían el camino que después los llevaría a la obtención de comida, lo cuál le hizo plantear que estos animales no solo aprendían nuevas respuestas, sino que adquirían nuevos conocimientos que se constituían como mapas cognitivos, logrando un aprendizaje sin reforzamiento.

Más adelante, surgió en Alemania con Werthaimer, Kofka y Koler, la psicología de la Gestalt, la cuál se opone al Elementalismo y Conductismo, retomando una visión cognoscitivista al proponer que la experiencia psicológica esta formada de un campo de eventos organizados y dinámicos, que interactúan y se afectan, por lo que la totalidad es diferente a la suma de las partes.



Éstos comenzaron a investigar sobre la percepción, el pensamiento y la solución de problemas, proponiendo la existencia de leyes mentales que tienen su base en la ley de la buena forma o pregnancia (Forgus, 1972 citado por Valdez, 2000). Su insistencia en la importancia de la percepción sobre los bloques mentales como un factor de control y solución de problemas y de la memoria como un proceso dinámico que permite a los sujetos lograr la construcción y ordenamiento de sus percepciones, marcaron a la psicología cognitiva (Bourne, Dominouusky & Loftus, 1979 citado por Valdez, 2000).

### **La consolidación de la Psicología Cognitiva**

A partir de la segunda mitad del siglo XX, cuatro hechos permitieron la consolidación de la Psicología Cognitiva, estos son: el surgimiento y los logros dentro de las áreas de la tecnología cibernética, el establecimiento de la lingüística como especialidad antropológica, el desarrollo de la teoría de la información en psicología y la aparición de los neosociacionistas.

La postura neosociacionista propuso que las asociaciones que se tienen en la mente se pueden ir construyendo a partir de conexiones que hay entre los conceptos, las cuáles pueden ir tomando forma de redes de memoria, modelos conexionistas de la memoria o de mapas cognitivos, por lo que se pueden formar nuevos conceptos por medio de asociaciones entre nuevos conceptos (Richardson, 1991 citado por Valdez, 2000). Ésta se preocupó por la estructura de la memoria y los niveles sucesivos de codificación y recodificación de la información de los estímulos que dan origen a la estructura. Así mismo demostró que es inadecuada la idea original de simples cadenas asociativas entre las huellas de memoria a nivel único.

En la década de los 60's en EUA, surgió una aproximación del cognositivismo denominado procesamiento humano de la información o PHI (Estes, 1978 citado por Valdez, 2000). Éste movimiento considera al hombre como un sistema que actúa inteligentemente para crear nuevos conocimientos, transformar información simbólica y conformar



representaciones que son la base de su comportamiento. La mente fue considerada como un sistema de manipulación simbólica que tiene su base en la adquisición, manejo y procesamiento de la información (Goñi & Ramírez, 1992 citado por Valdez, 2000). El procesamiento comienza con la codificación de estímulos físicos que generan información que será el origen de la actividad cognitiva y del comportamiento.

Como cualquier sistema de procesamiento de la información, esta compuesto cuando menos de tres elementos:

- 1.- Un mecanismo perceptual de entrada-salida, que son los medios a través de los cuáles se obtiene información, tanto de adentro como fuera del sistema,
- 2.-Una memoria donde se almacena la información y
- 3.-Una unidad de procesamiento.

Lo anterior se desprende de la analogía funcional entre la computadora y el hombre, donde a partir de las reglas y principios que gobiernan a las computadoras, se pretende dar una explicación acerca de las actividades, funciones y procesos de la mente humana.

La Psicología Cognitiva contemporánea prestó atención a como conocen los organismos o como ganan conocimientos (Anderson & Bower, 1973 citados por Valdez, 2000), lo que implica el estudio de los procesos mediante los cuáles el ingreso sensorial es transformado, reducido, elaborado, almacenado, recobrado o utilizado (Neisser, 1967 citado por Valdez, 2000).

El supuesto básico de la Psicología Cognitiva, conjunta el hecho de que patrones de conducta observables, así como experiencias objetivas dependen de sucesos mentales inobservables que implican mecanismos y procesos mentales, por lo tanto ésta prestará atención a las representaciones internas de las experiencias pasadas y al modo como son





utilizadas en las actividades mentales. De este modo, el concepto de memoria jugará un importante papel dentro de la psicología cognitiva en su afán de comprender el funcionamiento cognitivo; como consecuencia se hará hincapié en la interdependencia de la memoria y otros procesos mentales, propiciando un profundo estudio científico de la memoria (Ruiz-Vargas, 1991 citado por López, 2001).



### Memoria y memoria semántica

Comúnmente se creía que la memoria era un fenómeno específico con una sola función, sin embargo, a partir de experimentos, entre los que destacan los realizados por Ebbinghaus y Barlett, se llegó a la conclusión de que ésta involucra funciones diferentes, así como procesos variados y complejos (Goñi & Ramírez, 1992 citado por Valdez, 2000).

A finales del siglo XIX, se realizaron estudios experimentales para conocer que procesos mentales subyacían a la memoria. Al respecto, el filósofo alemán Ebbinghaus, analizó que factores influían en el aprendizaje del material auditivo utilizando sílabas sin sentido y basándose en la idea asociacionista de los filósofos empiristas, que postulaba que la memoria esta compuesta de datos sensoriales aislados y carentes de significado, las cuales se encadenan mediante un mecanismo asociativo (Cofer, 1979 citado por Valdez, 2000). Sus estudios, lo llevaron a postular la asociación como mecanismo rector en los procesos memorísticos.

En 1932, Barlett realizó estudios semejantes a los de Ebbinghaus, pero considerando a diferencia del segundo, los ámbitos sociales en los que se desenvolvía el sujeto e incluyendo material significativo de la vida cotidiana.

Sus experimentos consistían en proporcionar a los sujetos relatos que debían recordar y transmitir. Encontró que los individuos modificaban continuamente un relato, distorsionándolo, omitiendo detalles, abreviando y transformando hechos, lo anterior sucedía principalmente con los que eran poco significativos en comparación con los familiarizados. Dado esto, el autor propuso que el conocimiento parte de un conjunto de esquemas que dependen de la experiencia individual, de manera que el material nuevo se aprende con base a esquemas existentes, mediante los que se construyen o reconstruyen los eventos significativos del individuo (Cofer, 1979 citado por Valdez, 2000).



Se puede considerar entonces, que la memoria no es un depósito pasivo que retiene información, sino un proceso activo de reconstrucción de la información almacenada (Howe, 1974 citado por Hardy & Jackson, 2003), codificando imágenes sensoriales para identificar y clasificar estímulos y registrar y emplear la experiencia para usarla en la vida cotidiana.

Respecto a lo anterior, Bourne, Dominowsky y Loftus (1979 citado por Valdez, 2000) plantearon que las conductas del individuo dependen de la información con la que cuenta y que esta proviene de:

- a)** Las circunstancias (estímulos),
- b)** La memoria (experiencias pasadas) y
- c)** La retroalimentación que recibe como consecuencia de una acción (determinada por cuestiones sociales o no sociales).

Estos planteamientos, dieron pie a investigaciones acerca de las funciones y clasificación de la memoria, surgiendo el modelo más representativo conocido como Multialmacén, propuesto en 1968 por Atkinson y Shiffirin (1968 citado por Valdez, 2000), en el cuál se indicaba que la memoria estaba dividida en tres almacenes:

- 1.-** Sensorial, subdividido en memoria icónica (estímulos visuales), memoria ecóica, (estímulos auditivos),
- 2.-**corto plazo y
- 3.-**largo plazo.

Según los autores, estos almacenes son unitarios, interdependientes y con diferentes funciones, tipos de codificación y tiempos de retención de la información.

Más adelante, se consideró que la memoria únicamente poseía dos almacenes: el de la Memoria a Corto Plazo (MCP), la cuál posee el almacén sensorial y el almacén de la Memoria a Largo Plazo (MLP) (Valdez, 2000).



### **Memoria a Corto Plazo (MCP)**

La Memoria a Corto Plazo (MCP) se definió a partir del estudio de la técnica del estudio serial (Broadbent, 1958; Brown, 1958; Peterson & Peterson, 1959 citado por Hardy & Jackson, 2003) donde se constató que la probabilidad de recuerdo de un ítem estaba en función a su posición en una lista, siendo los últimos ítems, mejor recordados en comparación con los primeros (Delclaux & Seoane, 1982 citado por Valdez, 2000). Esto ilustra una propiedad básica de la MCP, la cuál indica que la información presentada se recordará, pero después de un tiempo será olvidada por su persistencia limitada; debido a la escasa retención, si la cantidad de datos presentados excede siete unidades de información, ocurre una sobrecarga en la MCP, dando paso al olvido, a menos que se repase de manera continua el estímulo presentado.

La MCP, es un mecanismo de almacenamiento que también coordina y organiza flujos de información generados por estímulos y por el sistema cognitivo (Atkinson & Shiffrin, 1968 citado por Valdez, 2000) que posteriormente pasarán a formar parte del material con la que trabajara la Memoria a Largo Plazo (Howe, 1974 citado por Valdez, 2000).

### **Memoria a Largo Plazo (MLP)**

La Memoria a Largo Plazo, es la depositaria ilimitada de los conocimientos y habilidades permanentes e implica la selección, organización y consolidación de los materiales conforme a sus cualidades abstractas o significados. Habitualmente en la MLP, la información se encuentra inactiva y es recuperada por fragmentos cuando lo exige el ambiente o una determinada tarea (De la Vega, 1992 citado por Valdez, 2000).

La MLP consta de tres tipos de conocimientos:

- \* **Sensoperceptual:** es un almacén donde se guardan los recuerdos de las sensaciones y se clasifican los patrones sensoriales,



- \* Procesal motor: comprende la información del “como hacer” (habilidades motoras e intelectuales).
- \* Proposicional (creencias): es declarativo e involucra creencias del sí mismo y del mundo; conocimientos de conceptos y significados de las palabras, hechos generales, objetos específicos, eventos y episodios (Bower & Hilgard, 1989 citado por Valdez, 2000).

A grandes rasgos, la MLP se encarga de retener datos por tiempo ilimitado, los cuáles recodifica al ser transferidos por la MCP, a un código, ya sea por imágenes (representación analógica) o por el significado de los estímulos (código semántico), lo que permite economizar en la capacidad de almacenamiento (Bravo, 1991 citado por Hardy & Jackson, 2003; Valdez, 2000).

Tulving (1972 citado por Hardy & Jackson, 2003; Valdez, 2000), tomó estos dos tipos de codificación en la MLP y los distinguió como memoria episódica y semántica. Respecto a la primera, indicó que recibe y almacena información de datos temporales, eventos y las relaciones espacio-temporales que existen entre éstos.

En lo que consta a la memoria semántica, aclaró que es necesaria para el uso del lenguaje, ya que organiza el conocimiento que una persona posee acerca de las palabras y otros símbolos verbales, sus significados y sus referentes, así como las relaciones entre ellos, las reglas, formulas y algoritmos para la manipulación de símbolos, conceptos y relaciones (Tulving, 1972 citado por Hardy & Jackson, 2003; Valdez, 2000).

Según Cofer (1979 citado por Valdez, 2000) gran parte del conocimiento de la memoria semántica es potencialmente generativa, teniendo efectos directos sobre el comportamiento de los individuos.



### Memoria semántica

Para Tulving (1972 citado por Hardy & Jackson, 2003), la memoria semántica es “un sistema para recibir, retener y transmitir información acerca del significado de las palabras, conceptos y la clasificación de los conceptos”.

Ruiz- Vargas (1991 citado por López, 2001), la definió como “un vasto almacén de conocimientos acerca de los significados de las palabras y las relaciones entre estos significados”, mientras que Braddley (1983 citado en López, 2001) refiere que es “un modelo del mundo entero dentro de la cabeza del sujeto, es decir, un grupo de esquemas interrelacionados”.

La memoria semántica, representa un proceso de construcción, que como tal no incorpora o pierde información. Es inferencial, genera y maneja información que no se ha aprendido explícitamente (pero implica sus contenidos) e incluye significados conceptuales y su relación.

Lo anterior expone, que este tipo de memoria es un eslabón interno, que permite el hacer de las experiencias cotidianas un conocimiento que conecta al individuo con el mundo y le lleva también a desarrollar un conjunto de vivencias y relaciones entre los conceptos y significados.

Según Ruiz- Vargas, la memoria semántica comprende una representación del mundo, que incluye conceptos que representan clases de cosas así como, una maraña de relaciones jerárquicas entre ellos.

En síntesis se concluye que la memoria es un fenómeno complejo, que implica un proceso activo que codifica, organiza, retiene y modifica la información almacenada. La clasificación más reconocida es la de MCP y MLP, encontrándose dentro la última la memoria semántica, en la cuál se almacena el significado que se le asigna a las palabras y de la que se desprenden significados que generan distintas conductas. Para el estudio de ésta se desarrollaron diferentes modelos de redes semánticas.



## Modelos de redes semánticas

Con el fin de estudiar la organización de la memoria a largo plazo y los procesos que actúan en esas estructuras, surgen los modelos de memoria semántica (Hardy & Jackson, 2003; Valdez, 2000). Los modelos, suponen que el conocimiento se representa como un conjunto de nodos, que serían los conceptos y las conexiones que conectan los nodos. A través de éstos, se representan estructuras de datos que contienen grupos de conceptos, los cuáles constituyen el conocimiento genérico sobre eventos, escenarios y acciones que han sido adquiridas por experiencias pasadas. La recuperación de información implica algún tipo de búsqueda a través de la red (Hardy & Jackson, 2003).

Entre los principales modelos de redes se encuentran el de Collins y Quillian, Anderson y Bower, Rumelhart, Lindsay y Norman, Smith, Shoben y Rips, Collins y Loftus, Anderson y Figueroa.

### a) Modelo de Quillian: Collins y Quillian (1968; 1969)

Propusieron un modelo de memoria semántica, donde la información se presenta por medio de redes de conceptos, en donde, los conceptos o *nodos* se relacionan entre si produciendo a través de la interacción de la información, el significado propio de cada concepto.

En 1968 Quillian, creó un modelo de procesamiento lingüístico en computadora llamado: *Teachable Language Comprehender (TLC)* mediante el cuál se hacía un análisis de textos en inglés, a partir de asociaciones etiquetadas, que representaban las relaciones semánticas que tenían los conceptos a nivel de la memoria semántica. El programa ordenaba la información en forma de red por medio de nodos (unidades de información) que son conceptos, con base en los cuáles se organiza toda la demás información.



Este investigador introdujo en su modelo un principio de economía cognitiva, para que algunas características de la red se presentaran asociadas a conceptos de mayor jerarquía.

Posteriormente postuló que los ítems que están almacenados en la memoria semántica, se encuentran ubicados dentro de una gigantesca red, de la cuál cada ítem se relaciona con otros por medio de diferentes conectivos. Dicha red está ordenada u organizada con base en la utilización de una taxonomía elaborada a partir de conceptos superordenados y subordinados. La información sobre los diversos nodos, se almacena en forma de atributos en cada nodo, y cada atributo se aplica a ese nodo y a todos los nodos que hay por debajo de él en la jerarquía; según Quillian, la información de la memoria semántica tendía a organizarse a partir de conceptos que eran más generales que otros.

Con este modelo, Quillian intentó demostrar como se construía en humanos la estructura semántica y como se procesaba la información a través de una simulación en computadora (Figuroa, 1979 citado por Hardy & Jackson, 2003; Valdez, 2000).

A partir de éste, se crearon otros que fueron más eficaces en el análisis semántico del lenguaje.

### **b) Modelo de Anderson y Bower y de Rumelhart, Lindsay y Norman (1972; 1973)**

Estos modelos, consideraban a la memoria como una red de relaciones determinadas por la semejanza existente entre los diferentes tipos de conceptos; uno de ellos, *Eleonor* desarrollado por Rumelhart, Lindsay y Norman y el otro, *Memoria Asociativa Humana* creada por Anderson y Bower.





El primero de ellos utilizó relaciones rotuladas que determinan el tiempo, objeto, instrumento, entre otros; mientras que el segundo utiliza rótulos abreviados que representan el actuante, el receptor y el contexto.

Ambos programas manipulaban una base de conocimientos generales y otra con información tipo diccionario, que determina el significado de cada palabra. Los programas asociaban grupos de conceptos para reconstruir episodios, lo que permitió generar nuevos conceptos con base en las representaciones de los ya existentes (Bravo, 1991 citado por Valdez, 2000).

### **c) Modelos de Smith, Shoben y Rips y de Collins y Loftus (1974; 1975)**

Smith, Shoben y Rips, postularon que las asociaciones se dan porque hay conceptos que son más representativos de alguna categoría, debido a que tienen más de los atributos que caracterizan a esa categoría.

En vez de afirmar que los conceptos se almacenaban en redes jerárquicas, propusieron que cada concepto contiene conjuntos de rasgos que corresponden a sus atributos comunes. Estos rasgos son de dos tipos: definitorios y característicos. Los definitorios son los que se mantienen absolutamente presentes, para que el ejemplo sea un miembro de ese concepto; los característicos son atributos que no están necesariamente presentes y son más numerosos que los definitorios (Hardy & Jackson, 2003).

Por otro lado Collin y Loftus llamaron a su modelo *Propagación de la activación* el cual asume que la organización de la información se da por un principio de evaluación de similitud, considerando que esta se origina por el número de conexiones entre propiedades en común y por distancia que hay entre las conexiones.



**d) Modelo de Anderson (1983)**

Anderson propuso un modelo de propagación en el cuál considera que la unidad cognitiva es la proposición, ya que esta se presenta como un nodo en la red y cada nodo tiene un número limitado de elementos que se codifican enteramente.

**e) Modelos de Redes Semánticas Naturales de Figueroa (1980)**

Este modelo tomó en cuenta que el significado es un componente primordial del almacén de memoria a largo plazo, que implica un proceso de carácter reestructivo y dinámico que se da a partir del conocimiento y de las relaciones entre conceptos que se expresan simbólicamente a través del lenguaje (Valdez, 2000).

Con el modelo que propusieron estos autores, pudieron demostrar que al solicitar el juicio de cada sujeto para asignar la jerarquización a cada una de las palabras que dio como definidoras de la palabra estímulo, lo que se obtiene es una red semántica, entendida como “un conjunto de conceptos seleccionados por los procesos de selección de la memoria, considerando que esta selección, no es una simple asociación ya que esta determinada por las clases y propiedades que la integran” (Valdez, 2000).

Los primeros modelos de redes semánticas, eran de naturaleza jerárquica; los modelos más recientes, se han concentrado en especificar el carácter de las relaciones entre los diversos nodos y han explorado diferentes tipos de organización distintas de la jerárquica. Una ventaja de los modelos de red, es que permiten diferencias individuales. La jerarquía de información de cada persona puede ser ligera o substancialmente diferente (Hardy & Jackson, 2003).

Si bien los modelos mencionados surgen para explicar a la memoria semántica, particularmente el Modelo de redes semánticas naturales de Figueroa, González y Solís (1981) permite explicar y entender con claridad



el fenómeno del significado, partiendo de datos obtenidos directamente en seres humanos y comenzando a sentar las bases empíricas que dan soporte al modelo requerido para dar una explicación amplia y detallada del fenómeno del significado, contemplando el efecto que este pueda tener en diversas formas de comportamiento (Valdez, 2000).



### Significado psicológico y su medición

A partir de la obra de Saussure (1916 citado por Gordon & Lubell, 2000), sobre lingüística general, se suscitaron discusiones sobre el papel que juega el significado respecto al comportamiento considerándolo únicamente como un componente del signo lingüístico (Valdez, 2000).

Dentro del campo psicológico para Watson, el significado se alcanzaba simplemente por quedar condicionado a las mismas reacciones que originalmente se tuvieron frente a los objetos, siendo éste el punto central de la *Teoría conductista de la sustitución* (López, 2001). Osgood criticaba esta explicación, argumentando que no necesariamente la palabra produce comportamientos similares a los provocados por el objeto o situación al que hace referencia (Valdez, 2000).

Osgood propuso, que el significado tenía una función mediadora entre el objeto y la conducta, donde necesariamente hay que considerar a las ideas, como la esencia del significado (Valdez, 2000).

En estudios posteriores sobre semántica, se comprobó que el significado es un elemento producto del conocimiento y la experiencia que tiene efectos sobre el comportamiento de los individuos (Giraud, 1960 citado por Valdez, 2000).

Según la *Tendencia analítica o referencial del significado*, la cuál describe cuáles son los procesos internos y externos (en el ámbito lingüístico) que le permiten al sujeto dar un significado a un objeto y a partir del *Triángulo básico* de Ogden y Richards (1923 citado por Ullman, 1978), Ullman sugirió tres términos para facilitar el entendimiento del proceso del significado y obtener una definición o concepto del mismo, los cuáles son:



- \* Nombre: es la configuración fonética de la palabra, los sentidos que la constituyen y otros rasgos acústicos como el acento.
- \* Sentido: es la información que el nombre comunica al oyente.
- \* Cosa: es el rasgo o acontecimiento no lingüístico sobre el que se habla.

Dados los términos, Ullman (1978 citado por Valdez, 2000) consideraba que existía una relación recíproca irreversible entre el nombre y el sentido, es decir, si se escucha la palabra, se pensará en la cosa, y si se piensa en la cosa, se dirá la palabra; siendo esta relación el significado de la palabra.

De acuerdo con Osgood, existen diferentes tipos de significados, según el objeto de estudio, entre los que se encuentran el pragmático (relación de signos y conductas), el sintáctico (relación de signos con otros signos) y el semántico (relación de signos con significado) del cuál se desprende el significado psicológico; éste último será el significado a utilizar en el presente trabajo.

Según Szalay y Bryson (1974 citado por Valdez, 2000) el *significado psicológico* “es la unidad fundamental de la organización cognoscitiva compuesta de elementos afectivos y de conocimientos que crean un código subjetivo de reacción, el cuál refleja la imagen del universo que tiene una persona y su cultura subjetiva”.

Para Valdez (2001), éste se compone de tres aspectos básicos:

- a) El significado psicológico no se construye de modo individual: es necesaria la experiencia y la presencia del grupo, por lo que se transforma en un código representacional del universo y la cultura donde el individuo crece e interactúa.
- b) El significado psicológico dice siempre algo esencial de la cosa o del evento, que no puede ser expresado por otro medio: dentro de éste



interactúan normas morales, creencias, conceptos, mitos y ritos que forman a una cultura e individuo. Lo que da pie a que las sociedades puedan ser estudiadas a través de las relaciones que se establecen entre sus miembros y los significados psicológicos prevalecientes en la cultura de dichos miembros.

- c) El significado psicológico es capaz de predecir conductas: constituye un indicador a partir del cuál un sujeto reacciona.

Este significado no se encuentra aislado, ya que esta determinado por un contexto específico y depende de variables sociales, psicológicas, económicas, históricas y culturales, radicando su importancia en la producción de comportamientos, de aquí el interés de diversos investigadores en su medición.

Existen diversos métodos que intentan medirlo y evaluarlo, entre los que se encuentran:

**Cuadro 2.1 Métodos de medición del significado psicológico.**

|                                |
|--------------------------------|
| 1.- Índices fisiológicos       |
| 2.- Asociaciones libres.       |
| 3.- Diferencial semántico      |
| 4.- Redes semánticas naturales |

### **1.- Índices fisiológicos**

En la década de los 30's, se realizaron estudios experimentales para medir el significado a través del registro de potenciales de acción en la musculatura estriada de las respuestas granulares, psicogalvánicas y respuesta salival, después de la presentación de algún estímulo.



A través de este tipo de investigaciones, se intentó descifrar cuál era el componente emocional que acompaña al significado, el cuál provoca una reacción en el sistema autónomo que se evidencia en reacciones físicas; este método se ha utilizado para indicar la intensidad de las reacciones emocionales a las palabras y otros estímulos (López, 2001).

El problema que se plantea entorno a éstas, es el saber si los índices dan una medida de la presencia o ausencia, o bien del grado y la calidad de los significados (Valdez, 2000).

### **2.- Asociaciones libres**

Tuvieron sus orígenes en la Teoría Asociacionista de Aristóteles, siendo más adelante desarrollada como técnica de obtención de información por Galton (Valdez, 2000). En dicha técnica, se pide a los sujetos que respondan espontáneamente a una palabra estímulo presentada.

Tiene como limitante que la respuesta no está necesariamente mediada por el significado de la palabra estímulo, por lo que no todas las asociaciones libres son determinantes semánticos.

### **3.- Diferencial semántico**

El diferencial semántico fue diseñado y elaborado por Osgood, para medir el significado connotativo de las palabras y diferenciar el significado de un concepto respecto a otro.

Esta técnica utiliza escalas formadas por adjetivos polares, donde cada una se divide en siete unidades que van del máximo, pasando por lo mediano o neutral hasta lo mínimo.

Se le pide a los sujetos que marquen alguno de los siete puntos, lo que indica, que para ellos eso significa la palabra evaluada.



Posteriormente se llevan a cabo análisis factoriales con el fin de ver como se agrupan las respuestas dadas por los sujetos, y de esta manera explicar el significado.

De acuerdo con el diferencial semántico, los conceptos tienen tres dimensiones que son: evaluación (valor), potencia (fuerza) y dinamismo (actividad que tiene un concepto entre los sujetos de una muestra).

Para Valdez (2000), una desventaja de la técnica radica en el hecho de que el significado de los conceptos, está delimitado por los investigadores con base en escalas bipolares de adjetivos, como opciones de respuesta previamente determinadas, por lo que el sujeto no tiene libertad para anotar las palabras que consideré definan el estímulo.

Otra desventaja según Szalay y Bryson (1974 citado por Valdez, 2000) radica en que la técnica mide solamente el significado connotativo (afectivo) de los conceptos, creando cierta confusión en cuanto a saber si se están midiendo actitudes o significados.

### **4.- Redes Semánticas Naturales**

La Técnica de redes semánticas naturales, propuesta por Figueroa, González y Solís (1981), surge como una alternativa de evaluación del significado a partir de los modelos que explican a la memoria semántica.

El propósito de las redes semánticas, es aproximarse al estudio del significado de manera natural, es decir, directamente con los individuos evitando la utilización de taxonomías artificiales creadas por los investigadores para explicar la organización de la información a nivel de memoria semántica.

En la creación de la técnica, Figueroa y colaboradores, tomaron dos postulados básicos de las redes semánticas:





- a) Organización Interna: debe existir alguna organización interna de la información contenida en la memoria a largo plazo en forma de red, donde las palabras o eventos forman relaciones, las cuáles en conjunto dan el significado de un concepto, lo que implica un proceso reestructivo de información.
- b) Distancia Semántica: no todos los conceptos obtenidos como definidores serán igual de importantes para definir al concepto central (nodo).

Se llevan a cabo las siguientes instrucciones, para logra la obtención de información del significado de los conceptos que se utilizan como estímulos:

1. Defina el estímulo con un mínimo de cinco palabras sueltas, que pueden ser nombres, pronombres, sustantivos, adjetivos, verbos y adverbios sin utilizar preposiciones, conjunciones, artículos o cualquier otro tipo de partículas gramaticales.
2. Una vez escritas las palabras definidoras, se solicita a los sujetos que las jerarquicen a partir de la importancia que cada una de ellas tiene respecto de la palabra estímulo. De esta manera se pide que le asignen el número uno a la más importante, relacionada o que mejor define a la palabra estímulo, el número dos a la que le sigue en importancia y así sucesivamente hasta jerarquizar todas las palabras.

Para Figueroa y colaboradores, una vez que se lleven a cabo las aplicaciones, se procede a la obtención de 15 valores.

En 1993, Reyes Lagunes modificó esta técnica para la calificación de las nomenclaturas, realizando cambios en las hechas por Figueroa, González y Solís (1981), además propone la formación de categorías semánticas basada en las relaciones de sinonimia que se presentan en algunas de las palabras para el estímulo central.



Reyes Lagunes, propuso que el proceso debe de iniciarse con la identificación clara del objetivo de la red, que puede ser, conocer el significado psicológico de uno o varios conceptos y/o identificar los indicadores que la población meta considera pertenecen a la palabra de interés.

Los estímulos pueden ser de tres tipos:

- a) Palabra clave,
- b) definición teórica del constructo, sin incluir palabra clave ó
- c) constructos como controlabilidad o indicadores de los sujetos, por ejemplo roles (Reyes Lagunes, 1993).

Según la autora, cualquiera de éstos deberá ser presentado en orden aleatorio, para evitar la contaminación en las estructuras, además de utilizar como máximo cinco estímulos para minimizar el cansancio y que los sujetos respondan sin sentido.

Las indicaciones para realizar la técnica, son las mismas que se llevan a cabo en la técnica de Figueroa, González y Solís (1981). El tiempo aproximado para realizar cada uno de los estímulos, es de 3 minutos para producir las definidoras y un minuto para la jerarquización (Reyes Lagunes, 1993).

Reyes Lagunes (1993) y Valdez (2000) proponen que antes y durante la aplicación de dicha técnica, se consideren las siguientes recomendaciones:

- \* No aplicarla a niños de 10 años, ni personas adultas que tengan únicamente por escolaridad primaria o menos.
- \* No asignar un tiempo límite, pero se recomienda que no se den más de cinco minutos para la definición de cada palabra estímulo y no más de dos minutos para la jerarquización de las palabras.



- \* Antes de comenzar la aplicación, es conveniente hacer un ejercicio con un estímulo ejemplo para garantizar la comprensión de las instrucciones. Tradicionalmente, se ha utilizado el concepto “MANZANA”, por ser universal y neutral como para no influir en la tarea, sin embargo, no es el único ya que se puede llevar a cabo otro relacionado al objeto de estudio.

En comparación con otras técnicas, las redes semánticas naturales, ofrecen la posibilidad de tener datos que con seguridad están altamente relacionados con la palabra estímulo, además de que pueden ser tomados e interpretados semánticamente. Otra ventaja, es que los sujetos tienen la libertad necesaria para poder generar los conceptos que deseen o creen que están relacionados o que definan al concepto central; la información que se puede obtener no se refiere solo a objetos concretos, sino que contiene también eventos, relaciones lógicas, de tiempo, afectivos, entre otras, que permiten tener una idea clara acerca de la representación que se de la información en la memoria y que hace referencia al significado psicológico; una desventaja de la técnica, es que únicamente se obtiene información verbal y no paralingüística (Valdez, 2000).

Dadas las ventajas de las redes semánticas naturales para conocer el significado psicológico, se utilizará la modificación a la técnica de Figueroa, González y Solís, propuesta por Reyes Lagunes que debido a su accesibilidad, permitirá alcanzar el objetivo que persigue esta tesis.



# ***MÉTODO***





## Método

### Justificación

Dentro del ámbito laboral, el mobbing es un fenómeno cada vez más frecuente, según Piñuel (2001) se ha convertido en “la plaga del siglo XX”. Éste consiste en una serie de ataques llevados a cabo por uno o más sujetos, con el fin de destruir y/o eliminar a un individuo, lo que ocasiona que sufra secuelas físicas, psicológicas, económicas y sociales, de las cuales difícilmente se recuperará.

Dado lo anterior, surgieron las preguntas: ¿qué comportamientos y proceso se realiza en la organización para eliminar a una persona? ¿Qué consecuencias tienen estos en el individuo? ¿Qué características de personalidad tiene quién los lleva a cabo y cuáles quién esta sujeto al acoso?

Para detectar los principales factores entorno al mobbing se utilizaron redes semánticas naturales, planteando los siguientes objetivos:

#### ***Objetivo general:***

- 1) Realizar un estudio exploratorio sobre mobbing mediante redes semánticas naturales, en una muestra de trabajadores mexicanos.

#### ***Objetivos específicos:***

- a) Obtener datos que arrojen información sobre las características de personalidad del acosador.
- b) Obtener datos que arrojen información sobre las características de personalidad de la víctima.



- c) Conocer como es el proceso del mobbing para los mexicanos.
- d) Conocer algunas de las consecuencias del mobbing para la víctima según el mexicano.
- e) Determinar algunas de las conductas representativas del mobbing para los mexicanos.

## Muestra

El presente trabajo constó de una investigación descriptiva y el tipo de estudio exploratorio. Se eligieron este tipo de investigación y estudio ya que se busca la aproximación a un fenómeno poco estudiado como el mobbing, para obtener información de sus componentes mediante redes semánticas y aportar ideas que permitan establecer nuevas líneas de investigación y formas de abordar el fenómeno.

Se utilizó un muestreo no probabilístico estratificado de 100 sujetos, 50 mujeres y 50 hombres divididos en dos grupos: 25 hombres y 25 mujeres pertenecientes al sector público e igualmente 25 hombres y 25 mujeres del sector privado. Como criterio de selección se consideró a aquellos individuos que han laborado cuando menos seis meses dentro del mismo contexto de trabajo formal.

El nivel de escolaridad de la muestra fue de 17% con carrera técnica, 16% con bachillerato, 58% con una carrera profesional ó licenciatura y 9% con posgrado. La edad promedio de la muestra fue de 36 años, siendo el sujeto más joven de 17 años y el mayor de 60.

Otro dato considerado en la muestra, fue la religión donde el 69 % de los sujetos es católico, el 20% ateo, el 8% cristiano y el 3% agnóstico.

Con relación al nivel jerárquico ocupado por los sujetos dentro las organizaciones (operativo, medio o directivo), se encontró que el 60% de la



muestra ocupa un puesto operativo, el 37% un nivel medio y solo el 3% un cargo directivo. Además se pidió que indicaran si tenían o no subordinados donde el 34% manifestó que tenía personal a su cargo y el 66% que no.

Por último se solicitó a los sujetos que indicarán si tenían alguna discapacidad, obteniendo solo uno que respondió positivamente.

### Técnica

Se utilizó la Técnica de Redes Semánticas Naturales propuesta por Figueroa, González y Solís (1981), con las modificaciones establecidas en 1993 por Reyes Lagunes, debido a que ofrece la posibilidad de tener datos naturales altamente relacionados con la palabra estímulo, además de que pueden ser tomados e interpretados semánticamente; los sujetos tienen la libertad necesaria para generar los conceptos que definan al estímulo.

Los reactivos usados, fueron las definiciones del constructo sin incluir la palabra clave (Reyes Lagunes, 1993). El tiempo y criterios utilizados para la aplicación fueron los indicados por Reyes Lagunes (1993) y Valdez (2000).

### Procedimiento

El procedimiento que se siguió, consistió en tres etapas:

- \* Elaboración de las redes semánticas
- \* Aplicación de las redes semánticas
- \* Calificación de las redes semánticas

#### **Elaboración de las redes semánticas:**

En esta etapa se hicieron cinco redes semánticas vinculadas al mobbing: características de personalidad de la víctima, características de personalidad del acosador, conductas de mobbing, consecuencias en la víctima y proceso de mobbing.



- a) Estímulo para la red semántica de acosador (1)  
*Describe cómo es una persona que aísla, ignora, hostiga, humilla e intimida a sus compañeros de trabajo, para alcanzar sus objetivos.*
- b) Estímulo para la red semántica de víctima (2)  
*Describe a una persona que debido a sus características de personalidad y/o a su desempeño sobresaliente en el trabajo, es percibida como una amenaza.*
- c) Estímulo para la red semántica de proceso de mobbing (3)  
*Describe como es el proceso que se lleva a cabo en una organización para destruir a una o varias personas.*
- d) Estímulo para la red semántica de consecuencias de mobbing (4)  
*Describe como se comporta una persona que ha sido aislada, ignorada, hostigada, humillada e intimidada en el trabajo.*
- e) Estímulo para la red semántica de conductas de mobbing (5)  
*Describe cuales son las conductas o comportamientos que utiliza una persona con el fin de destruir a otra, afectar su trabajo y/o eliminarla de la organización.*

Estas redes semánticas se llevaron a cabo con base en la revisión y síntesis de la literatura descrita en el marco teórico.

El orden en el que se organizaron las redes en el formato consistió en:

- \* Red semántica para acosador.
- \* Red semántica para víctima.
- \* Red semántica para proceso.
- \* Red semántica para consecuencias del mobbing.
- \* Red semántica para comportamientos del mobbing.





Para la identificación de las redes semánticas, captura y análisis de datos, se les asignó un número de acuerdo al orden en el que se presentaron, quedando: 1 para acosador, 2 para víctima, 3 para proceso, 4 para consecuencias y 5 para conductas de mobbing.

### **Aplicación de las redes semánticas:**

Se eligieron tres instituciones públicas y cuatro privadas en función a la facilidad para la aplicación de las redes semánticas. Se pidió autorización a los gerentes, jefes y encargados de áreas, informándoles que se trataba de la aplicación de un instrumento breve y cuyo objetivo era recabar información para una tesis de licenciatura. Se les explicó que el instrumento obtenía información sobre el significado que la gente le atribuía al acoso laboral, especificando que no lo detectaba; adicionalmente se mostró el registro del anteproyecto de tesis para validar la información dada y se ofreció la retroalimentación de la información encontrada en la población estudiada, no obstante no fue necesario presentarla.

Una vez obtenido el permiso tanto en las instituciones públicas y privadas, se reunió al personal en el mismo espacio físico (salas de reunión). Posteriormente se les entregó una hoja tamaño carta en forma vertical, que incluía las cinco redes semánticas y un apartado de datos sociodemográficos (Anexo 3). Antes de comenzar con la aplicación de las redes de interés, se les presentó a los sujetos el ejemplo de “MANZANA” para que quedaran claras las instrucciones de la tarea (Reyes Lagunes, 1993; Valdez, 2000).

Debido a la dificultad para asistir a algunas organizaciones (horarios, distancia, espacio físico) este cuestionario fue enviado por correo electrónico a cada uno de los participantes elegidos, agregando el ejemplo de “MANZANA” y haciendo el énfasis en preguntar a cualquiera de las dos aplicadoras en caso de duda.



Las instrucciones dadas fueron:

1.- En el formato que se te ha entregado, contesta cada una de las siguientes preguntas con cinco palabras sueltas, que pueden ser nombres, pronombres, sustantivos, adjetivos, verbos y adverbios sin utilizar preposiciones, conjunciones o artículos.

2.- Posteriormente, por cada pregunta, jerarquiza las palabras a partir de la importancia que tiene cada una de ellas, asignando el número uno a la más importante, relacionada o que mejor define a la pregunta, el número dos a la que le sigue en importancia y así sucesivamente hasta jerarquizar todas las palabras.

A llevar a cabo la aplicación de las redes semánticas se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones éticas:

- Consentimiento informado: Se proporcionó información relacionada a la naturaleza del proyecto, procedimiento, riesgos y beneficios potenciales, garantías de que la participación es voluntaria, protección de confidencialidad y se respondieron las preguntas que surgieron del estudio.
- Privacidad y confidencialidad: Se protegió la información recabada a fin de cuidar la integridad del individuo, al no solicitar datos que permitieran su identificación.

### **Calificación de las redes semánticas:**

La calificación de cada red semántica se llevó a cabo por cada sector laboral y sexo, es decir, se creó una hoja de cálculo para sector público, una para privado, una de hombres y otra para mujeres. Posteriormente se realizó una hoja de cálculo total para cada red semántica. Se hicieron 30 hojas de cálculo (1 hoja por cada red semántica, por sector público y una de privado y



una por cada sexo: hombres y mujeres) y 10 gráficas de Núcleo de Red (NR), donde se incluyen cinco por cada red semántica y sector (público y privado).

Por cada NR se consiguieron siete valores; para la calificación de los mismos, se utilizaron los propuestos por Reyes Lagunes (1993):

- 1) *Definidoras*: fue la captura de todas las palabras que definieron al estímulo correspondiente para cada red semántica.
- 2) *Frecuencias*: se obtuvieron por cada definidora y jerarquización hecha por los sujetos.
- 3) *Tamaño de Red (TR)*: se consiguió a partir del número total de definidoras dadas por los sujetos para cada red semántica.
- 4) *Valor Ponderado (VP)*: se alcanzó a partir de la multiplicación de las frecuencias de aparición por la jerarquía de cada definidora.
- 5) *Peso Semántico (PS)*: se obtuvo de la suma de cada Valor Ponderado (VP) por definidora. Después se procedió a la jerarquización del mismo (de mayor a menor) para alcanzar el siguiente valor.
- 6) *Distancia Semántica Cuántica (DSC)*: se sacó con una regla de tres, donde el valor de PS más alto de cada red semántica correspondió al 100%, y así sucesivamente para llegar al PS más bajo.
- 7) *Núcleo de Red (NR)*: se consideraron las 15 definidoras con mayor PS, según la propuesta hecha por Bravo (1991 citado por Valdez, 2000)



## Resultados

En la primera etapa de los resultados, se incluye la Carga Afectiva (CA) otorgada a las definidoras, en la segunda se indican los Tamaños de Red (TR) y por último en la tercera etapa se describen los Núcleos de Red y los conceptos encontrados para cada red semántica.

### Etapa 1. Carga Afectiva (CA)

Se realizó una tabla general de Carga Afectiva (CA) positiva, negativa y neutral por cada red semántica, donde se incluye un apartado para cada sector y sexo.

**Tabla 1. Porcentajes de Carga Afectiva para Acosador**

| <b>Carga Afectiva</b> | <b>Hombres<br/>Público</b> | <b>Hombres<br/>Privado</b> | <b>Mujeres<br/>Público</b> | <b>Mujeres<br/>Privado</b> |
|-----------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <i>Positivo</i>       | 0%                         | 0%                         | 1%                         | 1%                         |
| <i>Negativo</i>       | 94%                        | 100 %                      | 95%                        | 98%                        |
| <i>Neutral</i>        | 6%                         | 0%                         | 4%                         | 1%                         |

En esta se encontró que las CA entre sectores y sexos, no presentan una diferencia significativa, es decir, en términos generales el acosador posee una CA negativa, seguida de una CA neutral, y resaltando que únicamente las mujeres de ambos sectores asignan una CA positiva mínima al acosador.

**Tabla 2. Porcentajes de Carga Afectiva para Víctima**

| <b>Carga Afectiva</b> | <b>Hombres<br/>Público</b> | <b>Hombres<br/>Privado</b> | <b>Mujeres<br/>Público</b> | <b>Mujeres<br/>Privado</b> |
|-----------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <i>Positivo</i>       | 62%                        | 84%                        | 59%                        | 75%                        |
| <i>Negativo</i>       | 35%                        | 16%                        | 39%                        | 23%                        |
| <i>Neutral</i>        | 3%                         | 0%                         | 2%                         | 2%                         |

La CA asignada a la víctima de mobbing, no presenta diferencias



importantes entre sexos, sin embargo entre sectores, la diferencia es notoria. En el sector privado, se tiende a asignar una CA positiva a la víctima mayor, en comparación con el sector público. Respecto a la CA neutral, no es significativo entre sectores.

**Tabla 3. Porcentajes de Carga Afectiva para Proceso**

| <b>Carga Afectiva</b> | <b>Hombres<br/>Público</b> | <b>Hombres<br/>Privado</b> | <b>Mujeres<br/>Público</b> | <b>Mujeres<br/>Privado</b> |
|-----------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <i>Positivo</i>       | 0%                         | 0%                         | 0%                         | 0%                         |
| <i>Negativo</i>       | 98%                        | 98%                        | 98%                        | 100%                       |
| <i>Neutral</i>        | 2%                         | 2%                         | 2%                         | 0%                         |

En cuanto al proceso de mobbing, la CA entre sectores y sexos, no muestra una diferencia significativa, ya que en ambos recibe una fuerte CA negativa.

**Tabla 4. Porcentajes de Carga Afectiva para Consecuencias**

| <b>Carga Afectiva</b> | <b>Hombres<br/>Público</b> | <b>Hombres<br/>Privado</b> | <b>Mujeres<br/>Público</b> | <b>Mujeres<br/>Privado</b> |
|-----------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <i>Positivo</i>       | 0%                         | 2%                         | 0%                         | 1%                         |
| <i>Negativo</i>       | 100%                       | 98%                        | 100%                       | 99%                        |
| <i>Neutral</i>        | 0%                         | 0%                         | 0%                         | 0%                         |

La CA asignada a las consecuencias de mobbing, no presenta diferencias importantes entre sexos ni sectores ya que en general posee un CA negativa, sin embargo, cabe señalar que únicamente en el sector privado, tanto hombres como mujeres presentaron un porcentaje mínimo de CA positiva.

**Tabla 5. Porcentajes de Carga Afectiva para Conductas**

| <b>Carga Afectiva</b> | <b>Hombres<br/>Público</b> | <b>Hombres<br/>Privado</b> | <b>Mujeres<br/>Público</b> | <b>Mujeres<br/>Privado</b> |
|-----------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <i>Positivo</i>       | 0%                         | 0%                         | 0%                         | 0%                         |
| <i>Negativo</i>       | 98%                        | 98%                        | 99%                        | 100%                       |
| <i>Neutral</i>        | 2%                         | 2%                         | 1%                         | 0%                         |



Para las conductas de mobbing, se encontró que la CA negativa es elevada en ambos sectores y sexos.

En general, las redes semánticas obtuvieron valores similares en las CA tanto en sexos como en sectores, donde las diferencias no son elevadas, sin embargo, en el sector público se le asigna un CA negativa mayor a la víctima, en comparación al sector privado, en el que ésta recibe una CA positiva elevada.

Con base en los resultados obtenidos, se puede concluir que en general el fenómeno de mobbing, recibe una fuerte CA negativa, para ambos sectores y sexos.

### Etapa 2. Tamaños de Red (TR)

A continuación se describirán los Tamaños de Red (TR), los cuáles se consiguieron a partir del número total de definidoras dadas por los sujetos para cada red semántica.

**Tabla 6. TR de cada red semántica por sexos y sector laboral**

| Red semántica        | Hombres<br>Público | Mujeres<br>Público | Total<br>Público | Hombres<br>Privado | Mujeres<br>Privado | Total<br>Privado |
|----------------------|--------------------|--------------------|------------------|--------------------|--------------------|------------------|
| <i>Acosador</i>      | 64                 | 70                 | <b>107</b>       | 74                 | 70                 | <b>115</b>       |
| <i>Víctima</i>       | 82                 | 82                 | <b>130</b>       | 75                 | 82                 | <b>128</b>       |
| <i>Proceso</i>       | 73                 | 71                 | <b>116</b>       | 86                 | 77                 | <b>137</b>       |
| <i>Consecuencias</i> | 74                 | 53                 | <b>96</b>        | 69                 | 75                 | <b>112</b>       |
| <i>Conductas</i>     | 67                 | 61                 | <b>98</b>        | 73                 | 73                 | <b>114</b>       |

Se puede observar que el TR para el sector público en hombres, en las redes de proceso, consecuencias y conductas, es mayor que las dadas por mujeres; mientras que la red de acosador es más grande en mujeres. Para la red víctima, el TR es igual en hombres y mujeres.



En el caso de los TR total del sector público, la red semántica con mayor TR fue la de víctima (130 definidoras), seguida por la red de proceso (116 definidoras), acosador (107 definidoras), conductas (98 definidoras) y consecuencias (96 definidoras).

En el TR del sector privado para la red de acosador y proceso, los hombres dieron un número mayor de definidoras en comparación con las mujeres. Para la red de víctima y consecuencias, las mujeres tienen un TR más amplio que los hombres.

Finalmente el TR de la red conductas, fue la misma en hombres y mujeres. Las TR total del sector privado se clasifican de mayor a menor de la siguiente forma: proceso (137 definidoras), víctima (128 definidoras), acosador (115 definidoras), conductas (114 definidoras) y consecuencias (112 definidoras).

En general, el sector privado dio más definidoras (606) que el sector público (547). El TR de acosador, proceso, consecuencias y conductas fue mayor en el sector privado. Mientras que la red de víctima fue más grande en el sector público.

### **Etapa 3. Núcleos de Red (NR)**

Para formar los Núcleos de Red (NR), se consideraron las 15 definidoras con mayor Peso Semántico (PS), según la propuesta hecha por Bravo (1991 citado por Valdez, 2000) y Reyes Lagunes (1993). Para las gráficas de NR, se considero al estímulo o concepto central como un todo representado en su 100% como un círculo, donde las definidoras dadas se dispersan alrededor del mismo, siguiendo las manecillas del reloj, según la Distancia Semántica Cuántica (DSC) convertida en grados.

A continuación, se muestran las tablas y gráficas de NR para cada una de las redes semánticas aplicadas.







El NR para **acosador** en el sector público no presenta diferencias significativas respecto a la DSC, entre hombres y mujeres, siendo para los primeros del 10%, y para las segundas del 8%, en el total una DSC de 8%.

En el caso del sector privado, tampoco existen diferencias notorias entre sexos, ya que los hombres obtuvieron una DSC de 21%, las mujeres de 19% y en el total fue de 17%.

Las diferencias entre sectores respecto a DSC son mínimas, lo que nos indica que la distribución de las definidoras dentro de la red será casi del mismo tamaño en amplitud y cercanía al concepto central.

En el sector público el PS para las definidoras es mayor que para el privado, lo que nos indica que las definidoras utilizadas en el sector público tuvieron mayor frecuencia.

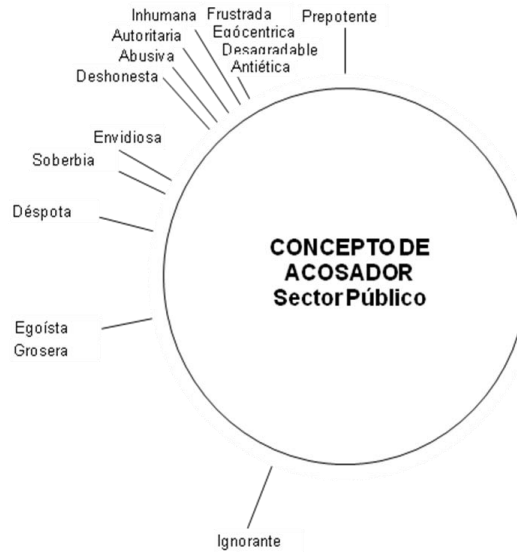
De las 15 definidoras dadas por ambos sexos dentro del sector público, se encuentra que coinciden cinco palabras con CA negativa, siendo estas: **prepotente, ignorante, grosera, envidiosa y egoísta.**

En cuanto a las definidoras del sector privado, coinciden cuatro palabras con CA negativa, las cuáles son: **prepotente, egoísta, abusiva, déspota.**

Es notorio que las 15 definidoras de cada sector y sexo que tienen mayor PS dentro de la red de acosador, poseen CA negativa. Al buscar una similitud entre sectores y dejando a un lado la variable sexo, se observa que hay un total de seis palabras en las que coinciden: **prepotente, grosera, egoísta, déspota, soberbia, abusiva.**

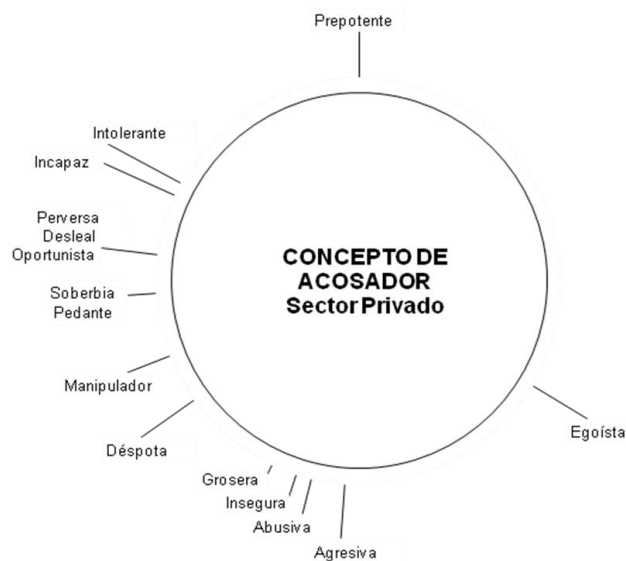


**Gráfica. 1 Núcleo de red de acosador sector público**



La gráfica 1 representa el NR total del sector público, para la red de concepto de acosador, donde el mayor PS obtenido (prepotente), es de 124 y el menor (frustrada, egocéntrica, desagradable y antiética) es de 10. Se observa que el NR para el concepto ocupa más de  $\frac{3}{4}$  partes del círculo que representa, siendo la mitad izquierda de la gráfica aquella que contiene mayor número de definidoras, ya que la DSC para las definidoras del NR con menor PS es de 8. Esto es, 14 de las 15 definidoras están en la mitad izquierda de la gráfica, aumentando su concentración en el último cuarto (siguiendo las manecillas del reloj), lo que implica que la DSC entre las definidoras se incrementa notablemente para posteriormente disminuir.

**Gráfica. 2 Núcleo de red de acosador sector privada**





La gráfica 2 representa el NR total del sector privado para la red de concepto de acosador, donde el mayor PS lo obtiene la definidora prepotente (65), seguido por la definidora egoísta (43) y el menor PS pertenece a la definidora intolerante (11).

Se observa que el NR para el concepto ocupa más de  $\frac{3}{4}$  partes del círculo que representa, siendo la mitad izquierda de la gráfica la que contiene mayor número de definidoras, ya que la DSC para las definidoras del NR con menor PS es de 17, lo que implica que la DSC entre las definidoras se incrementa.

Se puede concluir según las gráficas de NR de ambos sectores que las definidoras se agrupan hacia la mitad izquierda, alejándose del concepto central.

Es notorio que en ambos sectores la definidora con mayor PS y que mejor define al concepto central, es la palabra prepotente; pese a que las definidoras egoísta y grosera se encuentran alejadas del concepto central, en comparación con la definidora prepotente, se puede decir que son palabras que debido a la frecuencia con la que se presentaron en ambos sectores, definen también al concepto central.

Por lo que aquella persona que aísla, ignora, hostiga, humilla e intimida a sus compañeros de trabajo, para alcanzar sus objetivos (acosador), es visto como una persona prepotente, egoísta y grosera.





Para el NR de **víctima**, en el sector público y privado, se registraron diferencias mínimas respecto a la DSC, siendo para los hombres del sector público del 19%, para las mujeres del 11% y en el total en DSC del 18%. En el caso del sector privado, los hombres obtuvieron una DSC del 20%, las mujeres del 14% y en el total del 18%.

Lo anterior indica que la distribución de las definidoras dentro de la red no diferirá significativamente en amplitud y cercanía al concepto central. El PS tampoco indica diferencias notables.

De las definidoras dadas por el sector público en ambos sexos, coinciden cuatro palabras, tres con CA positiva: **inteligente, trabajadora y capaz** y una con CA negativa: **prepotente**.

En cuanto a las definidoras del sector privado, concuerdan siete palabras con CA positiva: **inteligente, segura, capaz, trabajadora, emprendedora, creativa y extrovertida**.

Entre ambos sectores y sexos se encuentran seis definidoras, cinco de CA positiva: **responsable, inteligente, trabajadora, capaz y emprendedora** y una de CA negativa: **prepotente**.

**Gráfica. 3 Núcleo de red de víctima sector público**





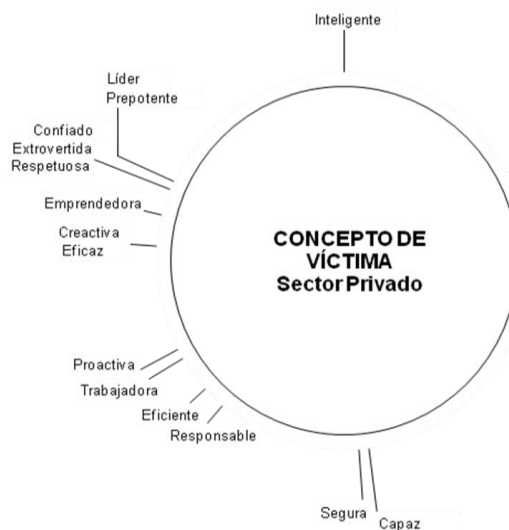
De acuerdo a la gráfica 3, las definidoras para la red semántica total de víctima en el sector público, ocupan primordialmente la mitad izquierda de ésta.

La definidora con mayor PS fue responsable (60), seguido por la definidora inteligente (58), observándose en ambas mayor cercanía al concepto central, lo que indica que éstas se acercan más a la definición de víctima.

La definidora con menor PS para el concepto es honesta (11).

Es evidente que el NR para el concepto central ocupa más de  $\frac{3}{4}$  partes del círculo que representa, siendo la mitad izquierda de la gráfica la que contiene mayor número de definidoras, ya que la DSC para las definidoras del NR con menor PS es de 18.

**Gráfica. 4 Núcleo de red de víctima sector privado**



La gráfica 4 de concepto de víctima para el sector privado, indica que las definidoras, ocupan principalmente la mitad izquierda de la misma. La definidora con mayor PS fue inteligente (67), seguido por la definidora capaz (35) y segura (34), observándose en las tres mayor cercanía al concepto central en comparación con las demás definidoras. Las definidoras con menor PS para el concepto son líder (12) y prepotente (12).



El NR para el concepto ocupa más de  $\frac{3}{4}$  partes del círculo que representa, siendo la mitad izquierda de la gráfica la que contiene mayor número de definidoras, ya que la DSC para las definidoras del NR con menor peso semántico es de 18.

Según las gráficas de NR para ambos sectores, se puede concluir que las definidoras se agrupan hacia la mitad izquierda, alejándose del concepto central.

En ambos sectores las definidoras con mayor PS y que definen mejor al concepto central, son inteligente, responsable y trabajadora, por lo que aquella persona que debido a sus características de personalidad o a su desempeño sobresaliente en el trabajo, es percibida como una amenaza (víctima), suele ser inteligente, responsable y trabajadora.

Respecto a la DSC para el NR de la red **proceso** en los hombres del sector público, se encuentra que es menor (24%) que el dado por las mujeres (32%) lo que indica que existe una diferencia en el tamaño de amplitud dentro de la red y en la cercanía de cada definidora con respecto al concepto central, no obstante esta diferencia no es significativa.

Para la red proceso del sector privado, se encuentran diferencias notables entre hombres (19%) y mujeres (38%), lo que refiere que los hombres tendrán mayor amplitud dentro de la red y la cercanía de cada definidora será menor al concepto central, mientras que en las mujeres las definidoras se encuentran más cerca del concepto central.

El PS dado entre ambos sectores no indica diferencias importantes.





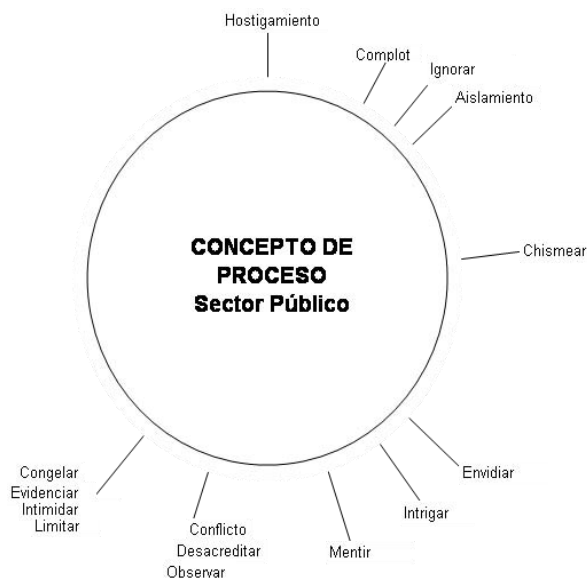


De las 15 definidoras del sector público en ambos sexos, coinciden ocho palabras con CA negativa: **hostigamiento, aislamiento, ignorar, chismear, envidiar, mentir, complot e intrigar.**

En cuanto a las definidoras del privado, existen cuatro palabras con CA negativa: **aislamiento, chismear, ignorar y mentir.**

Entre ambos sectores y sexos se encuentran siete definidoras coincidentes, todas con CA negativa: **hostigamiento, complot, ignorar, aislamiento, chismear, mentir, e intimidar.**

**Gráfica. 5 Núcleo de red de proceso sector público**

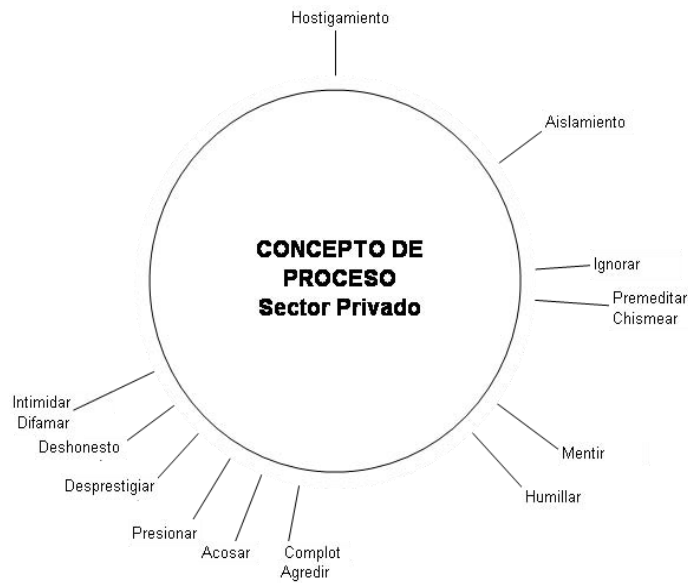


La gráfica 5 representa el NR total del sector público para la red de concepto de proceso, donde el mayor PS obtenido (hostigamiento), es de 38 y los menores PS son 15 (congelar, evidenciar, intimidar y limitar). Se observa que el NR para el concepto ocupa  $\frac{3}{4}$  partes del círculo que representa. Cinco de las definidoras se encuentran concentradas en el  $\frac{1}{4}$  de la gráfica y las 10 restantes en la mitad inferior de la misma.

La DSC de las definidoras con menor PS es de 39.



Gráfica. 6 Núcleo de red de proceso sector privado



La gráfica 6, representa el NR total del sector privado para la red de concepto de proceso, donde el mayor PS obtenido fue de 34 para la definidora hostigamiento, seguida de aislamiento con 29 e ignorar con 26 y las que menor PS tienen fueron intimidar y difamar con 11.

Se observa que el NR para el concepto ocupa  $\frac{3}{4}$  partes del círculo que representa, concentrándose la mayoría en la mitad inferior de la gráfica. La DSC de las definidoras con menor PS, es de 32.

Se puede concluir según las gráficas de NR en ambos sectores, que la definidora con mayor PS y que define al concepto central, es la palabra hostigamiento, seguido de aislamiento e ignorar; pese a que la definidora complot se encuentran alejada del concepto central, en comparación con las mencionadas, se puede decir que debido a la frecuencia de aparición en ambos sectores, define también al concepto central.

Por lo que el proceso que se lleva a cabo dentro de una organización para destruir a una o varias personas, consiste en hostigar, aislar, ignorar y llevar a cabo un complot.





En cuanto a la NR para **consecuencias** en el sector público no hay diferencias significativas respecto a la DSC, entre hombres (22%), ni mujeres (26%), dando en el total una DSC de 21%. En el sector privado, existen diferencias mínimas entre sexos, ya que los hombres obtuvieron una DSC de 16%, las mujeres de 24% y en el total de 19%. Al comparar los sectores, se observa que la distancia de las definidoras dentro de la red, es casi del mismo tamaño en amplitud y cercanía del concepto central. El PS para ambos sectores es similar.

De las 15 definidoras dadas por ambos sexos dentro del sector público, hay siete palabras con CA negativa: **introvertida, aislada, miedosa, agresiva, autoestima baja, deprimida y triste.**

En cuanto a las definidoras del sector privado, coinciden nueve palabras con CA negativa: **insegura, desmotivada, tímida, triste, enojada, callada, hostil, agresiva e introvertida.**

Resalta que de las 15 definidoras de cada sector y sexo que tienen mayor PS dentro de la red de consecuencias, todas poseen CA negativa. Las definidoras que coinciden en ambos sectores, dejando de lado la variable sexo, son: **introvertida, insegura, miedosa, callada, agresiva, deprimida, triste, enojada y defensiva,** dando un total de nueve palabras.

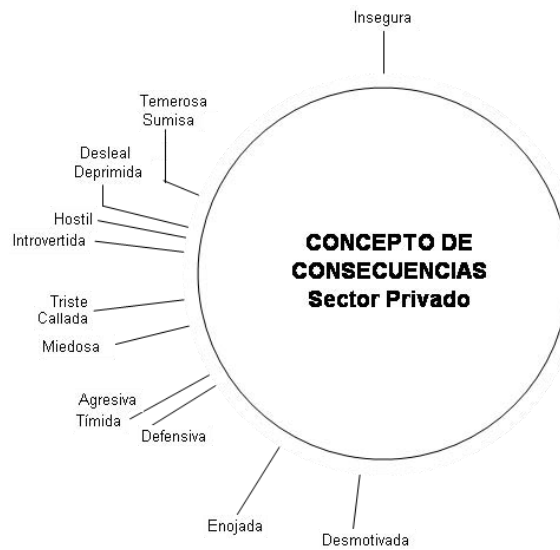
**Gráfica. 7 Núcleo de red de consecuencias sector público**





De acuerdo a la gráfica 7, las definidoras para la red semántica total de consecuencias en el sector público, ocupan más de  $\frac{3}{4}$  partes de la gráfica, distribuyéndose la mayoría en el cuadrante inferior izquierdo. La definidora con mayor PS fue introvertida (66), seguido por aislada (44), insegura y miedosa (37) observándose que son cercanas al concepto central. La definidora con menor PS para el concepto de consecuencias es apática (14). La DSC para la definidora del NR con menor PS es de 21.

**Gráfica. 8 Núcleo de red de consecuencias sector privado**



En la gráfica 8, las definidoras para la red semántica total de proceso en el sector privado, ocupan primordialmente la mitad izquierda. La definidora con mayor PS fue insegura (73), seguido por la definidora desmotivada (35) y enojada (30) observándose en éstas mayor cercanía al concepto central. La definidora con menor PS para el concepto es temerosa y sumisa (14) con una DSC de 19, lo que indica que estas se van alejando del concepto central.

Se puede decir según las gráficas de NR en ambos sectores que las definidora con mayor PS y que define al concepto central son las palabras insegura, introvertida y miedosa, por lo que una persona que ha sido aislada, ignorada, hostigada, humillada e intimidada en el trabajo, se comporta insegura, introvertida y miedosa.





Para el NR de **conductas** en el sector público se registran diferencias notables respecto a la DSC: en los hombres del 41%, en las mujeres del 30% y un total en DSC del 40%, lo que indica que en el NR de hombres se acercará más del concepto central.

En el sector privado ni en hombres (30%) ni en mujeres (30%) hay diferencia en la DSC o PS.

Comparando ambos sectores, se encuentra que la DSC para el total de las definidoras del público es del 40%, mientras que en el privado es del 23%, lo que refiere que en el primero existirá una mayor cercanía el concepto central.

En cuanto al PS para el sector público fue de 40, mientras que para el privado de 53, lo que indica que obtuvieron una mayor frecuencia las definidoras del sector privado.

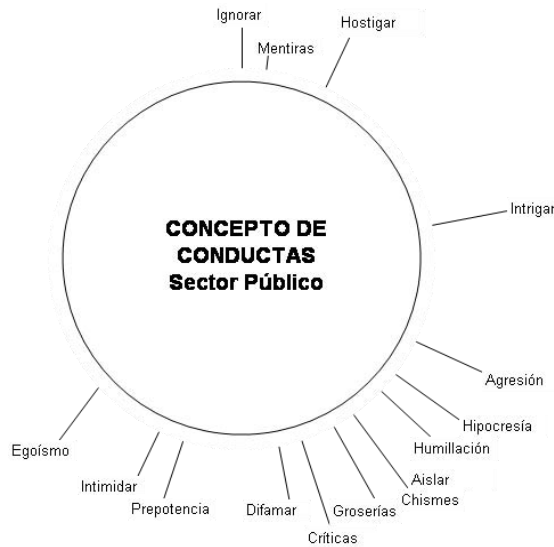
De las definidoras dadas por el sector público en ambos sexos, coinciden seis palabras con CA negativa: **ignorar, hostigar, hipocresía, intrigar, mentir y chismear.**

En las definidoras del sector privado, concuerdan seis palabras con CA negativa: **agresión, ignorar, hostigar, humillar, calumniar, sabotaje.**

Entre ambos sectores y sexos hay ocho definidoras con CA negativa que coinciden: **ignorar, mentir, hostigar, agresión, hipocresía, humillación, aislar y chismear.**



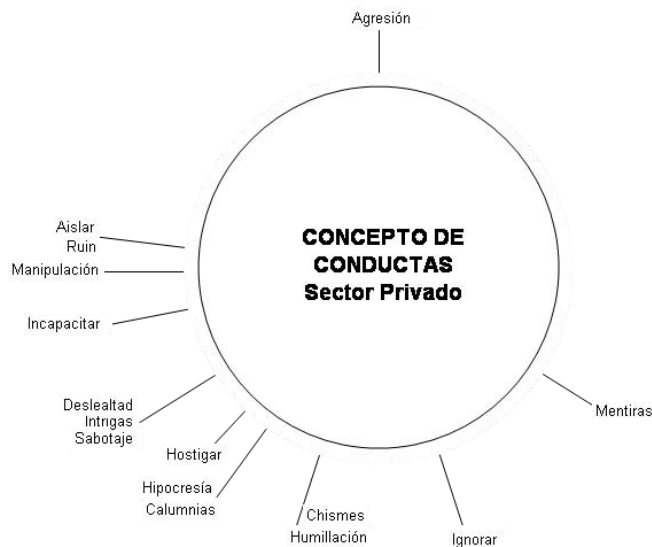
Gráfica. 9 Núcleo de red de conductas sector público



De acuerdo a la gráfica 9, las definidoras para la red semántica total de conductas en el sector público, ocupan  $\frac{3}{4}$  partes de la gráfica, distribuyéndose la mayoría en el cuadrante inferior derecho. La definidora con mayor PS fue ignorar (40), seguido de mentiras (39) y hostigar (37) observándose que las tres son cercanas al concepto central.

La definidora con menor PS para el concepto de conductas es egoísmo (16). La DSC para la definidora del NR con menor PS es de 40.

Gráfica. 10 Núcleo de red de conductas sector privado







En la gráfica 10, las definidoras para la red semántica total de conductas en el sector privado, ocupan primordialmente el cuadrante inferior izquierdo. La definidora con mayor PS fue agresión (53), seguido por la definidora mentiras (35) e ignorar (29) observándose en éstas mayor cercanía al concepto central, en comparación con las otras.

La definidora con menor PS para el concepto es ruin y aislar (12) con una DSC de 23, lo que indica que se van alejando las definidoras del concepto central.

Se puede decir según las gráficas de NR en ambos sectores que las definidoras con mayor PS y que mejor definen al concepto central son las palabras agresiones, hostigamiento, mentiras e ignorar, por lo que las conductas o comportamientos que utiliza una persona con el fin de destruir a otra, afectar su trabajo y/o eliminarla de la organización, son agresiones, hostigamiento, mentiras e ignorar a la víctima.



Tabla 7. NR para red de acosador en sector público y privado

| Hombres público |    |      | Mujeres público |    |      | Total público |     |      | Hombres privado |    |      | Mujeres privado |    |      | Total privado |    |      |
|-----------------|----|------|-----------------|----|------|---------------|-----|------|-----------------|----|------|-----------------|----|------|---------------|----|------|
| Definidora      | PS | DCS% | Definidora      | PS | DCS% | Definidora    | PS  | DCS% | Definidora      | PS | DCS% | Definidora      | PS | DCS% | Definidora    | PS | DCS% |
| Prepotente      | 63 | 100  | Prepotente      | 61 | 100  | Prepotente    | 124 | 100  | Prepotente      | 28 | 100  | Prepotente      | 37 | 100  | Prepotente    | 65 | 100  |
| Ignorante       | 37 | 59   | Egoísta         | 25 | 41   | Ignorante     | 54  | 44   | Egoísta         | 22 | 79   | Grosera         | 23 | 62   | Egoísta       | 43 | 66   |
| Grosera         | 23 | 37   | Soberbia        | 22 | 36   | Grosera       | 35  | 28   | Insegura        | 22 | 79   | Egoísta         | 21 | 57   | Agresiva      | 32 | 49   |
| Abusiva         | 14 | 22   | Ignorante       | 17 | 28   | Egoísta       | 35  | 28   | Abusiva         | 20 | 71   | Agresiva        | 17 | 46   | Abusiva       | 30 | 46   |
| Déspota         | 13 | 21   | Déspota         | 13 | 21   | Déspota       | 26  | 21   | Manipulador     | 19 | 68   | Perversa        | 15 | 41   | Insegura      | 29 | 45   |
| Envidiosa       | 12 | 19   | Grosera         | 12 | 20   | Soberbia      | 22  | 18   | Déspota         | 16 | 57   | Soberbia        | 12 | 32   | Grosera       | 28 | 43   |
| Egoísta         | 10 | 16   | Deshonesta      | 11 | 18   | Envidiosa     | 21  | 17   | Agresiva        | 15 | 54   | Oportunista     | 11 | 30   | Déspota       | 23 | 35   |
| Autoritaria     | 8  | 13   | Frustrada       | 10 | 16   | Deshonesta    | 15  | 12   | Pedante         | 14 | 50   | Abusiva         | 10 | 27   | Manipulador   | 20 | 31   |
| Mala            | 7  | 11   | Egocéntrica     | 10 | 16   | Abusiva       | 14  | 11   | Deshonesta      | 9  | 32   | Inhumana        | 9  | 24   | Pedante       | 17 | 26   |
| Agresiva        | 6  | 10   | Envidiosa       | 9  | 15   | Autoritaria   | 12  | 10   | Desleal         | 9  | 32   | Mentirosa       | 8  | 21   | Soberbia      | 17 | 26   |
| Cobarde         | 6  | 10   | Desagradable    | 7  | 11   | Inhumana      | 11  | 9    | Irrespetuosa    | 9  | 32   | Ambicioso       | 7  | 19   | Desleal       | 15 | 23   |
| Engreída        | 6  | 10   | Inhumana        | 7  | 11   | Frustrada     | 10  | 8    | Astuta          | 8  | 29   | Déspota         | 7  | 19   | Oportunista   | 15 | 23   |
| Incompetente    | 6  | 10   | Falsa           | 6  | 10   | Egocéntrica   | 10  | 8    | Incapaz         | 7  | 25   | Despreciable    | 7  | 19   | Perversa      | 15 | 23   |
| Presumida       | 6  | 10   | Amenazante      | 6  | 10   | Desagradable  | 10  | 8    | Insegura        | 7  | 25   | Ególata         | 7  | 19   | Incapaz       | 12 | 18   |
| Tonta           | 6  | 10   | Antiética       | 5  | 8    | Antiética     | 10  | 8    | Gandalla        | 6  | 21   | Insegura        | 7  | 19   | Intolerante   | 11 | 17   |



Tabla 8. NR para red de víctima en sector público y privado

| Hombres público |    |      | Mujeres público |    |      | Total público |    |      | Hombres privado |    |      | Mujeres privado |    |      | Total privado |    |      |
|-----------------|----|------|-----------------|----|------|---------------|----|------|-----------------|----|------|-----------------|----|------|---------------|----|------|
| Definidora      | PS | DCS% | Definidora      | PS | DCS% | Definidora    | PS | DCS% | Definidora      | PS | DCS% | Definidora      | PS | DCS% | Definidora    | PS | DCS% |
| Inteligente     | 31 | 100  | Responsable     | 47 | 100  | Responsable   | 60 | 100  | Inteligente     | 30 | 100  | Inteligente     | 37 | 100  | Inteligente   | 67 | 100  |
| Trabajadora     | 22 | 71   | Inteligente     | 27 | 57   | Inteligente   | 58 | 97   | Eficiente       | 21 | 70   | Responsable     | 22 | 59   | Capaz         | 35 | 52   |
| Responsable     | 13 | 42   | Trabajadora     | 20 | 43   | Trabajadora   | 42 | 70   | Segura          | 20 | 67   | Capaz           | 21 | 57   | Segura        | 34 | 51   |
| Profesional     | 12 | 39   | Prepotente      | 9  | 19   | Prepotente    | 21 | 35   | Proactiva       | 17 | 57   | Seguro          | 14 | 38   | Responsable   | 26 | 39   |
| Prepotente      | 12 | 39   | Admirable       | 8  | 17   | Profesional   | 17 | 28   | Capaz           | 14 | 47   | Creativo        | 10 | 27   | Eficiente     | 25 | 37   |
| Emprendedora    | 12 | 39   | Barbera         | 8  | 17   | Capaz         | 17 | 28   | Trabajadora     | 13 | 43   | Cooperadora     | 10 | 27   | Trabajadora   | 23 | 34   |
| Capaz           | 12 | 39   | Comprometida    | 8  | 17   | Barbera       | 14 | 23   | Eficaz          | 11 | 37   | Trabajadora     | 10 | 27   | Proactiva     | 22 | 33   |
| Hipócrita       | 10 | 32   | Egoísta         | 7  | 15   | Conflictiva   | 14 | 23   | Líder           | 11 | 37   | Prepotente      | 9  | 24   | Eficaz        | 16 | 24   |
| Competente      | 9  | 29   | Envidiosa       | 7  | 15   | Hipócrita     | 14 | 23   | Confiada        | 10 | 33   | Respetuosa      | 9  | 24   | Creativa      | 16 | 24   |
| Conflictiva     | 9  | 29   | Impositiva      | 7  | 15   | Competente    | 13 | 22   | Competitiva     | 8  | 26   | Entusiasta      | 7  | 19   | Emprendedora  | 14 | 21   |
| Líder           | 7  | 23   | Irresponsable   | 6  | 13   | Comprometida  | 12 | 20   | Tenaz           | 8  | 26   | Emprendedora    | 7  | 19   | Confiado      | 13 | 19   |
| Audaz           | 7  | 23   | Honesta         | 6  | 13   | Emprendedora  | 12 | 20   | Fastidiosa      | 7  | 23   | Extrovertida    | 7  | 19   | Extrovertida  | 13 | 19   |
| Colaborador     | 6  | 19   | Ignorante       | 6  | 13   | Envidiosa     | 12 | 20   | Emprendedora    | 7  | 23   | Honesta         | 6  | 16   | Respetuosa    | 13 | 19   |
| Barbera         | 6  | 19   | Acosador        | 5  | 11   | Egoísta       | 11 | 18   | Creativa        | 6  | 20   | Activo          | 5  | 14   | Líder         | 12 | 18   |
| Chismosa        | 6  | 19   | Capaz           | 5  | 11   | Honesta       | 11 | 18   | Extrovertida    | 6  | 20   | Afectada        | 5  | 14   | Prepotente    | 12 | 18   |



Tabla 9. NR para red de proceso en sector público y privado

| Hombres público |    |      | Mujeres público |    |      | Total público |    |      | Hombres privado |    |      | Mujeres privado |    |      | Total privado |    |      |
|-----------------|----|------|-----------------|----|------|---------------|----|------|-----------------|----|------|-----------------|----|------|---------------|----|------|
| Definidora      | PS | DCS% | Definidora      | PS | DCS% | Definidora    | PS | DCS% | Definidora      | PS | DCS% | Definidora      | PS | DCS% | Definidora    | PS | DCS% |
| Hostigamiento   | 29 | 100  | Complot         | 25 | 100  | Hostigamiento | 38 | 100  | Hostigamiento   | 27 | 100  | Agredir         | 16 | 100  | Hostigamiento | 34 | 100  |
| Aislamiento     | 18 | 62   | Ignorar         | 18 | 72   | Complot       | 35 | 92   | Aislamiento     | 19 | 70   | Mentir          | 16 | 100  | Aislamiento   | 29 | 85   |
| Ignorar         | 18 | 62   | Desacreditar    | 17 | 68   | Ignorar       | 34 | 89   | Humillar        | 15 | 56   | Complot         | 16 | 100  | Ignorar       | 26 | 76   |
| Congelar        | 15 | 52   | Aislamiento     | 15 | 60   | Aislamiento   | 33 | 87   | Presionar       | 14 | 52   | Ignorar         | 16 | 100  | Premeditar    | 25 | 74   |
| Limitar         | 15 | 52   | Chismear        | 15 | 60   | Chismear      | 28 | 77   | Premeditar      | 12 | 44   | Acosar          | 15 | 94   | Chismear      | 25 | 74   |
| Chismear        | 13 | 45   | Observar        | 15 | 60   | Envidiar      | 24 | 63   | Chismear        | 11 | 41   | Chismear        | 14 | 88   | Mentir        | 22 | 65   |
| Intimidar       | 13 | 45   | Intrigar        | 14 | 56   | Intrigar      | 23 | 60   | Ignorar         | 10 | 37   | Premeditado     | 13 | 81   | Humillar      | 21 | 62   |
| Envidiar        | 11 | 38   | Envidiar        | 13 | 52   | Mentir        | 21 | 55   | Analizar        | 10 | 37   | Difamación      | 11 | 69   | Agredir       | 16 | 47   |
| Mentir          | 11 | 38   | Criticar        | 12 | 48   | Conflicto     | 17 | 45   | Sabotaje        | 9  | 33   | Aislamiento     | 10 | 63   | Complot       | 16 | 47   |
| Complot         | 10 | 34   | Evidenciar      | 11 | 44   | Desacreditar  | 17 | 45   | Manipular       | 8  | 30   | Deshonesto      | 10 | 63   | Acosar        | 15 | 44   |
| Conflicto       | 10 | 34   | Obstaculizar    | 11 | 44   | Observar      | 17 | 45   | Atacar          | 8  | 30   | Velado          | 9  | 56   | Presionar     | 14 | 41   |
| Intrigar        | 9  | 31   | Mentir          | 10 | 40   | Congelar      | 15 | 39   | Enfermizo       | 7  | 26   | Hostigar        | 7  | 44   | Desprestigiar | 13 | 38   |
| Avergonzar      | 8  | 28   | Hostigamiento   | 9  | 36   | Evidenciar    | 15 | 39   | Mentir          | 6  | 22   | Acechar         | 7  | 44   | Deshonesto    | 12 | 35   |
| Fastidiar       | 8  | 28   | Subestimar      | 9  | 36   | Intimidar     | 15 | 39   | Desmotivar      | 6  | 22   | Intimidatorio   | 7  | 44   | Intimidar     | 11 | 32   |
| Humillar        | 7  | 24   | Egoísta         | 8  | 32   | Limitar       | 15 | 39   | Bloquear        | 5  | 19   | Boicotear       | 6  | 38   | Difamar       | 11 | 32   |



Tabla 10. NR para red de consecuencias en sector público y privado

| Hombres público |    |      | Mujeres público |    |      | Total público |    |      | Hombres privado |    |      | Mujeres privado |    |      | Total privado |    |      |
|-----------------|----|------|-----------------|----|------|---------------|----|------|-----------------|----|------|-----------------|----|------|---------------|----|------|
| Definidora      | PS | DCS% | Definidora      | PS | DCS% | Definidora    | PS | DCS% | Definidora      | PS | DCS% | Definidora      | PS | DCS% | Definidora    | PS | DCS% |
| Introvertida    | 32 | 100  | Introvertida    | 34 | 100  | Introvertida  | 66 | 100  | Insegura        | 44 | 100  | Insegura        | 29 | 100  | Insegura      | 73 | 100  |
| Aislada         | 24 | 75   | Insegura        | 32 | 94   | Aislada       | 44 | 67   | Desmotivada     | 31 | 70   | Defensiva       | 18 | 62   | Desmotivada   | 35 | 48   |
| Callada         | 23 | 72   | Deprimida       | 21 | 62   | Insegura      | 37 | 56   | Tímida          | 12 | 27   | Enojada         | 18 | 62   | Enojada       | 30 | 41   |
| Miedosa         | 18 | 56   | Triste          | 20 | 59   | Miedosa       | 37 | 56   | Triste          | 12 | 27   | Desleal         | 15 | 52   | Defensiva     | 25 | 34   |
| Agresiva        | 13 | 41   | Aislada         | 20 | 59   | Callada       | 35 | 53   | Enojada         | 12 | 27   | Agresiva        | 15 | 52   | Tímida        | 24 | 33   |
| Estima baja     | 11 | 34   | Miedosa         | 19 | 56   | Agresiva      | 31 | 47   | Insatisfecha    | 11 | 25   | Miedosa         | 14 | 48   | Agresiva      | 24 | 33   |
| Inútil          | 11 | 34   | Enojada         | 19 | 56   | Deprimida     | 29 | 44   | Sumisa          | 10 | 23   | Tímida          | 12 | 41   | Miedosa       | 21 | 29   |
| Desinteresada   | 9  | 28   | Agresiva        | 18 | 53   | Triste        | 27 | 41   | Callada         | 9  | 20   | Aislada         | 12 | 41   | Callada       | 20 | 27   |
| Irresponsable   | 9  | 28   | Defensiva       | 16 | 47   | Estima baja   | 24 | 36   | Malhumorada     | 9  | 20   | Callada         | 11 | 38   | Triste        | 20 | 27   |
| Apática         | 8  | 25   | Subestimada     | 15 | 44   | Enojada       | 23 | 35   | Hostil          | 9  | 20   | Introvertida    | 9  | 31   | Introvertida  | 17 | 23   |
| Deprimida       | 8  | 25   | Estima baja     | 13 | 38   | Defensiva     | 20 | 30   | Agresiva        | 9  | 20   | Desmotivada     | 9  | 31   | Hostil        | 16 | 22   |
| Indiferente     | 8  | 25   | Callada         | 12 | 35   | Inútil        | 15 | 23   | Desconfiada     | 8  | 18   | Enferma         | 9  | 31   | Deprimida     | 15 | 21   |
| Oprimida        | 8  | 25   | Faltista        | 9  | 26   | Irresponsable | 15 | 23   | Improductiva    | 8  | 18   | Triste          | 8  | 28   | Desleal       | 15 | 21   |
| Resentida       | 8  | 25   | Grosera         | 9  | 26   | Subestimada   | 15 | 23   | Introvertida    | 8  | 18   | Deprimida       | 8  | 28   | Sumisa        | 14 | 19   |
| Triste          | 7  | 22   | Negativa        | 9  | 26   | Apática       | 14 | 21   | Defensiva       | 7  | 16   | Hostil          | 7  | 24   | Temerosa      | 14 | 19   |



Tabla 11. NR para red de conductas en sector público y privado

| Hombres público   |    |      | Mujeres público |    |      | Total público |    |      | Hombres privado |    |      | Mujeres privado |    |      | Total privado |    |      |
|-------------------|----|------|-----------------|----|------|---------------|----|------|-----------------|----|------|-----------------|----|------|---------------|----|------|
| Definidora        | PS | DCS% | Definidora      | PS | DCS% | Definidora    | PS | DCS% | Definidora      | PS | DCS% | Definidora      | PS | DCS% | Definidora    | PS | DCS% |
| Ignorar           | 22 | 100  | Mentiras        | 27 | 100  | Ignorar       | 40 | 100  | Agresión        | 30 | 100  | Agresión        | 23 | 100  | Agresión      | 53 | 100  |
| Hostigar          | 21 | 95   | Criticas        | 22 | 81   | Mentiras      | 39 | 98   | Hipocresía      | 15 | 50   | Mentiras        | 23 | 100  | Mentiras      | 35 | 66   |
| Hipocresía        | 16 | 73   | Agresión        | 20 | 74   | Hostigar      | 37 | 93   | Ignorar         | 15 | 50   | Ignorar         | 14 | 60   | Ignorar       | 29 | 55   |
| Intrigar          | 15 | 68   | Humillación     | 19 | 70   | Intrigar      | 31 | 78   | Incapacitar     | 14 | 47   | Humillación     | 12 | 52   | Humillación   | 24 | 45   |
| Intimidar         | 14 | 64   | Ignorar         | 18 | 67   | Agresión      | 27 | 68   | Chismes         | 14 | 47   | Deslealtad      | 11 | 48   | Chismes       | 24 | 45   |
| Groserías         | 13 | 59   | Aislar          | 17 | 63   | Hipocresía    | 26 | 65   | Hostigar        | 13 | 43   | Intimidación    | 11 | 48   | Hipocresía    | 21 | 40   |
| Mentiras          | 12 | 55   | Difamar         | 17 | 63   | Humillación   | 25 | 63   | Humillar        | 12 | 40   | Chismes         | 9  | 39   | Calumnias     | 21 | 40   |
| Amenazar          | 11 | 50   | Hostigar        | 16 | 59   | Aislar        | 24 | 60   | Mentiras        | 12 | 40   | Aislamiento     | 9  | 39   | Hostigar      | 20 | 38   |
| Egoísmo           | 11 | 50   | Intrigar        | 16 | 59   | Chismes       | 24 | 60   | Calumnias       | 12 | 40   | Calumnias       | 9  | 39   | Deslealtad    | 18 | 34   |
| Prepotencia       | 11 | 50   | Chismes         | 15 | 56   | Groserías     | 23 | 58   | Manipulación    | 11 | 37   | Descalificación | 9  | 39   | Intrigas      | 18 | 34   |
| Irresponsabilidad | 10 | 45   | Acusar          | 10 | 37   | Criticas      | 22 | 55   | Intriga         | 10 | 33   | Vigilancia      | 9  | 39   | Sabotaje      | 18 | 34   |
| Rechazar          | 10 | 45   | Groserías       | 10 | 37   | Difamar       | 21 | 53   | Sabotaje        | 10 | 33   | Sabotaje        | 8  | 35   | Incapacitar   | 15 | 28   |
| Anular            | 9  | 41   | Obstaculizar    | 10 | 37   | Prepotencia   | 18 | 45   | Desmotivar      | 9  | 30   | Intriga         | 8  | 35   | Manipulación  | 13 | 25   |
| Chismes           | 9  | 41   | Desacreditar    | 9  | 33   | Intimidar     | 17 | 43   | Hostilidad      | 9  | 30   | Hostigar        | 8  | 35   | Ruin          | 12 | 23   |
| Deslealtad        | 9  | 41   | Hipocresía      | 8  | 30   | Egoísmo       | 16 | 40   | Exponer         | 9  | 30   | Bloqueo         | 7  | 30   | Aislar        | 12 | 23   |



# ***DISCUSIONES***





## Discusiones

Como se revisó en los antecedentes, los pioneros que se percataron de la existencia del mobbing y llevaron a cabo investigaciones sobre dicho fenómeno, fueron Konrad Lorenz, Paul Heinemann y Heinz Leymann. A partir de ellos surgen otros autores que se interesaron en indagar más sobre mobbing en sus países; encontrando similitudes en las organizaciones estudiadas en diversas partes del mundo.

Partiendo del punto anterior, ¿existe mobbing o acoso en el contexto laboral mexicano? Si bien, esclarecerlo no es el objetivo fundamental que persigue esta tesis, surge la pregunta con base en la literatura y las definidoras que los sujetos aportaron a cada una de las redes semánticas sobre acoso laboral.

Al revisar las definidoras dadas y los Núcleos de Red (NR) se encontró que si bien, la muestra estudiada no maneja el concepto: "MOBBING", si ubica la ocurrencia de una situación en el contexto laboral en la que se realizan comportamientos con la intención de perturbar o eliminar a Otro.

Con respecto a lo anterior, en la primera red semántica que indaga el proceso que se lleva a cabo dentro de una organización para destruir a una o varias personas, es notable que fue una de las que obtuvo más definidoras (253).

Según lo encontrado en el sector público y privado en la muestra de este estudio, el proceso de acoso laboral es enfermizo, premeditado, velado e intimidatorio. Lo que coincide con el marco teórico que señala que dicho proceso es oculto, complejo, que tiene la intención de destruir y es paulatino, ya que se lleva a cabo cuando menos por seis meses. Los participantes no comprenden que esta sucediendo, ni la gravedad de la situación. Incluso pueden llegar a negar que ocurra.





Es evidente que en contraste con lo dicho por la literatura sobre el proceso de mobbing, la población mexicana no describe etapas bien definidas y delimitadas del proceso, sin embargo, las definidoras dadas refieren varias de las características que los autores describen como fases en sí mismas, además de conductas que se realizan como son: hostigamiento, acoso, aislamiento, intimidación, desacreditación, chismes, envidias, complot, entre otros. Lo anterior coincide con las conductas de acoso laboral que describieron autores como Abajo, Einarsen, Hirigoyen, Leymann, Martínez, Mercado y Piñuel, entre otros, las cuáles se retomaran más adelante según lo encontrado en la red semántica de conductas de mobbing.

Resulta interesante que, dado el Peso Semántico (PS), los mexicanos miran al hostigamiento, al aislamiento y el ignorar, como definidoras del proceso de acoso, por lo que nos preguntarnos ¿estas y otras definidoras, pueden considerarse en la población mexicana como etapas en sí mismas o solo como conductas de mobbing? , ¿las etapas del proceso de acoso en el contexto laboral, son distintas para los mexicanos que para otras poblaciones?

Pese a que se obtuvo información interesante, particularmente la red semántica de proceso de mobbing, no recabó información que llevará a puntualizar las etapas de acoso que se pueden realizar en el contexto laboral mexicano, por lo que se propone que en estudios posteriores, la red sea más precisa, haciendo énfasis en los pasos que se llevan a cabo en la organización para expulsar, eliminar o destruir a un trabajador.

Con relación a las conductas de mobbing, Leymann (1996) indicó que se pueden clasificar en cinco maniobras para destruir a un profesional, las cuáles son: actividades para reducir la posibilidad de comunicación, actividades para evitar la posibilidad de mantener contactos sociales, actividades para destruir la reputación, desacreditación profesional y actividades que afecten la salud física o psíquica de la víctima. Por su parte Hirigoyen (2001), habló de conductas de aislamiento de la víctima, acoso físico y sexual, conductas de sarcasmo, burla, desprecio y atentados contra



las condiciones de trabajo. Mientras Martínez (2004), estableció cuatro categorías que engloban el mobbing: conductas de acoso centradas en el trabajo, conductas de aislamiento, ataques personales, violencia física o amenaza de violencia.

Por último, Mercado (2007) encasillo las actividades de acoso como: aislamiento, agresión verbal y física, medidas organizacionales, ataque al trabajo y a lo privado.

Según las definidoras obtenidas en la red de conductas de mobbing (212) dadas por los sujetos que participaron en esta investigación, se encontró que los comportamientos que utilizan una ó varias personas para afectar el trabajo y/ o prescindir de otros que laboran en la misma organización son: ignorar, hostigar, intrigar, intimidar, rechazar, anular, agredir, humillar, aislar, difamar, acusar, obstaculizar, bloquear, desacreditar, desmotivar, incapacitar, manipular, exponer, vigilar; decir groserías, mentiras, amenazas, chismes, calumnias, críticas; actuar con prepotencia, egoísmo, irresponsabilidad, deslealtad; el sabotaje, la hostilidad, hipocresía y otras.

Al comparar lo dicho por los autores mencionados anteriormente y lo hallado en la población mexicana, se puede decir que las conductas descritas se incluyen dentro de las categorías definidas, además de que todas ellas son consideradas comportamientos característicos del mobbing. Estas conductas de acoso laboral de acuerdo a la literatura, afectan a la víctima en su salud física, mental, relaciones sociales, en el desempeño laboral y economía, lo que lleva a lo hallado en la población mexicana respecto a las consecuencias del mobbing.

Para los trabajadores mexicanos estudiados del sector público y privado, las definidoras dadas para la red de consecuencias (208), se encaminan a describir secuelas psicológicas, sociales y laborales en la víctima, tal como indicaron expertos del tema.



Las consecuencias del mobbing en la víctima según los mexicanos, son que esta se vuelve introvertida, aislada, callada, miedosa, agresiva; muestra autoestima baja; se siente inútil, desinteresada, desmotivada, apática, deprimida, subestimada, indiferente, oprimida, resentida, triste, insegura, enojada, agresiva, insatisfecha, enferma; actúa a la defensiva, se torna irresponsable, grosera, negativa, tímida, sumisa, malhumorada, hostil, desconfiada, improductiva, desleal, temerosa y faltista.

Esta red semántica, no mostró directamente consecuencias en el área económica ni laboral para la víctima, sin embargo, se encontraron definidoras como irresponsable, inútil, desinteresada, faltista, desmotivada, improductiva, insatisfecha y desleal, lo que lleva a inferir que afectará el desempeño en el trabajo y por lo tanto presentar las consecuencias laborales descritas en el marco teórico como despido y la percepción general que la víctima es ineficiente, floja e improductiva; lo que a su vez afecta a la organización.

Respecto a las secuelas en la víctima en el área física, el sector privado (mujeres) dio únicamente la definidora enferma, lo que podría indicar que la población no identifica de manera clara la relación entre acoso laboral y padecimiento físico, sin embargo al encontrar definidoras para las consecuencias de acoso como depresión, miedo, enojo, entre otras, podemos considerar que éstas tienen un impacto negativo en la salud mental y física de la víctima, ya que el organismo del ser humano funciona como un todo.

Por otra parte, los mexicanos indican que el individuo que acosa mediante conductas como ignorar, hostigar, intrigar, rechazar, agredir, acusar u obstaculizar es una persona prepotente, egoísta, grosera, ignorante, insegura, abusiva y agresiva, lo cuál coincide con la descripción de las características del acosador dadas por los autores mencionados en este trabajo.



Es notorio que de las definidoras dadas por el sector público y privado (222), la que mejor define al concepto central (acosador) es la palabra prepotente. De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española (2001), prepotente (Del lat. *praepōtens*, *-entis*) es aquel más poderoso que otros o muy poderoso. || 2. Que abusa de su poder o hace alarde de él.

De lo anterior parte: ¿el mexicano percibe al acosador como aquel individuo que abusa de su poder o hace alarde de él? si no es así, entonces ¿qué es ser prepotente? Es particularmente interesante saber que es ser prepotente para el mexicano. Se considera de utilidad hacer una red de red, es decir, averiguar mediante redes semánticas que representa esta palabra.

Además de la definidora prepotente y las mencionadas, se hallaron otras dadas por la muestra estudiada para definir a un acosador como es autoritaria, manipuladora, perversa, inhumana, envidiosa, frustrada, astuta.

Al hacer una comparación con la literatura se puede decir que éstas y otras definidoras incluidas en los resultados, son similares a las características que han establecido diversos autores para definir al acosador, donde destacan las siguientes: dureza emocional, narcisismo, perversidad, envidia, egoísmo, mediocridad, con necesidad de control, poder y sentimientos de inferioridad personal y laboral reprimidos, limitadas competencias sociales, comportamientos tiránicos; manipulador, soberbio, agresivo, mentiroso, falso, con falta de remordimientos y culpa.

Y bien ¿qué es lo que mira y anhela el acosador a tal grado de ansiar destruir a la víctima? ¿qué características posee aquel individuo que es acosado?

Para Thylefors y Zapf la víctima de acoso es competente, eficiente y con varios recursos personales. Hirigoyen, indicó que ésta a menudo es escrupulosa, perfeccionista, centrada en su trabajo y con deseos de ser impecable.



Pares, mencionó ciertos atributos de la personalidad de la víctima asociados con el acoso laboral como la honradez, honestidad, liderazgo, profesionalismo, inteligencia, sociabilidad, vitalidad, así como un determinado nivel económico, cultural y relaciones sociales y familiares armoniosas. Piñuel por su parte, refirió que los acosadores seleccionan casi siempre un mismo tipo de víctima cuyas capacidades, talentos, carisma, orientación ética, independencia, liderazgo, popularidad, entre otras, despiertan en los acosadores sentimientos de inadecuación (complejo de inferioridad), celos y envidia personal y/o profesional.

Según lo encontrado en la muestra estudiada, la víctima de mobbing suele ser una persona inteligente, responsable, trabajadora, eficiente, capaz, segura, profesional, cooperadora, creativa y emprendedora, cualidades propuestas por varios de los autores mencionados. Lo anterior lleva a considerar al individuo acosado como una persona sobresaliente y con atributos personales envidiables a los ojos del acosador.

Aunadas a las definidoras mencionadas, en el estudio existen unas con connotación negativa, indicadas tanto en el sector privado como público, sin embargo, es notable que en el último se les asigne mayor PS.

Estas definidoras consideran a la víctima como prepotente, barbara, hipócrita, egoísta, conflictiva, envidiosa, chismosa, afectada e incluso se le asigna el atributo acosador.

Al mirar estas definidoras, se retoman a varios autores que coinciden en dar atributos negativos en las víctimas de mobbing, donde estas generalmente son depresivas, paranoicas, rígidas, compulsivas, con falta de competencias sociales, con mayores puntuaciones en neuroticismo menos estables emocionalmente, con síntomas de ansiedad y depresión e incapacidad para reconocer y desarrollar habilidades de resolución de conflictos.

Dado lo anterior y teniendo en cuenta el marco de referencia, se consideran dos opciones para que la víctima de mobbing presente estos rasgos: el



individuo puede ser una persona poco competente o tener dificultad para adaptarse, lo que le puede colocar en una posición más vulnerable ante el acoso laboral y la otra, es que los atributos mencionados correspondan a la víctima después de llevado un proceso de acoso laboral.

No obstante como dicen Hirigoyen y Thomas, cualquier individuo sin importar sus características personales puede ser víctima, únicamente debe de ser percibida como una amenaza para un agresor en potencia y encontrarse en un entorno favorable para la aparición del fenómeno.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la muestra estudiada, el mexicano considera al acoso en el trabajo como un proceso de hostigamiento, aislamiento e indiferencia, llevado a cabo por un individuo prepotente, egoísta y grosero que agrede, hostiga, miente e ignora a una persona inteligente, responsable y trabajadora quién al enfrentarse a ésta situación, se vuelve insegura, introvertida y miedosa, lo que coincide con el marco teórico que en general define al mobbing como el acoso verbal, físico y/o psicológico sistemático y continuo por parte de uno o más individuos hacia una persona con el fin destruirla, aislarla y romper sus redes de comunicación para perturbar su desempeño y rendimiento laboral y que tiene repercusiones físicas, psicológicas, económicas y sociales en la víctima.



# ***CONCLUSIONES***





## Conclusiones

Consideramos que el mobbing existe en el contexto laboral mexicano, a partir de los resultados y la discusión llevada a cabo en el presente trabajo.

Si bien, el propósito no era detectar la presencia de acoso laboral en México, los sujetos de la muestra estudiada identificaron los componentes del mismo. Pudimos percatarnos de esto, al realizar el análisis de las redes semánticas, al contrastarlas con el marco teórico y con los comentarios posteriores a la aplicación. Respecto al último punto, los participantes comentaron su experiencia cotidiana en el trabajo, identificando el haber sido testigos o víctimas e incluso algunos se preguntaron si ellos eran acosadores, pese a que las palabras acoso o acosador no se incluyeron en las instrucciones o en el cuestionario.

Nos aventuramos a decir que si bien el estudio del acoso moral en el trabajo ha cobrado importancia recientemente, es un fenómeno que ocurre y ha ocurrido a través de los años a nivel organizacional y en diversos contextos, tal como reflexiona Hirigoyen. Esto debido a la complejidad del ser humano y sus relaciones con Otros en distintos escenarios.

Debido a la naturaleza destructiva del mobbing, es necesario que se proporcione información, orientación y sensibilización sobre el tema, partiendo desde su conceptualización hasta su prevención y tratamiento, evitando que se convierta en una moda pasajera o en la explicación a todo lo que ocurre dentro de una organización.

Por lo anterior, resulta imprescindible distinguirlo de otras situaciones dañinas para el bienestar del trabajador y la empresa, como son el conflicto, políticas y procedimientos ineficientes, problemas de liderazgo, deficiente comunicación interna, entre otras.





Si bien, las investigaciones nos han brindado un cuerpo formal de características que distinguen al mobbing, mismos que la muestra estudiada comparte, no descartamos que existan particularidades que diferencien la representación de dicho proceso con respecto a otras culturas.

Sobre esta línea, inferimos que el mobbing podría llegar a ser considerado “normal” o común en México, debido a las particularidades del mexicano, ya que se muestra inseguro, complaciente, obediente, afiliativo, inhibido y dependiente de otros; evade los conflictos, disimula situaciones incómodas y su comunicación es indirecta y poco clara; castiga al que sobresale o se aleja del grupo, a diferencia de otras culturas que promueven el individualismo y la competencia (Rodríguez & Ramírez-Buendía, 1992).

Dichas características pueden favorecer la ocurrencia del mobbing, debido a que se omite, oculta y rechaza lo que sucede, promoviendo el avance del proceso hasta la destrucción de la víctima. Además, en la literatura se describe a la víctima como capaz, brillante y sobresaliente, entre otras, lo que puede llevar a que sea blanco fácil de aquellos que deseen los atributos que posee o simplemente quieran deshacerse de aquel “que los hace ver mal”.

Teniendo en cuenta algunas de las características del mexicano, resultaría interesante estudiar el vínculo que se establece entre mobbing y la personalidad del mexicano.

Otro punto importante a revisar, es la relación existente entre asertividad y acoso laboral. Ya que la primera facilita la defensa de derechos, la adecuada toma de decisiones, el afrontamiento de problemas y la comunicación directa, conductas que disminuyen y/o detienen el impacto del acoso.



En cuanto al acosador, encontramos que no existe información que permita conocer su visión respecto al proceso de mobbing, ya que la mayoría de las publicaciones se enfocan en describir la vivencia del fenómeno desde la víctima. Sería particularmente interesante que se hicieran estudios para conocer la perspectiva del acosador; otros participantes del acoso, de los que se tiene poca información son los testigos, por lo que resulta necesario saber el papel que desempeñan en el proceso.

Debido a las consecuencias físicas, psicológicas, económicas, sociales y laborales que genera el mobbing, es ineludible la intervención multidisciplinaria que minimice sus efectos adversos.

En cuanto al rol del psicólogo, puede ser amplio al investigar y extender la información del acoso laboral, al elaborar programas de prevención, detectar tempranamente el mobbing, generar y promover ambientes laborales sanos, gestionar adecuadamente el conflicto, brindar orientación y dar terapia.

Consideramos que los resultados obtenidos del significado psicológico en la muestra de trabajadores mexicanos, mediante la Técnica de redes semánticas modificada por Reyes Lagunes, cumplieron con los objetivos planteados, ya que brindan información que permite conocer más a fondo el fenómeno de mobbing en México, sus causas, las conductas que lo representan y las consecuencias, así como las características que puedan definir al acosador y la víctima. Esperamos que la presente investigación, proporcione elementos para crear instrumentos mexicanos que evalúen la existencia de acoso en el contexto laboral y que sirvan para desarrollar a futuro modelos de prevención e intervención, que disminuyan el impacto del mobbing en el trabajador y las organizaciones.

En cuanto a la realización de este trabajo, encontramos las siguientes limitaciones y sugerencias:



### Limitaciones

- \* Al intentar aplicar las redes semánticas, nos encontramos con dificultades para llevar a cabo la investigación en el sector público. En una organización no fue posible que se llenaran nuestros cuestionarios debido a que según lo explicado, los trabajadores recientemente habían contestado una encuesta de clima organizacional y se encontraban susceptibles a cualquier tipo de evaluación. En otra de ellas, el trabajador que nos dio acceso a la aplicación de redes en su empresa, fue sujeto a una serie de cuestionamientos e investigaciones por parte del sindicato, debido a la naturaleza del tema; esto nos orilló a comprobar exhaustivamente el propósito de nuestro estudio.

### Sugerencias

- \* Es necesario que en la construcción de las redes semánticas, el estímulo sea lo más claro, conciso y breve posible, a fin de no confundir al participante y obtener la información buscada. Particularmente en la red de proceso realizada en el estudio, solicitar al participante que defina las etapas o pasos que se utilizan dentro de una organización para destruir o eliminar a una persona, no el proceso.
- \* En lo que respecta a la Técnica de Redes Semánticas, hallamos que es difícil de comprender para los sujetos, si antes no se proporciona un ejemplo para explicar en que consiste la tarea. Se recomienda el uso del ejemplo de “MANZANA” dado por Reyes Lagunes (1993) y Valdez (2001), para clarificar cualquier duda que pudiera surgir antes de la aplicación. Es importante que a los participantes les queden claras las instrucciones y el propósito del estudio, ya que pueden omitir algunos de los pasos de dicha técnica.



- \* Sería de utilidad hacer una red de red, esto es tomar las palabras definidoras que más Peso Semántico (PS) obtuvieron, para averiguar que significado psicológico tiene para la población estudiada.
- \* Según lo indicado por Valdez, una de las desventajas de esta técnica, es que se no se toma en cuenta el lenguaje no verbal del individuo. En futuras investigaciones respecto al mobbing, sería conveniente observar las reacciones de los participantes y tomar las impresiones de la evaluación posteriores a la aplicación del estudio, esto para enriquecer la información obtenida.



---

# ***BIBLIOGRAFÍA***





**Bibliografía**

- \* Abajo Olivares. F. (2004). **Mobbing. Acoso Psicológico en el Ámbito Laboral.** Buenos Aires. Lexis-Nexis de Palma.
- \* American Psychiatric Association (2004) **Diagnostical and Statistical manual of mental disorders (DSM TR-IV)** (rev rd ed.) Washington DC: American Psychiatric Association.
- \* Ayoko, O. (2007) **Communication openness, conflict events and reactions to conflict in culturally diverse workgroups.** *Cross cultural management*, 14 (2) 105-124.
- \* Boada, J., de Diego, R., Agulló, E. & Mañas, M. (2005) **El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales.** *Psicothema*, 17 (2), 212-218.
- \* Briner, R. (1999) **The Neglect an Importance of Emotion at Work.** *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (3), 323-346.
- \* Büssing A. & Glaser, J. (1999) **Work Stressors in Nursing in the Course of Redesing: Implications for Burnout and Interactional stress.** *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (3), 401-426.
- \* Corres, P (1992) **Alteridad y tiempo en el sujeto y la historia.** México, Fontanamara.
- \* Corres, P (2001) **Razón y Experiencia en la psicología.** México, Fontanamara (2da Edición).
- \* Coyne, I., Smith-Lee, P., Seigne, E. & Randall, P. (2003) **Self and peer nominations of bullying: An analysis of incident rates, individual differences, and perceptions of the working environment.** *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12 (3), 209-228.
- \* Crawford, N (1999) **Conundrums and confusion in organizations: the etymology of the word “bully”.** *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 86-93.
- \* Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. & Ebbinghaus, M. (2002) **From mental strain to burnout.** *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(4), 423-441.



- \* Díaz-Loving y Flores Galaz (2002) **Asertividad: Una alternativa para el óptimo manejo de las relaciones interpersonales.** México. Porrúa pp. 53-56.
- \* Dijkstra, M., Dierendonck, D. & Evers, A. (2005) **Responding to conflict at work and individual well-being: The mediating role of flight behavior and feelings of helplessness.** *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (2), 119-135.
- \* Djurkovic, N. MacCormack, D. & Casimir, G. (2006) **Neuroticism and the psychosomatic model of workplace bullying.** *Journal of managerial psychology*, 21 (1), 73-88.
- \* Einarsen, S., Raknes, B. & Matthiesen, S.B (1994), **Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: an exploratory study.** *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4, 381-401.
- \* Einarsen, S. (1999), **The nature and causes of bullying at work.** *International Journal of Manpower*, 20, 16-27.
- \* Fidalgo, A. & Piñuel I. (2004) **La Escala Cisneros como herramienta de valoración del mobbing.** *Psicothema* 16 (004), 615-624.
- \* Figueroa, J. González, E & Solís, V. (1981) **Una aproximación al problema del problema del significado: las redes semánticas.** *Revista Latinoamericana de Psicología*, 13 (3) 447-458.
- \* González, V. M., De Cabo, M. A., Martín, C. & Franco, M. A. (2004) **El mobbing. Aspectos conceptuales y cuestiones prácticas para el médico de familia sobre las conductas de acosos psicológico en el trabajo.** *IM&C*, 1- 69.
- \* González de Rivera, J. L. (2000) **El Síndrome del Acoso Institucional.** *Diario Médico*, 2000 (julio).
- \* González & Rodríguez (2003) **Cuestionario de estrategias de acoso psicológico: el LIPT-60 en versión Española.** *Psiquis*. 24 (2), 59-69.
- \* Groeblichhoff, D. & Becker, M. (1996) **A case study of mobbing and the clinical treatment of mobbing victims.** *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 277-294.



- \* Gross, L. & Watkins, M. **Foundations of Clinical Research: Applications to practice.** Appleton & Lange. Norwalk, Connecticut.
- \* Hannabuss, S. (1998) **Bullying at work.** *Library Management*, 19 (5), 304-310.
- \* Hardy, L. T. y Jackson H. R. (2003) **Aprendizaje y cognición.** Madrid. Prentice Hall. pp. 63-66; 148- 153.
- \* Heames, J & Harvey, M. (2006) **Workplace Bullying across-level assessment.** *Management Decision*. 4 (9), 1214-1230.
- \* Hirigoyen Marie-France. (1999). **El Acoso Moral. El maltrato Psicológico en la vida Cotidiana.** Barcelona. Paidós Ibérica.
- \* Hirigoyen Marie-France. (2001). **El acoso moral en el trabajo.** Barcelona. Paidós.
- \* Hoel, H., Cooper, C., Faragher, B. (2001) **The experience of bullying in Great Britain: The impact of organizational status.** *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 443-465.
- \* Hogh, A. & Dofradottir A. (2001) **Coping with bullying in the workplace.** *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 485-495.
- \* Hotersall, D. (1997). **Historia de la psicología.** México, McGraw Hill Interamericana.
- \* Houkes, I., Janssen, P., de Jonge, J., & Nijhuis, F. (2001) **Specific relationships between work characteristics and intrinsic work motivation, burnout and turnover intention: A multi-sample analysis.** *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (1), 1-23
- \* Hubert, B. & Veldhoven M. (2001) **Risk sectors for undesirable behaviour and mobbing.** *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 415-424.
- \* Hulley, S. B. & Cummings, S. R. (1997) **Diseño de la investigación clínica.** España, Harcourt Brace Publishers International.
- \* Kern, S. Kudielka, B. M. (Eds) (2004) **Cortisol day profiles in victims of mobbing (bullying at the workplace): preliminary result of a first psychobiological field study.** *Journal of Psychosomatic Research* 56.





- \* Leymann, H. (1996) **The Content and Development of Mobbing at Work**. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- \* Leymann, H & Gustafsson, A. (1996) **Mobbing al Work and the development of Post-Traumatic Stress Disorders**. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251-275.
- \* Liefoghe & Mackenzie Davey (2001). **Accounts of workplace bullying: The role of the organization**. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 375-392.
- \* López, B (2001). **El Significado de manipulación mediante la técnica de redes semánticas**. Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México, DF, México.
- \* Luzio-Lockett, A. (1995). **Enhancing relationships within organizations: an examination of a proactive approach to “bullying at work”**. *Employee counseling today*, 7 (1), 12-22.
- \* MacMahon, L. (2000) **Bullying and Harassment in the work place**. *International journal of contemporary hospitality management*, 12 (6), 384-387.
- \* Manley-Casimir, M. (2002) **Administrative Mobbing at the University of Toronto: The Trial, Degradation and Dismissal of a Professor During the Presidency of J. Robert S. Prichard**. *Canadian Journal of Education*, 27 (4) 521, 4.
- \* Martínez Selva J. (2004). **Estrés laboral: guía para empresarios y empleados**. Madrid. Prentice Hall pp. 60-82.
- \* Matthiesen S. B. & Einarsen, S. (2001) **MMPI-2 configurations among victims of bullying at work**. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 467-484.
- \* Meseguer de Pedro, M., Soler M. I., Sáez, M. C. & García, M. (2007) **Incidencia, componentes y origen del mobbing en el trabajo en el sector hortofrutícola**. *Anales de Psicología*, 23 (1), 92-100.
- \* Mikkelsen, E. G & Einarsen S (2001) **Bullying in Danish work-life: Prevalence and health correlates**. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 393-413.



- \* Mikkelsen, E. G & Einarsen S. (2002) **Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work.** *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (1), 87-111.
  
- \* Misiak, H. (1964). **Raíces Filosóficas de la Psicología.** Buenos Aires. Troquel. pp. 29-91.
  
- \* Moreno F, et al. (1999) **Diccionario de Pedagogía y Psicología** Madrid. Editorial Cultural, S.A. pp. 112-115.
  
- \* Moreno, B., Rodríguez A., Garrosa, E., Morante, E. (2005) **Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: un estudio exploratorio.** *Psicothema* 17(4), 627-632.
  
- \* Niedl, K. (1996) **Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications.** *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 239-249.
  
- \* Olson B. J., Nelson D. L & Parayitam, S. (2006) **Managing aggression in organizations: what leaders must know.** *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (5) 384-398.
  
- \* Pando M., Aranda, C., Aldrete, M., Torres, T. Chavero, O. (2006) **Factores psicosociales de la organización asociados a la presencia de mobbing en docentes universitario.** *Revista de Psiquiatría Facultad Medicina Barma*, 33 (1), 42-47.
  
- \* Piñuel y Zavala I. (2001). **Mobbing: como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo.** Santander: Sal Terae.
  
- \* Porteus, J. (2002), **Bullying at work-the legal position.** *Managerial law. University of Lincon*, 44(4), 77-90.
  
- \* Rayner & Cooper (1997) **Workplace bullying; myth or reality- can we afford to ignore it?.** *Leadership & Organization Development Journal*, 18 (4), 211-214.
  
- \* Real Academia Española (2001) *Diccionario de la Lengua Española* (22 a. ed). Madrid, España.
  
- \* Renz, M. A. & Greg, J. B. (2000) *Effective small group communication in theory and practice.* Massachusetts, E.U.A, Pearson. Pp. 146- 173.



- \* Resch, M. & Schubinski, M. (1996) **Mobbing- Prevention and Management in Organizations.** *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 295-307.
  
- \* Reyes Lagunes, I. (1993) **Las Redes Semánticas Naturales, su conceptualización y su utilización en la construcción de instrumentos.** *Revista de Psicología Social y Personalidad*, IX (1), 81-97.
  
- \* Rodríguez, E. M. y Ramírez-Buendía, P. (1992) **Psicología del mexicano en el trabajo.** México, Mc Graw Hill.
  
- \* Roediger, H., Marsh, E. & Lee, S. (2001) **Kinds of memory.** *Handbook of Experimental Psychology*, 3(2), 1-42.
  
- \* Rosenzweig, M, Leiman A. & Breedlove S. (2001) **Psicología Biológica**, Barcelona. Editorial Ariel S.A. pp. 576, 590.
  
- \* Saenz, M, y Garcia- Izquierdo. M. (2005). **Violencia psicológica en el trabajo: mobbing.** Madrid. Pirámide. pp. 191-204
  
- \* Salin, D. (2001) **Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying.** *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 425-441.
  
- \* Sheehan, M. (1999) **Workplace bullying responding with some emotional intelligence.** *International journal of manpower*, 20 (1/2), 57-69.
  
- \* Sheehan, M, Barker, M., Rayner, C. (1999) **Applying strategies for dealing with workplace bullying** *International journal of manpower*, 20 (1/2), 50-56.
  
- \* Solano, F. & Kleiner, B. (2003) **Understanding and preventing workplace retaliation.** *Management research news*, 26 (2/3/4), 206-211.
  
- \* Sonnentag, S. & Krueger, U. (2006) **Psychological detachment from work during off-job time: The role of job stressors, job involvement, and recovery-related self-efficacy.** *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (2), 197-217.
  
- \* Thomas, M. (2005) **Bullying among support staff in a higher education institution.** *Health education*, 105 (4), 273-288.



- \* Topa, G., Depolo M. & Morales, J. F. **Acoso Laboral: meta-análisis y modelo integrador de sus antecedentes y consecuencias.** *Psicothema*, 19 (1), 88-94.
- \* Trujillo, M., Valderrabano, M. & Hernández, R. (2007) **Mobbing: historia, causas, efectos y propuesta de un modelo para las organizaciones mexicanas.** *Innovar*, 17 (29).
- \* Uribe, P. J. F. (2008) **Psicología de la salud ocupacional en México. Factores psicosociales, carga mental, desgaste ocupacional y su medición (burn-out), implicaciones económicas, prácticas gerenciales, compromiso organizacional, empoderamiento, acoso en el trabajo (mobbing), antropología y estrés, globalización y salud en el trabajo.** Facultad de Psicología, UNAM: México.
- \* Valdez M. (1998) **Las redes semánticas naturales y sus aplicaciones en psicología social.** México. UNAM.
- \* Vartia, M. (1996) **The source of bullying- psychological work environment and organizational climate.** *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 203-214.
- \* Vartia, M. & Hyyti, J. (2002) **Gender differences in workplace bullying among prison officers.** *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (1), 113-126.
- \* Yildirim, D., Yildirim, A. & Timucin, A. (2007) **Mobbing behaviours encountered by nurse teaching staff.** *Nursing Ethics*, 14 (4), 447-464.
- \* Zapf, D. (1999) **Organizational, work group related and personal causes mobbing /bullying at work.** *International Journal of Manpower*, 20 (1/2). 70-85
- \* Zapf, D. & Einarsen, S. (2001) **Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice-an introduction.** *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 369-373.
- \* Zapf, D. & Gross, C. (2001) **Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension.** *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 497-522.



- \* Zapf, D. Wolfgang, J. & Einarsen, S. (Eds) (2000) **Special issue on Recent trends in workplace bullying: Research and practice.** *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (3), 451-453.

### Páginas web

- \* ASAM <http://www.altoalmobbing.org/> Recuperado 10 septiembre 2007.
- \* Asociación Galladitana de Apoyo a Víctimas de Acoso Laboral <http://usuarios.lycos.es/agaval/> Recuperado 01 septiembre 2007.
- \* Barón Duque, M. (2003) **Afrontamiento individual del acoso moral en el trabajo a través de los recursos de negociación.** [http://mobbingopinion.bpweb.net/artman/publish/article\\_546.shtml](http://mobbingopinion.bpweb.net/artman/publish/article_546.shtml) Recuperado 25 septiembre 2007
- \* Barón Duque, M., Munduate, L. & Blanco, M. J. (2003) **La espiral del mobbing. Papeles del Psicólogo.** *Revista del Colegio Oficial de Psicólogos*, 23 (84) 71-82 <http://www.acosomoral.org/pdf/baron.pdf>.
- \* Bentley y Li (1995) **Perfil del acosador** <http://www.elrefugioesjo.net/foro/viewtopic.php?t=6427> Recuperado 20 febrero 2007.
- \* De la Peña, J. **Mobbing en la empresa: un problema grave y real.** [http://www.microsoft.com/spain/empresas/legal/acoso\\_moral.aspx?gclid=CILw5JLNlpYCFSJlagodYFh85w](http://www.microsoft.com/spain/empresas/legal/acoso_moral.aspx?gclid=CILw5JLNlpYCFSJlagodYFh85w) Recuperado 01 septiembre 2007.
- \* Field, T. (1996) **Acosadores en serie (Bullying in Sight).** <http://www.acosomoral.org/fieldT.htm> Recuperado 15 agosto 2007.
- \* González de Rivera, J. L. (s.f) **Las consecuencias del mobbing.** <http://www.acosolaboral.net/articulos-acoso-laboral/gonzalez-derivera-joseluis-mobbing-consecuencias.html> (18) Recuperado 20 febrero 2007.
- \* González de Rivera, J. (2007) **El síndrome de acoso institucional (Mobbing)** <http://www.areasrh.com/salud%20laboral/mobbing.htm> Recuperado 06 abril 2008.



- \* González de Rivera, J. (2003) **Cuestionario de estrategias de acoso psicológico: El LIPT -60** [http://mobbingopinion.bpweb.net/artman/publish/article\\_475.shtml](http://mobbingopinion.bpweb.net/artman/publish/article_475.shtml)  
Recuperado 06 abril 2008.
- \* Grajales, T. (2000) **Tipos de Investigación.** <http://tgrajales.net/investigtipos.pdf> Revisado 15 julio 2007.
- \* Hernández, J. J. **Mobbing/bullying un estado de la cuestión: hacia una propuesta analítica en el lugar de trabajo.**  
<http://www.iztapalapa.uam.mx/amet/vcongreso/webamet/indicedemesa/ponencias/Mesa%2019/hernandezm19propia.pdf> Recuperado 13 febrero 2007.
- \* Hirigoyen, M. F. Questionnaire sur Harcelement Moral  
<http://hirigoyen.free.fr/questionnaire.pdf> Recuperado 20 agosto 2008.
- \* Internacional Labour Organization. **Violence at Work**  
<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/violence/index.htm>. Recuperado 08 abril 2008.
- \* Justicia, F., Benítez, J., Fernández de Haro, E. & Berbén, A. (2007) **El fenómeno del acoso laboral entre los trabajadores de la universidad** 12,  
[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-73722007000300002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-73722007000300002&script=sci_arttext)  
Recuperado 20 abril 2008.
- \* Laskowsky, P. & Marchant, L. (2005) **Mobbing o Acoso Psicológico en el Trabajo, un Acercamiento al Fenómeno.** <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/9.htm>.  
[Recuperado 23 febrero 2007.](#)
- \* Lahoz, R. (2007) **Clasificación de los distintos tipos de Mobbing**  
<http://www.asascapt.org/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=267>  
Recuperado 30 septiembre 2007.
- \* León, J. M. **El mobbing o acoso psicológico: un problema psicosocial.**  
<http://www.forpas.us.es/documentacion/05-60-El%20mobbing%20o%20acoso%20psicol%C3%B3gico%20Sevilla%20leon%20rubio%202%C2%AAedicion.pdf>  
Recuperado 13 mayo 2007.
- \* Leymann, H. (1996) **Las 45 preguntas de Heinz Leymann,**  
<http://www.acosomoral.org/leyman45.htm> Recuperado 20 mayo 2007 .



- \* Leymann, H. **The Mobbing Encyclopedia**. <http://www.leymann.se/English/frame.html>  
Recuperado 20 enero 2007.
- \* Leymann, H. **Violencia Psicológica en el Trabajo y en la Vida Cotidiana**  
<http://www.el-refugioesjo.net/Leyman.htm> Recuperado 20 febrero 2007.
- \* Los protagonistas del *mobbing*: el acosador y el acosado (s.a, s.f)  
<http://www.semergen.es/semergen2/microsites/manuales/mobbing/protagonistas.pdf>  
Recuperado 20 enero 2007.
- \* Mancisidor, M. (2007) **La persona que sufre ´mobbing´ suele ser brillante, ética y popular**. [http://www.lne.es/secciones/noticia.jsp?pRef=1728\\_36\\_547948\\_aviles-persona-sufre-mobbing-suele-brillante-etica-popular](http://www.lne.es/secciones/noticia.jsp?pRef=1728_36_547948_aviles-persona-sufre-mobbing-suele-brillante-etica-popular) Recuperado 10 septiembre 2007.
- \* Melia, J. L, Sempere, J.M & Romero, J.M. (2004) **Factores de riesgo del acoso social en el trabajo (Mobbing): Un estudio de la fundación para la prevención de riesgos laborales de la comunidad Valenciana. Trabajo presentado al Tercer Congreso Internacional de Prevención de Riesgos Laborales. Santiago de Compostela**.  
<http://www.uv.es/melajl/Papers/2004Mobbing.pdf> Recuperado 13 mayo 2007.
- \* Méndez (2007) **Victima de mobbing**  
<http://www.elrefugioesjo.net/foro/viewtopic.php?t=6427> Recuperado 12 febrero 2007.
- \* Mobbing. nu <http://www.mobbing.nu/index.htm> Recuperado 30 abril 2007.
- \* Mobbing Opinión <http://mobbingopinion.bpweb.net> Recuperado 10 agosto 2007.
- \* Montas, F. (s.f) **Del primer trabajo de Kerlinger**  
<http://www.monografias.com/trabajos59/trabajo-kerlinger/trabajo-kerlinger2.shtml#xtipos> Recuperado 01 febrero 2009.
- \* Olweus (2007) <http://www.el-refugioesjo.net/foro/viewtopic.php?t=6427> Recuperado 13 agosto 2007.
- \* Pares, M. (2002) **Fases del mobbing**. <http://www.acosomoral.org/fases.html>  
Recuperado 20 enero 2007.
- \* Pares, M. (2005) **Definiciones de mobbing**. <http://www.acosomoral.org/indexdef.htm>  
Recuperado 15 mayo 2007.



- \* Pares, M. (2007) **Acoso Moral**. <http://www.acosomoral.org/2acosoMoral.htm>  
<http://www.acosomoral.org/32.htm> Recuperado 20 enero 2007.
- \* Rodríguez (2007) **Perfil del acosador y de la víctima: Agresor**  
<http://contenidos.universia.es/especiales/mobbing/perfiles/agresor/index.htm>  
Recuperado 20 junio 2007.
- \* UGT. **Mobbing: Acoso psicológico**. <http://www.ugt.es/mobbing/clmancha.html>  
Recuperado 12 octubre 2007.
- \* Univer>ia. **Mobbing** (s.f)  
<http://contenidos.universia.es/especiales/mobbing/concepto/index.htm> Recuperado 01  
septiembre 2007.
- \* Ventín, E. (2007) <http://www.evaventin.com/mobbing-conceptos/mobbing.html>  
Recuperado 20 enero 2007.
- \* Wikipedia. **Acoso Laboral** [http://es.wikipedia.org/wiki/Hostigamiento\\_laboral](http://es.wikipedia.org/wiki/Hostigamiento_laboral)  
Recuperado 20 febrero 2007.

## Periódico

- \* Pérez- Stadelmann, C. (2008, 31 de mayo) *Mobbing, hostigamiento laboral de daños irreversibles*. Periódico Universal pp. A16





# ***ANEXOS***





### Anexo 1.1 Personalidad paranoide

El individuo con este trastorno da por hecho que los demás se van a aprovechar de él, le van a hacer daño o a engañar, aunque no tenga prueba alguna que apoye estas previsiones (Criterio **A1**). Con pocas o ninguna prueba, tiene base suficiente para sospechar que los demás están urdiendo algún complot en su contra y que puede ser atacado en cualquier momento, de repente y sin ninguna razón. Frecuentemente y sin que haya prueba objetiva de ello, siente que ha sido ofendido profunda e irreversiblemente por otra persona o personas.

Generalmente se encuentra preocupado por dudas no justificadas acerca de la lealtad o la fidelidad de sus amigos y socios, cuyos actos son escrutados minuciosamente en busca de pruebas de intenciones hostiles (Criterio **A2**).

Cualquier desviación que el individuo paranoide perciba en la fidelidad o la lealtad sirve como prueba a sus suposiciones. Cuando algún amigo o socio se muestra leal con él, está tan sorprendido, que no puede tener confianza o creer en él. Si se encuentra con problemas, piensa que lo que van a hacer sus amigos o socios es atacarle o ignorarle.

El sujeto con este trastorno es reacio a confiar o intimar con los demás, porque teme que la información que comparta sea utilizada en su contra (Criterio **A3**). Puede negarse a contestar preguntas personales diciendo que esa información «*no es asunto de los demás*». En las observaciones o los hechos más inocentes vislumbra significados ocultos que son degradantes o amenazantes (Criterio **A4**).

Los halagos son frecuentemente malinterpretados.

Suele albergar rencores y es incapaz de olvidar los insultos, injurias o desprecios de los que cree haber sido objeto (Criterio **A5**). El menor desprecio provoca una gran hostilidad, que persiste durante mucho tiempo. Puesto que siempre está pendiente de las malas intenciones de los demás, siente a menudo que su persona o su reputación ha sido atacada o que se le ha mostrado desconsideración de alguna otra manera.

Contraataca con rapidez y reacciona con ira ante los ultrajes que percibe (Criterio **A6**). Puede ser patológicamente celoso, sospechando a menudo que su cónyuge o su pareja le es infiel sin tener una justificación adecuada (Criterio **A7**). Suele reunir «*pruebas*» triviales y circunstanciales para confirmar sus sospechas; quiere mantener un control total sobre las personas con las que tiene relaciones íntimas para evitar ser traicionado y constantemente puede hacer preguntas y cuestionar los movimientos, los actos, las intenciones y la fidelidad de la pareja.



No debe diagnosticarse el trastorno paranoide de la personalidad si el patrón de comportamiento aparece exclusivamente en el transcurso de una esquizofrenia, un trastorno del estado de ánimo con síntomas psicóticos u otro trastorno psicótico, o si es debido a los efectos fisiológicos directos de una enfermedad neurológica o de otro tipo (Criterio **B**).

### *Síntomas y trastornos asociados.*

Suelen mostrar fantasías de grandiosidad no realistas y escasamente disimuladas; están pendientes de los temas de poder y jerarquía y tienden a desarrollar estereotipos negativos de los otros.

En algunos casos el trastorno paranoide de la personalidad aparece como antecedente premórbido de un trastorno delirante o una esquizofrenia. Los sujetos con este trastorno pueden presentar un trastorno depresivo mayor y tener un mayor riesgo de presentar agorafobia y trastorno obsesivo-compulsivo. Es frecuente el abuso o la dependencia del alcohol o de otras sustancias. Un trastorno de la personalidad que con más frecuencia se presenta es el narcisista.



## Anexo 1.2 Trastornos psicósomáticos

### Trastorno de Somatización

La característica esencial es un patrón de síntomas somáticos, recurrentes, múltiples y clínicamente significativos. Consiste en la queja del individuo en forma constante de síntomas corporales que carecen de fundamento físico.

*Los criterios para el diagnóstico de trastorno de somatización son:*

**A.** Historia de múltiples síntomas físicos que empieza antes de los 30 años, persiste durante varios años y obliga a la búsqueda de atención médica o provoca un deterioro significativo social, laboral y de otras áreas importantes de la actividad del individuo.

**B.** Deben cumplirse todos los criterios que se exponen a continuación. Los síntomas pueden aparecer en cualquier momento de la alteración:

1. Historia de malestar relacionada con al menos cuatro zonas del cuerpo o cuatro funciones (cabeza, abdomen, extremidades, genitales)
2. Gastrointestinales: historia de al menos dos síntomas gastrointestinales distintos al dolor (náuseas, distensión abdominal, vómitos [no durante el embarazo], diarrea o intolerancia a diferentes alimentos)
3. Sexuales: historia de al menos un síntoma sexual o reproductor al margen del dolor (disfunción eréctil, menstruaciones irregulares, vómitos durante el embarazo)
4. Seudoneurológico: historia de al menos un síntoma o déficit que sugiera un trastorno neurológico no limitado a dolor (síntomas de conversión del tipo de la alteración de la coordinación psicomotora o del equilibrio, parálisis o debilidad muscular localizada, dificultad para deglutir, sensación de nudo en la garganta, afonía, retención urinaria, alucinaciones, pérdida de la sensibilidad táctil y dolorosa, diplopía, ceguera, sordera, convulsiones; síntomas disociativos como amnesia; o pérdida e conciencia distinta del desmayo)

**C.** Cualquiera de las dos características siguientes:



1. Tras un examen adecuado, ninguno de los síntomas del Criterio **B** puede explicarse por la presencia de una enfermedad médica conocida o por los efectos directos de una sustancia (drogas o fármacos).
2. Si hay una enfermedad médica, los síntomas físicos o el deterioro social o laboral son excesivos en comparación con lo que cabría esperar por la historia clínica, la exploración física o los hallazgos de laboratorio.

**D.** Los síntomas no se producen intencionadamente y no son simulados.

### *Características y trastornos mentales asociados.*

Los individuos con trastorno de somatización generalmente describen sus síntomas de un modo llamativo y exagerado, pero muy a menudo falta información objetiva específica. Las historias que narran son poco consistentes, por lo que para determinar un patrón de síntomas somáticos frecuentes, una entrevista diagnóstica puede ser menos eficaz que una revisión de los tratamientos médicos y de las hospitalizaciones llevadas a cabo. El motivo por el cual se ve a estos enfermos en centros de salud mental es la presencia de síntomas importantes de ansiedad y estado de ánimo deprimido.

Pueden existir comportamientos impulsivos y antisociales, amenazas e intentos de suicidio y conflictos personales. El consumo habitual de fármacos puede conducir a efectos indeseables o a trastornos relacionados con sustancias. Estos enfermos son muy a menudo sometidos a múltiples exámenes médicos, pruebas diagnósticas, cirugía y hospitalizaciones, lo que supone un mayor riesgo de morbilidad asociada a estos procedimientos.

El trastorno depresivo mayor, de angustia y los relacionados con sustancias se encuentran frecuentemente asociados al trastorno de somatización, como lo están los trastornos de la personalidad histriónica, límite y antisocial.

### **Trastorno Somatomorfo indiferenciado**

El trastorno somatomorfo indiferenciado se caracteriza por la presencia de uno o más síntomas físicos (Criterio **A**) que persisten durante 6 meses o más (Criterio **D**). Los síntomas más habituales son el cansancio crónico, la pérdida del apetito y las molestias gastrointestinales o genitourinarias; estos síntomas no pueden explicarse completamente por la presencia de una enfermedad médica conocida o por los efectos directos de alguna sustancia o bien los síntomas y el deterioro que causan son excesivos en comparación con lo que cabría esperar por la historia clínica, la exploración física o los hallazgos de laboratorio (Criterio **B**).



Los síntomas deben provocar malestar clínico significativo, deterioro social, laboral o de otras áreas importantes de la actividad del sujeto (Criterio **C**). El diagnóstico no debe realizarse cuando los síntomas se explican mejor por la presencia de otro trastorno mental (Criterio **E**).

Los síntomas no se producen intencionadamente y no son simulados. (Criterio **F**). Así mismo no se explican mejor por la presencia de otro trastorno mental psicótico (Criterio **E**).

La aparición de afecciones parece deberse a la inhibición de las posibilidades de exteriorización de las emociones. Los trastornos psicosomáticos más habituales son: afecciones alérgicas, cardiovasculares, dermatológicas y digestivas.

Este trastorno se trata de una categoría residual para los cuadros somatomorfos que no cumplen los criterios para el trastorno de somatización o para otro trastorno somatomorfo. Los síntomas que se observan forman parte de los enumerados en el trastorno de somatización; puede existir un único síntoma o síntomas físicos variados.



**Anexo 1. 3**  
**Estrés Postraumático**

Según el DSM IV- TR los siguientes criterios son necesarios para el diagnóstico del estrés postraumático:

**A.** La persona ha estado expuesta a un acontecimiento traumático en el que:

1. Ha experimentado, presenciado o le han explicado uno o más acontecimientos caracterizados por muertes o amenazas para su integridad física o la de los demás.
2. Ha respondido con un temor, una desesperanza o un horror intensos.

**B.** El acontecimiento traumático es reexperimentado persistentemente a través de una (o más) de las siguientes formas:

1. Recuerdos del acontecimiento recurrentes e intrusivos que provocan malestar y en los que se incluyen imágenes, pensamientos o percepciones.
2. Sueños de carácter recurrente sobre el acontecimiento que producen malestar.
3. El individuo actúa o tiene la sensación de que el acontecimiento traumático está ocurriendo (ilusiones, alucinaciones y episodios disociativos de flash back, incluso los que aparecen al despertarse o al intoxicarse).
4. Malestar psicológico intenso al exponerse a estímulos internos o externos que simbolizan o recuerdan un aspecto del acontecimiento traumático.
5. Respuestas fisiológicas al exponerse a estímulos internos o externos que simbolizan o recuerdan un aspecto del acontecimiento traumático

**C.** Evitación persistente de estímulos asociados al trauma y embotamiento de la reactividad general del individuo (ausente antes del trauma), tal y como indican tres (o más) de los siguientes síntomas:

1. Esfuerzos para evitar pensamientos, sentimientos o conversaciones sobre el suceso traumático.
2. Evitación de actividades, lugares o personas que motivan recuerdos del trauma.



3. Incapacidad para recordar un aspecto importante del trauma.
4. Reducción acusada del interés o la participación en actividades significativas.
5. Sensación de desapego o enajenación frente a los demás.
6. Restricción de la vida afectiva.
7. Sensación de un futuro desolador.

**D.** Síntomas persistentes de aumento de la activación fisiológica (ausente antes del trauma), tal y como indican dos (o más) de los siguientes síntomas:

1. Dificultades para conciliar o mantener el sueño.
2. Irritabilidad o ataques de ira.
3. Dificultades para concentrarse.
4. Hipervigilancia.
5. Respuestas exageradas de sobresalto.

**E.** Los síntomas de los Criterios **B**, **C** y **D** se prolongan más de 1 mes.

**F.** Las alteraciones provocan malestar clínico significativo, deterioro social, laboral o de otras áreas importantes de la actividad del individuo.

El trastorno puede llegar a ser especialmente grave o duradero cuando el agente estresante es obra de otros seres humanos. La probabilidad de presentar este trastorno puede verse aumentada cuanto más intenso o más cerca físicamente se encuentre el agente estresante.

Las siguientes especificaciones pueden utilizarse para concretar el inicio y la duración de los síntomas del trastorno por estrés postraumático:

- \* *Agudo*: Esta especificación debe emplearse cuando la duración de los síntomas es inferior a los 3 meses.
- \* *Crónico*: Esta especificación debe emplearse cuando la duración de los síntomas es igual o superior a los 3 meses.
- \* *De inicio demorado*: Esta especificación indica que entre el acontecimiento traumático y el inicio de los síntomas han pasado como mínimo 6 meses.





*Características descriptivas y trastornos mentales asociados.*

En otras ocasiones las actividades que simulan o simbolizan el trauma original interfieren acusadamente con sus relaciones interpersonales. Puede aparecer la afectación del equilibrio afectivo; comportamiento impulsivo y autodestructivo; síntomas disociativos; molestias somáticas; sentimientos de inutilidad, vergüenza, desesperación o desesperanza; sensación de perjuicio permanente; pérdida de creencias anteriores; hostilidad; retraimiento social; sensación de peligro constante; deterioro de las relaciones con los demás y alteración de las características de personalidad previas.

En este trastorno puede haber un mayor riesgo de presentar trastorno de angustia, agorafobia, trastorno obsesivo-compulsivo, fobia social o específica, trastorno depresivo mayor, trastorno de somatización y trastorno relacionado con sustancias.



#### Anexo1. 4

#### Depresión

Los criterios para el diagnóstico del episodio depresivo mayor son:

**A.** Frecuentemente, el estado de ánimo en un episodio depresivo mayor presenta de cinco (o más) síntomas durante un período de 2 semanas, que representan un cambio respecto a la actividad previa; uno de los síntomas debe ser (1) estado de ánimo depresivo o (2) pérdida de interés o de la capacidad para el placer. Los que son claramente debidos a enfermedad médica, a ideas delirantes o alucinaciones no congruentes con el estado de ánimo no se deben incluir en el diagnóstico.

1. Estado de ánimo depresivo la mayor parte del día, según lo indica el propio sujeto (se siente triste o vacío) o la observación realizada por otros.
2. Disminución acusada del interés o de la capacidad para el placer en todas o casi todas las actividades.
3. Pérdida importante de peso sin hacer régimen o aumento de peso; pérdida o aumento del apetito.
4. Insomnio o hipersomnia.
5. Agitación o enlentecimiento psicomotores observables.
6. Fatiga o pérdida de energía.
7. Sentimientos de inutilidad, de culpa excesivos o inapropiados (que pueden ser delirantes)
8. Disminución de la capacidad para pensar, concentrarse, o indecisión, (ya sea una atribución subjetiva o una observación ajena).
9. Pensamientos recurrentes de muerte, ideación suicida recurrente sin un plan específico o una tentativa de suicidio y un plan para llevarlo a cabo.

**B.** Los síntomas no cumplen los criterios para un episodio mixto.



- C. Los síntomas provocan malestar clínicamente significativo o deterioro social, laboral o de otras áreas importantes de la actividad del individuo.
- D. Los síntomas no son debidos a los efectos fisiológicos directos de una sustancia ingerida o una enfermedad médica
- E. Los síntomas no se explican mejor por la presencia de un duelo (después de la pérdida de un ser querido); persisten durante más de 2 meses o se caracterizan por una acusada incapacidad funcional, preocupaciones mórbidas de inutilidad, ideación suicida, síntomas psicóticos o enlentecimiento psicomotor.

### *Características descriptivas y trastornos mentales asociados.*

Los sujetos con un episodio depresivo mayor se presentan a menudo con llanto, irritabilidad, tristeza, rumiaciones obsesivas, ansiedad, fobias, preocupación excesiva por la salud física y quejas de dolor. Durante un episodio depresivo mayor, algunos sujetos manifiestan crisis de angustia con un patrón que cumple los criterios del trastorno de angustia. Algunos sujetos refieren problemas en las relaciones personales, interacciones sociales menos satisfactorias o problemas en la actividad sexual. Pueden presentarse problemas matrimoniales, laborales, escolares, abuso de alcohol u otras sustancias o aumento de la utilización de los servicios médicos. La consecuencia más grave de un episodio depresivo mayor es la tentativa de suicidio o el suicidio consumado.



### Anexo1. 5 Ansiedad generalizada

Sobre este trastorno, el DSM- IV TR establece que la característica esencial es la preocupación excesivas (expectación aprensiva) que se observan durante un período superior a 6 meses y que se centran en una amplia gama de acontecimientos y situaciones (Criterio **A**).

El individuo tiene dificultades para controlar este estado de constante preocupación (Criterio **B**). Este estado se acompaña de al menos otros tres síntomas de los siguientes: inquietud, fatiga precoz, dificultades para concentrarse, irritabilidad, tensión muscular y trastornos del sueño (Criterio **C**).

Las situaciones que originan ansiedad y preocupación no se limitan a las que son propias de otros trastornos como el temor a sufrir una crisis de angustia (trastorno de angustia), miedo a quedar mal en público (fobia social), contraer una enfermedad (trastorno obsesivo-compulsivo), estar alejado de casa o de las personas queridas (trastorno por ansiedad de separación), engordar (anorexia nerviosa), tener múltiples síntomas físicos (trastorno de somatización) o a padecer una grave enfermedad (hipocondría). La ansiedad y la preocupación no aparecen únicamente en el transcurso de un trastorno por estrés postraumático (Criterio **D**).

Aunque los individuos con trastorno de ansiedad generalizada no siempre reconocen que sus preocupaciones resultan excesivas, manifiestan una evidente dificultad para controlarlas y les provocan malestar subjetivo, deterioro social, laboral o de otras áreas importantes de actividad (Criterio **E**).

Esta alteración no se debe a los efectos fisiológicos directos de una sustancia ingerida o a una enfermedad médica general y no aparece exclusivamente en el transcurso de un trastorno del estado de ánimo, un trastorno psicótico o un trastorno generalizado del desarrollo (Criterio **F**).

La intensidad, duración o frecuencia de aparición de la ansiedad y de las preocupaciones son claramente desproporcionadas con las posibles consecuencias que puedan derivarse de la situación o el acontecimiento temidos. A estos individuos les resulta difícil olvidar estas preocupaciones para poder dedicar la atención necesaria a las tareas que están realizando y todavía les cuesta más eliminar aquéllas completamente.



### *Síntomas y trastornos asociados*

A la tensión muscular que presentan estos individuos pueden añadirse temblores, sacudidas, inquietud motora, y dolores o entumecimientos musculares. Muchos individuos con trastorno de ansiedad generalizada también pueden presentar síntomas somáticos como manos frías y pegajosas, boca seca, sudoración, náuseas o diarreas, problemas para tragar o quejas de tener «*algo en la garganta*» y respuestas de sobresalto exageradas.

El trastorno de ansiedad generalizada suele coexistir con trastornos del estado de ánimo (trastorno depresivo mayor o trastorno distímico), otros trastornos de ansiedad (trastorno de angustia, fobia social, fobia específica), trastornos relacionados con sustancias (dependencia o abuso de alcohol, sedantes, hipnóticos o ansiolíticos) y con otros asociados al estrés (síndrome del colon irritable, dolores de cabeza)



**Anexo 2.1**

**Leymann Inventory of Psychological Terrorization, LIPT**

**A) Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse adecuadamente con otros, incluido el propio acosador:**

1. El jefe o acosador no permite a la víctima la posibilidad de comunicarse.
2. Se interrumpe continuamente a la víctima cuando habla.
3. Los compañeros le impiden expresarse.
4. Los compañeros le gritan, le chillan e injurian en voz alta.
5. Se producen ataques verbales criticando trabajos realizados.
6. Se producen críticas hacia su vida privada.
7. Se aterroriza a la víctima con llamadas telefónicas.
8. Se le amenaza verbalmente.
9. Se le amenaza por escrito.
10. Se rechaza el contacto con la víctima (evitando el contacto visual, mediante gestos de rechazo, desdén o menosprecio, etc.)
11. Se ignora su presencia, por ejemplo dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si no le vieran o no existiera)

**B) Actividades de acoso para evitar que la víctima tenga la posibilidad de mantener contactos sociales:**

12. No se habla nunca con la víctima.
13. No se le deja que se dirija a uno.
14. Se le asigna a un puesto de trabajo que le aísla de sus compañeros.
15. Se prohíbe a sus compañeros hablar con él.
16. Se niega la presencia física de la víctima.



### **C) Actividades de acoso dirigidas a desacreditar o impedir a la víctima mantener su reputación personal o laboral:**

17. Se maldice o se calumnia a la víctima.
18. Se hacen correr cotilleos y rumores orquestados por el acosador o el gang de acoso sobre la víctima.
19. Se ridiculiza a la víctima.
20. Se atribuye a la víctima ser una enferma mental.
21. Se intenta forzar un examen o diagnóstico psiquiátrico.
22. Se fabula o inventa una supuesta enfermedad de la víctima.
23. Se imitan sus gestos, su postura, su voz y su talante con vistas a poder ridiculizarlos.
24. Se atacan sus creencias políticas o religiosas.
25. Se hace burla de su vida privada.
26. Se hace burla de sus orígenes o de su nacionalidad.
27. Se le obliga a realizar un trabajo humillante.
28. Se monitoriza, anota, registra y consigna inequitativamente el trabajo de la víctima en términos malintencionados.
29. Se cuestionan o contestan las decisiones tomadas por la víctima.
30. Se le injuria en términos obscenos o degradantes.
31. Se acosa sexualmente a la víctima con gestos o proposiciones.

### **D) Actividades de acoso dirigidas a reducir la ocupación de la víctima y su empleabilidad mediante la desacreditación profesional.**

32. No se asigna a la víctima trabajo ninguno.
33. Se le priva de cualquier ocupación, y se vela para que no pueda encontrar ninguna tarea por sí misma.
34. Se le asignan tareas totalmente inútiles o absurdas



- 35. Se le asignan tareas muy inferiores a su capacidad o competencias profesionales.
- 36. Se le asignan sin cesar tareas nuevas.
- 37. Se le hace ejecutar trabajos humillantes.
- 38. Se le asignan tareas que exigen una experiencia superior a sus competencias profesionales.

### **E) Actividades de acoso que afectan a la salud física o psíquica de la víctima.**

- 39. Se le obliga a realizar trabajos peligrosos o especialmente nocivos para la salud.
- 40. Se le amenaza físicamente.
- 41. Se agrede físicamente a la víctima, pero sin gravedad, a título de advertencia.
- 42. Se le agrede físicamente, pero sin contenerse.
- 43. Se le ocasionan voluntariamente gastos con intención de perjudicarla.
- 44. Se ocasionan desperfectos en su puesto de trabajo o en su domicilio.
- 45. Se agrede sexualmente a la víctima.





Anexo 2.2

LIPT- Inventario de Acoso Laboral de Leymann

Versión modificada por González de Rivera

|   | SI | NO | A MEDIAS |
|---|----|----|----------|
| 1.- Sus superiores limitan sus oportunidades de expresarse o de decir lo que tiene que decir.   |    |    |          |
| 2.- Le interrumpen continuamente cuando habla.  |    |    |          |
| 3.- Sus compañeros le ponen pegas para expresarse o no le permiten hablar   |    |    |          |
| 4.- Le gritan o le regañan en voz alta  |    |    |          |
| 5.- Critican continuamente su trabajo.  |    |    |          |
| 6.- Critican continuamente su vida privada  |    |    |          |
| 7.- Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes o acusadoras.  |    |    |          |
| 8.-Se le amenaza verbalmente.   |    |    |          |
| 9.-Recibe escritos y notas amenazadoras.  |    |    |          |
| 10.-Se le niega contacto, con miradas y gestos de rechazo, desdén o menosprecio, o ni siquiera le miran.  |    |    |          |
| 11.-Se le niega contacto ignorando su presencia, no respondiendo a sus comentarios ni preguntas, dirigiendo a terceras personas comentarios que en realidad son para usted. |    |    |          |
| 12.-La gente ha dejado o está dejando de dirigirse o de hablar con usted.   |    |    |          |
| 13.-No consigue hablar con nadie. Todos le evitan.  |    |    |          |
| 14.-Le asignan un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus compañeros.   |    |    |          |
| 15.-Se prohíbe a sus compañeros que hablen con usted.   |    |    |          |
| 16.-En general se le ignora, y se le trata como si fuera invisible.   |    |    |          |
| 17.-Le calumnian y murmuran a sus espaldas.   |    |    |          |
| 18.-Difunden rumores falsos o infundados sobre usted.   |    |    |          |
| 19.-Le ridiculizan, se burlan de usted.   |    |    |          |
| 20.-Le tratan como si fuera un enfermo mental, o lo dan a entender.   |    |    |          |
| 21.-Le sugieren que se haga un examen psiquiátrico o una evaluación psicológica.  |    |    |          |
| 22.-Se burlan de alguna deformidad o defecto físico que pudiera tener.  |    |    |          |
| 23.-Imitan su forma de andar, su voz o sus gestos para ponerle en ridículo.   |    |    |          |
| 24.-Atacan o se burlan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas.   |    |    |          |
| 25.-Ridiculizan o se burlan de su vida privada.   |    |    |          |
| 26.-Se burlan de su nacionalidad, procedencia o lugar de origen.  |    |    |          |
| 27.-Le asignan un trabajo humillante.   |    |    |          |

## Anexo 2. Instrumentos que miden mobbing



|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| 28.-Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y mal intencionada.  |  |  |  |
| 29.-Sus decisiones son siempre cuestionadas o contrariadas.  |  |  |  |
| 30.-Le dirigen insultos o comentarios obscenos o degradantes.  |  |  |  |
| 31.-Le hacen a avances, insinuaciones o gestos sexuales.   |  |  |  |
| 32.-No se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer.   |  |  |  |
| 33.-Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas.   |  |  |  |
| 34.-Le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles.   |  |  |  |
| 35.-Le asignan tareas muy por debajo de sus competencias.  |  |  |  |
| 36.-Le sobrecargan sin cesar con tareas nuevas y diferentes.   |  |  |  |
| 37.-Le obligan a realizar tareas humillantes.  |  |  |  |
| 38.-Le asignan tareas muy difíciles o muy por encima de su preparación, en las que es muy probable que fracase.                |  |  |  |
| 39.-Le obligan a realizar trabajos nocivos o peligrosos.   |  |  |  |
| 40.-Le amenazan con violencia física.  |  |  |  |
| 41.-Recibe ataques físicos leves, como advertencia.  |  |  |  |
| 42.-Le atacan físicamente sin ninguna consideración.   |  |  |  |
| 43.-Le ocasionan a propósito gastos para perjudicarlo.   |  |  |  |
| 44.-Le ocasionan daños en su domicilio o en su puesto de trabajo.  |  |  |  |
| 45.-Recibe agresiones sexuales físicas directas.   |  |  |  |
| <b>Conductas incorporadas por González de Rivera</b>   |  |  |  |
| 46.-Ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo.  |  |  |  |
| 47.-Ocasionan daños en útiles de trabajo necesarios e importantes para su cometido.  |  |  |  |
| 48.-Le sustraen algunas de sus pertenencias.   |  |  |  |
| 49.-Le sustraen algunos de sus útiles de trabajo.  |  |  |  |
| 50.-Se presentan informes confidenciales y negativos sobre usted, sin notificárselo ni concederse oportunidad para defenderse. |  |  |  |
| 51.-Las personas que le apoyan son amenazadas.   |  |  |  |
| 52.-Las personas que le apoyan reciben ofertas para que se aparten de usted.   |  |  |  |
| 53.-Interceptan su correspondencia.  |  |  |  |
| 54.-No le pasan las llamadas o dicen que no está.  |  |  |  |
| 55.-Pierden u olvidan sus encargos o encargos para usted.  |  |  |  |
| 56.-Callan o minimizan sus esfuerzos, logros y aciertos.   |  |  |  |
| 57.-Ocultan sus habilidades y competencias especiales.   |  |  |  |
| 58.-Exageran sus fallos y errores.   |  |  |  |
| 59.-Informan mal sobre su permanencia y dedicación.  |  |  |  |



Anexo 2.3

LIPT- 60 Inventario de Acoso Laboral de Leymann  
II Versión modificada por González de Rivera

LIPT – 60 Leymann Inventory of Psychological Terrorization

© Versión modificada y adaptada al español, González de Rivera, 2003.

Nombre \_\_\_\_\_ Apellidos \_\_\_\_\_  
Fecha de Nacimiento \_\_\_\_\_ Dirección \_\_\_\_\_  
C.P. \_\_\_\_\_ Localidad \_\_\_\_\_ Provincia \_\_\_\_\_  
Teléfono \_\_\_\_\_ Fecha de hoy: \_\_\_\_\_

A continuación hay una lista de distintas situaciones o conductas de acoso que usted puede haber sufrido en su trabajo. Marque en cada una de ellas el grado en que la ha experimentado.

Marque con una cruz (X) el cero (“0”) si no ha experimentado esa conducta en absoluto; el uno (“1”) si la ha experimentado un poco; el dos (“2”) si la ha experimentado moderadamente; el tres (“3”) si la ha experimentado mucho y el cuatro (“4”) si la ha experimentado de manera extrema.

- 0 = Nada en absoluto.
- 1 = Un poco.
- 2 = Moderadamente.
- 3 = Mucho.
- 4 = Extremadamente.

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1.- Sus superiores limitan sus oportunidades de expresarse o de decir lo que tiene que decir | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2.- Le interrumpen continuamente cuando habla  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3.- Sus compañeros le ponen pegas para expresarse o no le permiten hablar                    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4.- Le gritan o le regañan en voz alta   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5.- Critican continuamente su trabajo  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6.- Critican continuamente su vida privada   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7.- Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes o acusadoras                        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8.- Se le amenaza verbalmente  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9.- Recibe escritos y notas amenazadoras   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

## Anexo 2. Instrumentos que miden mobbing



|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 10.-Se le niega contacto, con miradas y gestos de rechazo, desdén o menosprecio, o ni siquiera le miran.   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11.-Se le niega contacto ignorando su presencia, no respondiendo a sus comentarios ni preguntas, dirigiendo a terceras personas comentarios que en realidad son para usted | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12.-La gente ha dejado o está dejando de dirigirse o de hablar con usted   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13.-No consigue hablar con nadie. Todos le evitan  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14.-Le asignan un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus compañeros.  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15.-Se prohíbe a sus compañeros que hablen con usted   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16.-En general se le ignora, y se le trata como si fuera invisible   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17.-Le calumnian y murmuran a sus espaldas   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18.-Difunden rumores falsos o infundados sobre usted   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19.-Le ridiculizan, se burlan de usted   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20.-Le tratan como si fuera un enfermo mental, o lo dan a entender   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21.-Le sugieren que se haga un examen psiquiátrico o una evaluación psicológica  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 22.-Se burlan de alguna deformidad o defecto físico que pudiera tener  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 23.-Imitan su forma de andar, su voz o sus gestos para ponerle en ridículo   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 24.-Atacan o se burlan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 25.-Ridiculizan o se burlan de su vida privada   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 26.-Se burlan de su nacionalidad, procedencia o lugar de origen  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 27.-Le asignan un trabajo humillante   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 28.-Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y mal intencionada   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 29.-Sus decisiones son siempre cuestionadas o contrariadas   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 30.-Le dirigen insultos o comentarios obscenos o degradantes   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 31.-Le hacen a avances, insinuaciones o gestos sexuales  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 32.-No se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 33.-Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 34.-Le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 35.-Le asignan tareas muy por debajo de sus competencias   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 36.-Le sobrecargan sin cesar con tareas nuevas y diferentes  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 37.-Le obligan a realizar tareas humillantes   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 38.-Le asignan tareas muy difíciles o muy por encima de su preparación, en las que es muy probable que fracase   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 39.-Le obligan a realizar trabajos nocivos o peligrosos  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 40.-Le amenazan con violencia física   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 41.-Recibe ataques físicos leves, como advertencia   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 42.-Le atacan físicamente sin ninguna consideración  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 43.-Le ocasionan a propósito gastos para perjudicarlo  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 44.-Le ocasionan daños en su domicilio o en su puesto de trabajo   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 45.-Recibe agresiones sexuales físicas directas  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 46.-Ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 47.-Manipulan sus herramientas de trabajo (por ejemplo, borran archivos de su ordenador)   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 48.-Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 49.-Se someten informes confidenciales y negativos sobre usted, sin notificarle ni darle oportunidad de defenderse   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 50.-Las personas que le apoyan reciben amenazas, o presiones para que se aparten de usted  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 51.-Devuelven, abren o interceptan su correspondencia  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

## Anexo 2. Instrumentos que miden mobbing



|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 52.-No le pasan las llamadas, o dicen que no está  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 53.-Pierden u olvidan sus encargos o encargos para usted   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 54.-Callan o minimizan sus esfuerzos, logros y aciertos  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 55.-Ocultan sus habilidades y competencias especiales  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 56.-Exageran sus fallos y errores  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 57.-Informan mal sobre su permanencia y dedicación   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 58.-controlan de manera muy estricta su horario  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 59.-Cuando solicita un permiso, curso o actividad a la que tiene derecho, se lo niegan o le ponen pegas y dificultades | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

### Anexo 2.4

#### LIPT reducido de Van Dick y Wagner

|   | VERDADERO | FALSO |
|---|-----------|-------|
| 1. El jefe me trata como si fuera invisible.    |           |       |
| 2. El jefe me critica con frecuencia sin razón. |           |       |
| 3. Mis compañeros difunden rumores sobre mí.    |           |       |
| 4. Me suelen excluir de actividades sociales.   |           |       |



Anexo 2.5

Barómetro Cisneros. Iñaki Piñuel y Zavala

¿Cuáles de las siguientes formas de maltrato psicológico (ver lista de preguntas 1 a 43) se han ejercido contra Ud.?

**Señale**, en su caso, quienes son el/los autor/ es de los hostigamientos recibidos?

- 1 Jefes o supervisores.
- 2 Compañeros de trabajo.
- 3 Subordinados.

**Señale**, en su caso, el grado de frecuencia con el que se producen esos hostigamientos

- 0 Nunca
- 1 Pocas veces al año o menos
- 2 Una vez al mes o menos
- 3 Algunas veces al mes
- 4 Una vez a la semana
- 5 Varias veces a la semana
- 6 Todos los días

| Comportamientos  | Autores | Frecuencia del Comportamiento |   |   |   |   |   |   |
|--|---------|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|
|  |         | 0                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Mi superior restringe mis posibilidades de comunicarme, hablar o reunirme con él.       | ( )     | 0                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. Me ignoran, me excluyen o me hacen vacío, fingen no verme o me hacen <<invisible>>.     | ( )     | 0                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme.                                     | ( )     | 0                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios o mi ética.                | ( )     | 0                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5. Evalúan mi trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada.                           | ( )     | 0                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6. Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia.                 | ( )     | 0                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7. Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido.                                    | ( )     | 0                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8. Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias. | ( )     | 0                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9. Me asignan tareas rutinarias o sin valor o interés alguno.                              | ( )     | 0                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

## Anexo 2. Instrumentos que miden mobbing



|   |     |   |   |   |   |   |   |   |
|---|-----|---|---|---|---|---|---|---|
| 10. Me abruman con una carga de trabajo insoportable de manera malintencionada.                                     | ( ) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11. Me asignan tareas que ponen en peligro mi integridad física o mi salud a propósito.                             | ( ) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12. Me impiden que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo con la debida seguridad.     | ( ) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 13. Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente.  | ( ) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 14. Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo.   | ( ) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 15. Minusvaloran y echan por tierra mi trabajo, no importa lo que haga.   | ( ) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 16. Me acusan injustificadamente de incumplimientos, errores, fallos, inconcretos y difusos.                        | ( ) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 17. Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que hago o decisión que tome en mi trabajo.                      | ( ) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 18. Se amplifican y dramatizan de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes.                          | ( ) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 19. Me humillan, desprecian o minusvaloran en público ante otros colegas o ante terceros.                           | ( ) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 20. Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios (rescisión de contrato, expedientes, despido, traslados, etc.) | ( ) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 21. Intentan aislarne de mis compañeros dándome trabajos o tareas que me alejan físicamente de ellos.               | ( ) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 22. Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo.   | ( ) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 23. Se intenta provocarme para <<hacerme explotar>>   | ( ) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 24. Me menosprecian personal o profesionalmente.  | ( ) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 25. Hacen burla de mi o bromas intentando ridiculizar mi forma de hablar, de andar, etc.                            | ( ) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 26. Recibo feroces e injustas críticas acerca de aspectos de mi vida personal.                                      | ( ) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 27. Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios.  | ( ) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 28. Recibo amenazas por escrito o por teléfono en mi domicilio.   | ( ) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 29. Me chillan o gritan, o elevan la voz de manera a intimidarme.   | ( ) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

## Anexo 2. Instrumentos que miden mobbing



|  |                    |   |   |   |   |   |   |   |
|--|--------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 30. Me zarandean, empujan o avasallan físicamente para intimidarme.  | ( )                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 31. Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de mí.   | ( )                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 32. Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mí de manera malintencionada.  | ( )                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 33. Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo.   | ( )                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 34. Limitan malintencionadamente mi acceso a cursos, promociones, ascensos, etc.   | ( )                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 35. Reatribuyen malintencionadamente conductas ilícitas o antiéticas para perjudicar mi imagen y reputación.   | ( )                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 36. Recibo una presión indebida para sacar adelante el trabajo.  | ( )                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 37. Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables.   | ( )                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 38. Modifican mis responsabilidades o las tareas a ejecutar sin decirme nada.  | ( )                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 39. Desvaloran continuamente mi esfuerzo profesional.  | ( )                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 40. Intentan persistentemente desmoralizarme.  | ( )                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 41. Utilizan varias formas de hacerme incurrir en errores profesionales de manera malintencionada.   | ( )                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 42. Controlan aspectos de mi trabajo de forma malintencionada para intentar <<pillarme en algún renuncio>>   | ( )                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 43. Me lanzan insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas.  | ( )                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 44. En el transcurso de los últimos 6 meses ¿ha sido ud. víctima de alguna de las anteriores formas de maltrato psicológico de manera continuada (con una frecuencia de más de 1 vez por semana)?<br>(ver lista de preguntas 1 a 43) | ( ) sí      ( ) no |   |   |   |   |   |   |   |





Anexo 2.6

Cuestionario sobre Acoso Moral de Marie-France Hirigoyen

Questionnaire Sur le Harcelement Moral

N° ...

Caractéristiques socio-démographiques

1) Quelle est la date à laquelle vous remplissez ce questionnaire ? : . / ... /...

2) Quelle est votre année de naissance ? : ..

3) Quel est votre sexe ?  F  M

4) Quelle est votre situation de famille ?

- Vit seul
- Vit en couple
- Autre

5) Combien avez-vous d'enfants à charge ? ...

6) Votre conjoint exerce-t-il (elle) une profession actuellement ?

- oui
- non :
- il (elle) est au chômage
- il (elle) est en retraite
- pour une autre raison (précisez)...

7) Quel est votre niveau de diplôme ?

- certificat d'études primaires
- BEPC, Brevet des Collèges
- CAP, BEP, BP, BEC, BEI
- Baccalauréat général, technologique et professionnel
- Diplôme universitaire de 1er cycle (BTS, DUT, DEUG) et assimilé
- Diplôme universitaire de 2eme cycle (Licence, Maîtrise) et assimilé
- Diplôme universitaire de 3eme cycle (DESS, DEA, Doctorat)
- Diplôme de Grandes Ecoles
- Autres diplômes ( précisez)



### Profession exercée

8) Quelle est la fonction principale que vous exercez ?

- Production, fabrication, chantier
- installation, entretien, réglage, réparation
- nettoyage, gardiennage, travail ménager
- manutention, magasinage, transports
- guichet, saisie, standard, secrétariat
- gestion, comptabilité, fonction administrative
- commerce, vente, technico-commercial
- recherche, étude, méthode, informatique
- direction générale
- enseignement
- santé
- information
- autres cas ( précisez ) \_\_\_\_\_

9) Dans votre emploi actuel êtes-vous. ?

- man.uvre ou ouvrier spécialisé
- ouvrier qualifié ou hautement qualifié
- agent de maîtrise
- technicien, dessinateur, VRP (non cadre)
- instituteur, assistant(e) social(e), infirmier, et autre personnel de catégorie B de la fonction publique
- ingénieur ou cadre
- professeur et personnel de catégorie A de la fonction publique
- employé de bureau, employé de commerce, agent de service, aide-soignant(e), gardienne d'enfants, personnel de catégorie C ou D de la fonction publique
- autres cas ( précisez : coefficient, niveau, échelon, position hiérarchique..)

10) Quel est votre secteur d'activité ?

- agriculture, sylviculture, pêche
- mine
- industrie
- production, traitement, distribution d'électricité, de gaz, de chaleur, d'eau
- construction
- commerce, réparation automobile ou d'articles domestiques
- hôtel, restaurant
- transports, postes et télécommunications
- assurances, banques



- immobilier, informatique, recherche et développement, services aux entreprises
- administration publique
- éducation
- santé et action sociale
- assainissement, voirie, gestion des déchets,
- activités associatives, récréatives, culturelles et sportives
- services personnels et domestiques
- activités extraterritoriales
- autres cas ( précisez)

11) Etes-vous ?

- salarié de la fonction publique (Etat, collectivités locales ou hôpitaux publics)

Si oui :

- titulaire
- contractuel
- salarié d'un établissement ou d'une entreprise publique, nationale ou internationale  
(ex : SNCF, SS, EDF-GDF, ONU, etc.)
- salarié du secteur privé

12) Etes-vous ?

- titulaire d'un contrat à durée déterminée
- titulaire d'un contrat à durée indéterminée
- intérimaire
- en stage de formation (y compris apprenti) ou reconversion

13) Combien de personnes sont employées dans votre entreprise ou établissement ?

- Moins de 5
- 5 à 9
- 10 à 19
- 20 à 49
- 50 à 199
- 200 et plus

14) Habituellement, là où vous travaillez, combien y a-t-il de personnes, dans le même lieu et en même temps que vous ?

- Seul
- Moins de 5
- 5 à 9
- 10 et plus
- très variable



15) Sur votre lieu de travail diriez-vous qu'il y a ?

- A peu près autant d'hommes que de femmes
- Plus de femmes que d'hommes
- Plus d'hommes que de femmes
- Presque uniquement des hommes
- Presque uniquement des femmes

**Travail et conditions de travail**

**( à remplir même si vous êtes actuellement arrêté)**

16) Depuis combien d'années travaillez vous dans l'entreprise ? : .....

17) Quels sont vos horaires de travail ?

- horaires de jour
- horaires de matin
- horaires d'après-midi
- horaires de nuit
- horaires variés

18) Aviez-vous précédemment connu une période de chômage ?

*Oui \_ Non*

Si oui combien de temps a-t-elle duré ? ..

19) Votre travail s'est-il modifié au cours des 12 derniers mois pour ? :

- changement de lieu de travail
- changement de poste, de fonctions
- changement d'horaires
- mutation
- reconversion
- reclassement
- formation qualifiante
- restructuration du service
- autre événement ( précisez) \_\_\_\_\_

20) Travaillez-vous ?

- dans un bureau seul(e)
- dans un bureau partagé
- dans des locaux techniques, ateliers de production ou salle spécialisée
- à l'extérieur
- autre (précisez) \_\_\_\_\_



21) L'exécution de votre travail vous impose-t-elle ?

- d. être polyvalent, d. occuper des postes différents
- d. avoir un rôle d'encadrement ou de commandement
- de faire des déplacements en France ou à l'étranger
- d. être en contact avec le public
- de travailler sur écran
- de travailler dans le bruit, ou le froid ou la chaleur
- d. effectuer une quantité de travail excessive
- de travailler très vite
- de faire des efforts physiques
- d. avoir un haut niveau de compétence
- d. effectuer des tâches répétitives
- d. être créatif
- d. apprendre des choses nouvelles
- recevoir des ordres contradictoires de la part de différentes personnes
- d. être souvent interrompu dans vos tâches

22) Dans l'ensemble, les tâches que vous réalisez vous intéressent-elle ?

- Oui beaucoup
- oui un peu
- pas trop
- pas du tout

### Agissements hostiles

Dans votre emploi subissez-vous actuellement les agissements suivants ?

Si vous avez souffert, dans le passé, de ces agissements, répondez quand même au questionnaire, mais précisez ici de quand à quand ces agissements ont eu lieu :

De ..... à .....

Quelles ont été les répercussions sur votre emploi (*plusieurs réponses possibles*) ? :

- licenciement pour faute professionnelle
- départ négocié
- démission
- mutation
- licenciement pour inaptitude médicale
- déclassement
- préretraite
- mise en invalidité
- longue maladie

## Anexo 2. Instrumentos que miden mobbing



|   |                           |                        |  |                     |  |   |          |                  |
|---|---------------------------|------------------------|--|---------------------|--|---|----------|------------------|
| EXEMPLE<br>cocher la case qui correspond à votre choix    | Tous les jours            |                        | <del>au moins une fois par semaine</del> |                     | au moins une fois par mois               |   | rarement | jamais           |
| Si oui, par   | un supérieur hiérarchique | <del>un collègue</del> |  | plusieurs collègues | des subordonnés                          | <del>des clients, usagers, élèves ou patients</del> |          | autres, précisez |
| On ne me parle pas  | Tous les jours            |                        | au moins une fois par semaine            |                     | au moins une fois par mois               |   | rarement | jamais           |
| Si oui, par   | un supérieur hiérarchique | un collègue            | plusieurs collègues                      | des subordonnés     | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez                                    |          |                  |
| La direction refuse mes demandes d'entretien              | Tous les jours            |                        | au moins une fois par semaine            |                     | au moins une fois par mois               |   | rarement | jamais           |
| Si oui, par   | un supérieur hiérarchique | un collègue            | plusieurs collègues                      | des subordonnés     | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez                                    |          |                  |
| On m'installe à l'écart des autres                        | Tous les jours            |                        | au moins une fois par semaine            |                     | au moins une fois par mois               |   | rarement | jamais           |
| Si oui, par   | un supérieur hiérarchique | un collègue            | plusieurs collègues                      | des subordonnés     | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez                                    |          |                  |
| On me pousse à la faute professionnelle                   | Tous les jours            |                        | au moins une fois par semaine            |                     | au moins une fois par mois               |   | rarement | jamais           |
| Si oui, par   | un supérieur hiérarchique | un collègue            | plusieurs collègues                      | des subordonnés     | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez                                    |          |                  |
| On refuse d'avoir avec moi tout contact (visuel ou geste) | Tous les jours            |                        | au moins une fois par semaine            |                     | au moins une fois par mois               |   | rarement | jamais           |
| Si oui, par   | un supérieur hiérarchique | un collègue            | plusieurs collègues                      | des subordonnés     | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez                                    |          |                  |
| On me retire mon autonomie                                | Tous les jours            |                        | au moins une fois par semaine            |                     | au moins une fois par mois               |   | rarement | jamais           |
| Si oui, par   | un supérieur              | un collègue            | plusieurs collègues                      | des subordonnés     | des clients, usagers, élèves ou          | autres, précisez                                    |          |                  |

## Anexo 2. Instrumentos que miden mobbing



|   |                           |                               |                            |                 |  |                  |
|---|---------------------------|-------------------------------|----------------------------|-----------------|--|------------------|
|   | hierarchique              |                               |                            |                 | patients                                 |                  |
| On utilise envers moi des propos méprisants   | Tous les jours            | au moins une fois par semaine | au moins une fois par mois | rarement        | jamais                                   |                  |
| Si oui, par   | un supérieur hierarchique | un collègue                   | plusieurs collègues        | des subordonnés | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez |
| Des rumeurs circulent à mon sujet   | Tous les jours            | au moins une fois par semaine | au moins une fois par mois | rarement        | jamais                                   |                  |
| Si oui, par   | un supérieur hierarchique | un collègue                   | plusieurs collègues        | des subordonnés | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez |
| On ne me transmet pas les informations utiles à mon travail                               | Tous les jours            | au moins une fois par semaine | au moins une fois par mois | rarement        | jamais                                   |                  |
| Si oui, par   | un supérieur hierarchique | un collègue                   | plusieurs collègues        | des subordonnés | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez |
| On conteste toutes mes décisions  | Tous les jours            | au moins une fois par semaine | au moins une fois par mois | rarement        | jamais                                   |                  |
| Si oui, par   | un supérieur hierarchique | un collègue                   | plusieurs collègues        | des subordonnés | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez |
| On ne tient pas compte des avis médicaux me concernant formulés par le médecin du travail | Tous les jours            | au moins une fois par semaine | au moins une fois par mois | rarement        | jamais                                   |                  |
| Si oui, par   | un supérieur hierarchique | un collègue                   | plusieurs collègues        | des subordonnés | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez |
| On me retire l'accès au téléphone/fax   | Tous les jours            | au moins une fois par semaine | au moins une fois par mois | rarement        | jamais                                   |                  |
| Si oui, par   | un supérieur hierarchique | un collègue                   | plusieurs collègues        | des subordonnés | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez |
| On m. agresse physiquement même   | Tous les jours            | au moins une fois par         | au moins une fois par mois | rarement        | jamais                                   |                  |

## Anexo 2. Instrumentos que miden mobbing



|  |                           |             |                               |                            |  |                  |
|--|---------------------------|-------------|-------------------------------|----------------------------|--|------------------|
| légèrement   | semaine                   |             |                               |                            |  |                  |
| Si oui, par  | un supérieur hiérarchique | un collègue | plusieurs collègues           | des subordonnés            | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez |
| On me donne sans arrêt des tâches nouvelles                                | Tous les jours            |             | au moins une fois par semaine | au moins une fois par mois | rarement                                 | jamais           |
| Si oui, par  | un supérieur hiérarchique | un collègue | plusieurs collègues           | des subordonnés            | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez |
| On m'attribue des tâches humiliantes                                       | Tous les jours            |             | au moins une fois par semaine | au moins une fois par mois | rarement                                 | jamais           |
| Si oui, par  | un supérieur hiérarchique | un collègue | plusieurs collègues           | des subordonnés            | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez |
| On m'interrompt sans cesse   | Tous les jours            |             | au moins une fois par semaine | au moins une fois par mois | rarement                                 | jamais           |
| Si oui, par  | un supérieur hiérarchique | un collègue | plusieurs collègues           | des subordonnés            | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez |
| On m'attribue volontairement des tâches très inférieures à mes compétences | Tous les jours            |             | au moins une fois par semaine | au moins une fois par mois | rarement                                 | jamais           |
| Si oui, par  | un supérieur hiérarchique | un collègue | plusieurs collègues           | des subordonnés            | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez |
| On m.ôte l'accès à l'informatique  | Tous les jours            |             | au moins une fois par semaine | au moins une fois par mois | rarement                                 | jamais           |
| Si oui, par  | un supérieur hiérarchique | un collègue | plusieurs collègues           | des subordonnés            | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez |
| On critique mon travail injustement ou exagérément                         | Tous les jours            |             | au moins une fois par semaine | au moins une fois par mois | rarement                                 | jamais           |
| Si oui, par  | un supérieur hiérarchique | un collègue | plusieurs collègues           | des subordonnés            | des clients, usagers, élèves ou          | autres, précisez |



## Anexo 2. Instrumentos que miden mobbing



|   |                           |                               |                     |                            |  |                    |
|---|---------------------------|-------------------------------|---------------------|----------------------------|--|--------------------|
|   |                           |                               |                     |                            | patients                                 |                    |
| On m. attribue des tâches absurdes ou inutiles                              | Tous les jours            | au moins une fois par semaine |                     | au moins une fois par mois |  | rarement<br>jamais |
| Si oui, par   | un supérieur hiérarchique | un collègue                   | plusieurs collègues | des subordonnés            | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez   |
| On me discrédite vis-à-vis de mes collègues, supérieurs ou subordonnés      | Tous les jours            | au moins une fois par semaine |                     | au moins une fois par mois |  | rarement<br>jamais |
| Si oui, par   | un supérieur hiérarchique | un collègue                   | plusieurs collègues | des subordonnés            | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez   |
| On m. injurie ou on hurle à mon encontre                                    | Tous les jours            | au moins une fois par semaine |                     | au moins une fois par mois |  | rarement<br>jamais |
| Si oui, par   | un supérieur hiérarchique | un collègue                   | plusieurs collègues | des subordonnés            | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez   |
| On communique avec moi uniquement par écrit                                 | Tous les jours            | au moins une fois par semaine |                     | au moins une fois par mois |  | rarement<br>jamais |
| Si oui, par   | un supérieur hiérarchique | un collègue                   | plusieurs collègues | des subordonnés            | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez   |
| On m. attribue volontairement des tâches très supérieures à mes compétences | Tous les jours            | au moins une fois par semaine |                     | au moins une fois par mois |  | rarement<br>jamais |
| Si oui, par   | un supérieur hiérarchique | un collègue                   | plusieurs collègues | des subordonnés            | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez   |
| On m. injurie avec des termes obscènes ou dégradants                        | Tous les jours            | au moins une fois par semaine |                     | au moins une fois par mois |  | rarement<br>jamais |
| Si oui, par   | un supérieur hiérarchique | un collègue                   | plusieurs collègues | des subordonnés            | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez   |
| On ignore ma présence en  | Tous les jours            | au moins une fois par         |                     | au moins une fois par mois |  | rarement<br>jamais |

## Anexo 2. Instrumentos que miden mobbing



|  |                           |             |                               |                            |  |                  |
|--|---------------------------|-------------|-------------------------------|----------------------------|--|------------------|
| s.adressant exclusivement aux autres   |                           |             | semaine                       |                            |  |                  |
| Si oui, par  | un supérieur hierarchique | un collègue | plusieurs collègues           | des subordonnés            | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez |
| On envahit ma vie privée par des coups de téléphones   | Tous les jours            |             | au moins une fois par semaine | au moins une fois par mois | rarement                                 | jamais           |
| Si oui, par  | un supérieur hierarchique | un collègue | plusieurs collègues           | des subordonnés            | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez |
| On me retire mon travail   | Tous les jours            |             | au moins une fois par semaine | au moins une fois par mois | rarement                                 | jamais           |
| Si oui, par  | un supérieur hierarchique | un collègue | plusieurs collègues           | des subordonnés            | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez |
| On m.attribue contre mon gré des travaux dangereux   | Tous les jours            |             | au moins une fois par semaine | au moins une fois par mois | rarement                                 | jamais           |
| Si oui, par  | un supérieur hierarchique | un collègue | plusieurs collègues           | des subordonnés            | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez |
| On utilise envers moi des gestes de mépris (soupirs, regards méprisants, haussements d.épaules.) | Tous les jours            |             | au moins une fois par semaine | au moins une fois par mois | rarement                                 | jamais           |
| Si oui, par  | un supérieur hierarchique | un collègue | plusieurs collègues           | des subordonnés            | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez |
| On se moque de mes handicaps, de mon physique  | Tous les jours            |             | au moins une fois par semaine | au moins une fois par mois | rarement                                 | jamais           |
| Si oui, par  | un supérieur hierarchique | un collègue | plusieurs collègues           | des subordonnés            | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez |
| On s.attaque à mes convictions politiques ou religieuses   | Tous les jours            |             | au moins une fois par semaine | au moins une fois par mois | rarement                                 | jamais           |

## Anexo 2. Instrumentos que miden mobbing



|   |                           |             |                               |                            |  |                    |
|---|---------------------------|-------------|-------------------------------|----------------------------|--|--------------------|
| Si oui, par   | un supérieur hiérarchique | un collègue | plusieurs collègues           | des subordonnés            | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez   |
| On m. attribue volontairement des tâches incompatibles avec ma santé      | Tous les jours            |             | au moins une fois par semaine | au moins une fois par mois |  | rarement<br>jamais |
| Si oui, par   | un supérieur hiérarchique | un collègue | plusieurs collègues           | des subordonnés            | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez   |
| Je n. ose plus faire valoir mes droits ( congés, horaires, rémunération.) | Tous les jours            |             | au moins une fois par semaine | au moins une fois par mois |  | rarement<br>jamais |
| Si oui, par   | un supérieur hiérarchique | un collègue | plusieurs collègues           | des subordonnés            | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez   |
| On m. attribue des problèmes psychologiques                               | Tous les jours            |             | au moins une fois par semaine | au moins une fois par mois |  | rarement<br>jamais |
| Si oui, par   | un supérieur hiérarchique | un collègue | plusieurs collègues           | des subordonnés            | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez   |
| On critique ma vie privée   | Tous les jours            |             | au moins une fois par semaine | au moins une fois par mois |  | rarement<br>jamais |
| Si oui, par   | un supérieur hiérarchique | un collègue | plusieurs collègues           | des subordonnés            | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez   |
| On occasionne des dégâts à mon poste de travail                           | Tous les jours            |             | au moins une fois par semaine | au moins une fois par mois |  | rarement<br>jamais |
| Si oui, par   | un supérieur hiérarchique | un collègue | plusieurs collègues           | des subordonnés            | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez   |
| On interdit de m. adresser la parole                                      | Tous les jours            |             | au moins une fois par semaine | au moins une fois par mois |  | rarement<br>jamais |
| Si oui, par   | un supérieur hiérarchique | un collègue | plusieurs collègues           | des subordonnés            | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez   |

## Anexo 2. Instrumentos que miden mobbing



|   |                           |             |                               |                 |  |                  |          |        |
|---|---------------------------|-------------|-------------------------------|-----------------|--|------------------|----------|--------|
| On m. agresse sexuellement (gestes ou propos)                               | Tous les jours            |             | au moins une fois par semaine |                 | au moins une fois par mois               |                  | rarement | jamais |
| Si oui, par   | un supérieur hiérarchique | un collègue | plusieurs collègues           | des subordonnés | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez |          |        |
| On me menace de violences physiques   | Tous les jours            |             | au moins une fois par semaine |                 | au moins une fois par mois               |                  | rarement | jamais |
| Si oui, par   | un supérieur hiérarchique | un collègue | plusieurs collègues           | des subordonnés | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez |          |        |
| On ne tient pas compte de mes problèmes de santé                            | Tous les jours            |             | au moins une fois par semaine |                 | au moins une fois par mois               |                  | rarement | jamais |
| Si oui, par   | un supérieur hiérarchique | un collègue | plusieurs collègues           | des subordonnés | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez |          |        |
| On ne me laisse plus parler aux autres                                      | Tous les jours            |             | au moins une fois par semaine |                 | au moins une fois par mois               |                  | rarement | jamais |
| Si oui, par   | un supérieur hiérarchique | un collègue | plusieurs collègues           | des subordonnés | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez |          |        |
| On occasionne des dégâts à mon véhicule ou à mon domicile                   | Tous les jours            |             | au moins une fois par semaine |                 | au moins une fois par mois               |                  | rarement | jamais |
| Si oui, par   | un supérieur hiérarchique | un collègue | plusieurs collègues           | des subordonnés | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez |          |        |
| On m'attribue volontairement des tâches très supérieures à mes compétences. | Tous les jours            |             | au moins une fois par semaine |                 | au moins une fois par mois               |                  | rarement | jamais |
| Si oui, par   | un supérieur hiérarchique | un collègue | plusieurs collègues           | des subordonnés | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez |          |        |
| On se moque de mes origines ou de ma nationalité                            | Tous les jours            |             | au moins une fois par semaine |                 | au moins une fois par mois               |                  | rarement | jamais |

## Anexo 2. Instrumentos que miden mobbing



|   |                           |             |                               |                            |  |                  |
|---|---------------------------|-------------|-------------------------------|----------------------------|--|------------------|
| Si oui, par   | un supérieur hiérarchique | un collègue | plusieurs collègues           | des subordonnés            | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez |
| On fait en sorte que je n'obtienne pas de promotion | Tous les jours            |             | au moins une fois par semaine | au moins une fois par mois | rarement                                 | jamais           |
| Si oui, par   | un supérieur hiérarchique | un collègue | plusieurs collègues           | des subordonnés            | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez |
| On me donne des consignes impossibles à exécuter    | Tous les jours            |             | au moins une fois par semaine | au moins une fois par mois | rarement                                 | jamais           |
| Si oui, par   | un supérieur hiérarchique | un collègue | plusieurs collègues           | des subordonnés            | des clients, usagers, élèves ou patients | autres, précisez |

A quoi attribuez-vous l'attitude hostile de votre ou de vos collègues, supérieurs ou subordonnés? (*plusieurs réponses possibles*)

- à des raisons d'organisation  oui  en partie  non
- par plaisir de faire souffrir  oui  en partie  non
- à cause de ma nationalité  oui  en partie  non
- parce que je n'arrive pas à me faire apprécier  oui  en partie  non
- à cause de mon apparence physique  oui  en partie  non
- parce que mes résultats sont inférieurs à la moyenne  oui  en partie  non
- parce que mes résultats sont supérieurs à la moyenne  oui  en partie  non
- en raison d'une ambiance générale malsaine dans l'entreprise  oui  en partie  non
- parce que mon comportement les agace  oui  en partie  non
- par envie  oui  en partie  non
- en raison de mes difficultés à m'adapter au groupe  oui  en partie  non
- parce qu'ils voulaient se débarrasser de moi  oui  en partie  non
- parce que j'ai refusé les avances d'un collègue ou d'un supérieur



- |   |                              |                                    |                              |
|---|------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
|   | <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> en partie | <input type="checkbox"/> non |
| • parce que je suis trop âgé(e)   | <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> en partie | <input type="checkbox"/> non |
| • parce que tout le monde est stressé                                   | <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> en partie | <input type="checkbox"/> non |
| • en raison de ma vie privée  | <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> en partie | <input type="checkbox"/> non |
| • parce qu'ils veulent le poste pour quelqu'un d'autre                  | <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> en partie | <input type="checkbox"/> non |
| • à cause de mon sexe   | <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> en partie | <input type="checkbox"/> non |
| • à cause de mes croyances religieuses ou de mes convictions politiques | <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> en partie | <input type="checkbox"/> non |
| • parce qu'ici personne n'est bien traité                               | <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> en partie | <input type="checkbox"/> non |
| • à cause de l'influence négative de quelqu'un qui ne m'aime pas        | <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> en partie | <input type="checkbox"/> non |
| • en raison de vieux conflits mal réglés                                | <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> en partie | <input type="checkbox"/> non |
| • parce que je suis différent(e) des autres                             | <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> en partie | <input type="checkbox"/> non |
| • en raison de ma position privilégiée                                  | <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> en partie | <input type="checkbox"/> non |
| • autre explication (précisez)...                                       | <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> en partie | <input type="checkbox"/> non |

Ces agissements ont commencé (*plusieurs réponses possibles*)? :

- Lors de mon embauche
- Lors d'une promotion
- lors d'une nouvelle affectation dans l'entreprise
- lors d'une réorganisation dans l'entreprise
- lors d'un changement de supérieur
- lors de l'approche de ma retraite
- lors de difficultés économiques de l'entreprise
- après un arrêt (maladie, maternité, accident de travail)
- après un désaccord
- suite à mes activités syndicales ou de délégué du personnel
- autres circonstances, précisez : \_\_\_\_\_

Depuis combien de temps ces agissements durent-ils? ...mois

Ces agissements vous ont-ils conduit à un arrêt de travail?  oui  non

Si oui combien de jours cumulés? : ...jours

Dans les 6 mois précédant le début des agissements hostiles, quels sont les événements suivants qui vous sont arrivés personnellement?

- mariage
- naissance ou adoption
- séparation ou divorce
- départ d'enfants au foyer
- maladie grave, accident, hospitalisation de vous-même



- maladie grave, accident, hospitalisation du conjoint ou d'un proche
- décès d'un proche
- chômage du conjoint
- déménagement
- autre événement ( précisez)

Avez-vous demandé de l'aide pendant cette période?  oui  non

Si oui à qui l'avez-vous demandé?

- médecin du travail
- DRH (directeur des ressources humaines)
- Collègues
- Hiérarchie
- Délégué syndical
- Représentant du personnel, CHSCT (comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail)
- Inspection du travail
- Avocat
- Médecin traitant
- Psychiatre ou psychologue
- Famille
- Amis
- Autres (précisez) \_\_\_\_\_

Qui vous a réellement aidé pendant cette période?

- médecin du travail
- DRH
- Collègues
- Hiérarchie
- Délégué syndical
- Représentant du personnel, CHSCT
- Inspection du travail
- Avocat
- Médecin traitant
- Psychiatre ou psychologue
- Famille
- Amis
- Autres (précisez) \_\_\_\_\_

## Anexo 2. Instrumentos que miden mobbing



|   |                                    |                       |                  |                                   |
|---|------------------------------------|-----------------------|------------------|-----------------------------------|
| EXEMPLE<br>cocher la case qui correspond à votre choix  | Non                                | <del>Oui un peu</del> | Oui moyennement  | Oui beaucoup                      |
| Ces troubles ont nécessité  | <del>une prise de médicament</del> |                       | Un arrêt maladie | Si oui , un arrêt de _____ jours. |
| Je suis agité(e), survolté(e), irritable  | Non                                | Oui un peu            | Oui moyennement  | Oui beaucoup                      |
| Ces troubles ont nécessité  | une prise de médicament            |                       | Un arrêt maladie | Si oui , un arrêt de _____ jours. |
| J'ai envie d'être seule(e)  | Non                                | Oui un peu            | Oui moyennement  | Oui beaucoup                      |
| Ces troubles ont nécessité  | une prise de médicament            |                       | Un arrêt maladie | Si oui , un arrêt de _____ jours. |
| Je fais des efforts pour éviter les situations pouvant rappeler ces problèmes professionnels                | Non                                | Oui un peu            | Oui moyennement  | Oui beaucoup                      |
| Ces troubles ont nécessité  | une prise de médicament            |                       | Un arrêt maladie | Si oui , un arrêt de _____ jours. |
| J'ai du mal à me souvenir de certains détails concernant ces problèmes professionnels                       | Non                                | Oui un peu            | Oui moyennement  | Oui beaucoup                      |
| Ces troubles ont nécessité  | une prise de médicament            |                       | Un arrêt maladie | Si oui , un arrêt de _____ jours. |
| J'ai l'impression d'avoir une boule dans la gorge   | Non                                | Oui un peu            | Oui moyennement  | Oui beaucoup                      |
| Ces troubles ont nécessité  | une prise de médicament            |                       | Un arrêt maladie | Si oui , un arrêt de _____ jours. |
| J'ai l'impression que mon esprit est vide   | Non                                | Oui un peu            | Oui moyennement  | Oui beaucoup                      |
| Ces troubles ont nécessité  | une prise de médicament            |                       | Un arrêt maladie | Si oui , un arrêt de _____ jours. |
| Je suis obligé(e) d'éviter certaines choses, certains endroits ou certaines activités car elles m'effrayent | Non                                | Oui un peu            | Oui moyennement  | Oui beaucoup                      |
| Ces troubles ont nécessité  | une prise de médicament            |                       | Un arrêt maladie | Si oui , un arrêt de _____ jours. |
| Je ressens une profonde angoisse lorsque je vais à mon travail  | Non                                | Oui un peu            | Oui moyennement  | Oui beaucoup                      |
| Ces troubles ont nécessité  | une prise de médicament            |                       | Un arrêt maladie | Si oui , un arrêt de _____ jours. |
| La nuit, je rêve fréquemment à mes problèmes professionnels   | Non                                | Oui un peu            | Oui moyennement  | Oui beaucoup                      |



## Anexo 2. Instrumentos que miden mobbing



|   |                         |                  |                                   |
|---|-------------------------|------------------|-----------------------------------|
| Ces troubles ont nécessité  | une prise de médicament | Un arrêt maladie | Si oui , un arrêt de _____ jours. |
| Je suis obligé de vérifier plusieurs fois ce que je fais  | Non                     | Oui un peu       | Oui moyennement<br>Oui beaucoup   |
| Ces troubles ont nécessité  | une prise de médicament | Un arrêt maladie | Si oui , un arrêt de _____ jours. |
| Je pense que mes proches souffrent en raison de mes problèmes professionnels  | Non                     | Oui un peu       | Oui moyennement<br>Oui beaucoup   |
| Ces troubles ont nécessité  | une prise de médicament | Un arrêt maladie | Si oui , un arrêt de _____ jours. |
| J'éprouve un sentiment d'échec face à ces problèmes professionnels  | Non                     | Oui un peu       | Oui moyennement<br>Oui beaucoup   |
| Ces troubles ont nécessité  | une prise de médicament | Un arrêt maladie | Si oui , un arrêt de _____ jours. |
| J'ai des problèmes de sommeil (difficultés d'endormissement, réveils nocturnes ou précoces, ou envie de dormir tout le temps) | Non                     | Oui un peu       | Oui moyennement<br>Oui beaucoup   |
| Ces troubles ont nécessité  | une prise de médicament | Un arrêt maladie | Si oui , un arrêt de _____ jours. |
| Je me sens fatigué(e), sans énergie presque tout le temps   | Non                     | Oui un peu       | Oui moyennement<br>Oui beaucoup   |
| Ces troubles ont nécessité  | une prise de médicament | Un arrêt maladie | Si oui , un arrêt de _____ jours. |
| je n'ai plus goût à rien, j'ai perdu l'intérêt ou le plaisir pour les choses qui me plaisaient habituellement                 | Non                     | Oui un peu       | Oui moyennement<br>Oui beaucoup   |
| Ces troubles ont nécessité  | une prise de médicament | Un arrêt maladie | Si oui , un arrêt de _____ jours. |
| Je fais les choses plus lentement que d'habitude, ou au contraire je me sens agité(e) et j'ai du mal à rester en place        | Non                     | Oui un peu       | Oui moyennement<br>Oui beaucoup   |
| Ces troubles ont nécessité  | une prise de médicament | Un arrêt maladie | Si oui , un arrêt de _____ jours. |

Actuellement éprouvez-vous les sentiments suivants? :

|  |                         |                  |                                   |
|--|-------------------------|------------------|-----------------------------------|
| J'éprouve un sentiment d'injustice face à ces problèmes professionnels | Non                     | Oui un peu       | Oui moyennement<br>Oui beaucoup   |
| Ces troubles ont nécessité   | une prise de médicament | Un arrêt maladie | Si oui , un arrêt de _____ jours. |

## Anexo 2. Instrumentos que miden mobbing



|   |                         |            |                  |                                  |
|---|-------------------------|------------|------------------|----------------------------------|
| J'ai l'impression d'être coincé, pris(e) au piège   | Non                     | Oui un peu | Oui moyennement  | Oui beaucoup                     |
| Ces troubles ont nécessité  | une prise de médicament |            | Un arrêt maladie | Si oui, un arrêt de _____ jours. |
| Je ressens un sentiment d'humiliation face à ces problèmes professionnels   | Non                     | Oui un peu | Oui moyennement  | Oui beaucoup                     |
| Ces troubles ont nécessité  | une prise de médicament |            | Un arrêt maladie | Si oui, un arrêt de _____ jours. |
| J'éprouve un sentiment d'impuissance face à ces problèmes professionnels  | Non                     | Oui un peu | Oui moyennement  | Oui beaucoup                     |
| Ces troubles ont nécessité  | une prise de médicament |            | Un arrêt maladie | Si oui, un arrêt de _____ jours. |
| Je pleure facilement  | Non                     | Oui un peu | Oui moyennement  | Oui beaucoup                     |
| Ces troubles ont nécessité  | une prise de médicament |            | Un arrêt maladie | Si oui, un arrêt de _____ jours. |
| Mon appétit a changé, j'ai pris ou perdu du poids sans en avoir l'intention   | Non                     | Oui un peu | Oui moyennement  | Oui beaucoup                     |
| Ces troubles ont nécessité  | une prise de médicament |            | Un arrêt maladie | Si oui, un arrêt de _____ jours. |
| Je me sens triste, cafardeux(se), déprimé(e), la plupart du temps au cours de la journée, et ce, presque tous les jours | Non                     | Oui un peu | Oui moyennement  | Oui beaucoup                     |
| Ces troubles ont nécessité  | une prise de médicament |            | Un arrêt maladie | Si oui, un arrêt de _____ jours. |
| Je me sens bloqué(e) devant la moindre chose à faire  | Non                     | Oui un peu | Oui moyennement  | Oui beaucoup                     |
| Ces troubles ont nécessité  | une prise de médicament |            | Un arrêt maladie | Si oui, un arrêt de _____ jours. |
| J'ai le sentiment que je me détache de mes proches  | Non                     | Oui un peu | Oui moyennement  | Oui beaucoup                     |
| Ces troubles ont nécessité  | une prise de médicament |            | Un arrêt maladie | Si oui, un arrêt de _____ jours. |
| J'ai l'impression que l'avenir est sans espoir  | Non                     | Oui un peu | Oui moyennement  | Oui beaucoup                     |
| Ces troubles ont nécessité  | une prise de médicament |            | Un arrêt maladie | Si oui, un arrêt de _____ jours. |
| Je me sens coupable   | Non                     | Oui un peu | Oui moyennement  | Oui beaucoup                     |
| Ces troubles ont nécessité  | une prise de médicament |            | Un arrêt maladie | Si oui, un arrêt de _____ jours. |

## Anexo 2. Instrumentos que miden mobbing



|  |                         |            |                  |                                  |
|--|-------------------------|------------|------------------|----------------------------------|
| J'ai eu à plusieurs reprises des idées noires comme penser qu'il vaudrait mieux que je sois mort(e), ou j'ai pensé à me faire du mal | Non                     | Oui un peu | Oui moyennement  | Oui beaucoup                     |
| Ces troubles ont nécessité   | une prise de médicament |            | Un arrêt maladie | Si oui, un arrêt de _____ jours. |
| j'ai du mal à me concentrer ou à prendre des décisions   | Non                     | Oui un peu | Oui moyennement  | Oui beaucoup                     |
| Ces troubles ont nécessité   | une prise de médicament |            | Un arrêt maladie | Si oui, un arrêt de _____ jours. |
| J'ai l'impression de devenir fou (folle)   | Non                     | Oui un peu | Oui moyennement  | Oui beaucoup                     |
| Ces troubles ont nécessité   | une prise de médicament |            | Un arrêt maladie | Si oui, un arrêt de _____ jours. |

### Actuellement souffrez-vous des troubles suivants?

|   |                         |            |                            |                                  |
|---|-------------------------|------------|----------------------------|----------------------------------|
| EXEMPLE<br>cocher la case qui correspond à votre choix                                  | Non                     | Oui un peu | <del>Oui moyennement</del> | Oui beaucoup                     |
| Ces troubles ont nécessité  | une prise de médicament |            | Un arrêt maladie           | Si oui, un arrêt de _____ jours. |
| maux d'estomac, ulcère gastro-duodéal, gastrite, maux de ventre, diarrhée, constipation | Non                     | Oui un peu | Oui moyennement            | Oui beaucoup                     |
| Ces troubles ont nécessité  | une prise de médicament |            | Un arrêt maladie           | Si oui, un arrêt de _____ jours. |
| Douleurs dans la poitrine, palpitations, oppression, difficultés à respirer.            | Non                     | Oui un peu | Oui moyennement            | Oui beaucoup                     |
| Ces troubles ont nécessité  | une prise de médicament |            | Un arrêt maladie           | Si oui, un arrêt de _____ jours. |
| Nausées   | Non                     | Oui un peu | Oui moyennement            | Oui beaucoup                     |
| Ces troubles ont nécessité  | une prise de médicament |            | Un arrêt maladie           | Si oui, un arrêt de _____ jours. |
| Troubles de l'appétit (perte d'appétit ou boulimie)                                     | Non                     | Oui un peu | Oui moyennement            | Oui beaucoup                     |
| Ces troubles ont nécessité  | une prise de médicament |            | Un arrêt maladie           | Si oui, un arrêt de _____ jours. |

## Anexo 2. Instrumentos que miden mobbing



|   |                         |            |                  |                                  |
|---|-------------------------|------------|------------------|----------------------------------|
| Baisse du désir sexuel                          | Non                     | Oui un peu | Oui moyennement  | Oui beaucoup                     |
| Ces troubles ont nécessité                      | une prise de médicament |            | Un arrêt maladie | Si oui, un arrêt de _____ jours. |
| Troubles endocriniens, modification des règles. | Non                     | Oui un peu | Oui moyennement  | Oui beaucoup                     |
| Ces troubles ont nécessité                      | une prise de médicament |            | Un arrêt maladie | Si oui, un arrêt de _____ jours. |
| Vertiges, malaises                              | Non                     | Oui un peu | Oui moyennement  | Oui beaucoup                     |
| Ces troubles ont nécessité                      | une prise de médicament |            | Un arrêt maladie | Si oui, un arrêt de _____ jours. |
| Maux de tête                                    | Non                     | Oui un peu | Oui moyennement  | Oui beaucoup                     |
| Ces troubles ont nécessité                      | une prise de médicament |            | Un arrêt maladie | Si oui, un arrêt de _____ jours. |
| Hypertension artérielle                         | Non                     | Oui un peu | Oui moyennement  | Oui beaucoup                     |
| Ces troubles ont nécessité                      | une prise de médicament |            | Un arrêt maladie | Si oui, un arrêt de _____ jours. |
| Démangeaisons, maladies de peau                 | Non                     | Oui un peu | Oui moyennement  | Oui beaucoup                     |
| Ces troubles ont nécessité                      | une prise de médicament |            | Un arrêt maladie | Si oui, un arrêt de _____ jours. |
| Tremblements                                    | Non                     | Oui un peu | Oui moyennement  | Oui beaucoup                     |
| Ces troubles ont nécessité                      | une prise de médicament |            | Un arrêt maladie | Si oui, un arrêt de _____ jours. |
| Insomnie  | Non                     | Oui un peu | Oui moyennement  | Oui beaucoup                     |
| Ces troubles ont nécessité                      | une prise de médicament |            | Un arrêt maladie | Si oui, un arrêt de _____ jours. |
| Mal de dos, douleurs musculaires                | Non                     | Oui un peu | Oui moyennement  | Oui beaucoup                     |
| Ces troubles ont nécessité                      | une prise de médicament |            | Un arrêt maladie | Si oui, un arrêt de _____ jours. |
| Autres, précisez : _____<br>_____               | Non                     | Oui un peu | Oui moyennement  | Oui beaucoup                     |
| Ces troubles ont nécessité                      | une prise de médicament |            | Un arrêt maladie | Si oui, un arrêt de _____ jours. |

*Je vous remercie de votre participation*



**Anexo 2.7**

**LIPT – 80 Leymann Inventory of Psychological Terrorization**

**Versión modificada, ampliada y adaptada a España por Abajo Olivares**

Responda a cada conducta indicada calificándola de 0 a 3, según el siguiente baremo de frecuencia:

**0-** Nunca.

**1-** Algunas veces (menos de una vez por semana, en los últimos 6 meses).

**2-** Frecuentemente (una a dos veces por semana, en los últimos 6 meses).

**3-** Muy frecuentemente (más de dos veces por semana, en los últimos 6 meses).

Dentro de las respuestas afirmativas, responda según considere que es la actividad, según su intensidad:

**L-** Intensidad leve.

**M-** Intensidad moderada o media

**G-** Intensidad grave.

| Ataques a la víctima con medidas organizacionales   | 0 | 1 |   |   | 2 |   |   | 3 |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|   |   | L | M | G | L | M | G | L | M | G |
| 1. Su jefe o superior restringe o limita su posibilidad de hablar, expresarse o manifestar su opinión (p ej. Al discutir un proyecto o interrumpiéndole continuamente cuando habla) |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 2. Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y malintencionada.   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 3. Siente que esta siendo controlada/o o vigilado/a de manera inusual en relación con su actividad habitual.  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 4. Sus decisiones son permanentemente cuestionadas y a menudo es deslegitimado frente a sus subordinados.   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 5. Le han cambiado su mesa o lugar de trabajo de sitio sin previo aviso.  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 6. Se le asigna un lugar o puesto de trabajo aislado del resto de sus compañeros, sin motivo.   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 7. Siente que han prohibido a sus compañeros que hablen con usted.  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 8. Le han prohibido a usted hablar con sus compañeros.  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 9. No consigue hablar con nadie, siente que todos le evitan.  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 10. Sus propuestas, ideas o sugerencias son rechazadas sistemáticamente y sin mayor explicación o con excusas.  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 11. Le han privado de sus colaboradores directos o de sus subordinados de confianza para destinarlos a otras áreas.   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 12. No le asignan tareas, deliberadamente y/o no se permite que pueda encontrar usted tareas para realizar.   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 13. Se le asignan tareas inútiles, absurdas o sin sentido deliberadamente.  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |



| <b>Ataques a la víctima con medidas organizacionales</b>  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 14. Se le encargan trabajos “especiales” y urgentes que luego son ignorados y tirados a la “basura” sistemáticamente.   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 15. Le asignan tareas muy por debajo de sus capacidades o competencias profesionales deliberadamente.   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 16. Le asignan tareas en exceso, fuera de plazos o de cumplimiento imposible, deliberadamente.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 17. Le asignan deliberadamente tareas muy difíciles o muy por encima de su preparación y capacidades, y en las que es muy probable que fracase.                                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 18. Se le asignan tareas degradantes o humillantes o contrarias a sus principios o conciencia deliberadamente   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 19. Le obligan a realizar trabajos nocivos o peligrosos.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 20. le asignan tareas con datos erróneos o información incorrecta o manipulada o le ocultan datos esenciales para su trabajo.   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 21. Le convocan repetidamente a reuniones sorpresa con poco tiempo (una hora o menos) de antelación, en las que el objetivo final parece ser exclusivamente criticar su trabajo.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 22. Le recortan sorpresivamente los recursos o presupuestos operativos, mientras que se mantienen otros similares.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 23. Se le responsabiliza deliberadamente de errores cometidos por otros, o le hacen asumir errores ajenos.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 24. Se le niegan cursos de reciclaje y o capacitación que le son concedidos a otros.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 25. Le han obligado a someterse a un examen diagnóstico psicológico o psiquiátrico o lo han intentado.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 26. Su trabajo es sistemáticamente criticado, minimizado sus aciertos, logros y esfuerzos y exagerado sus fallos y errores.   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 27. Se le excluye de actos sociales organizados por la empresa o no le envían circulares internas o e- mails corporativos.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 28. Se abre, intercepta o interfiere su correspondencia.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 29. No le pasan las llamadas o dicen que no esta.   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 30. Se le niegan permisos especiales a los que tiene derecho, mientras que a otros compañeros si se los otorgan.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 31. Se le niega la oportunidad de comunicaciones personales o familiares, mientras que a otros compañeros si se las permiten (p ej. Telefonar a casa cuando su hijo esta enfermo) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 32. Se manipulan o sustituyen sus herramientas de trabajo para perjudicarlo.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 33. Se le impide acceder a recursos o elementos habituales para su trabajo.   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 34. Le han asignado un colaborador a quien debe capacitar y con quién debe trabajar “en equipo”, pero de quién sospecha va a sustituirle en su puesto de trabajo                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 35. Siente que gente que le apoyaba, repentinamente o poco a poco, comienza a esquivarle y le retira su apoyo.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 36. Pierden u olvidan sus encargos o encargos para usted.   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 37. Sabe que se han elevado a la dirección informes confidenciales o negativos sobre usted y su trabajo, sin notificárselo ni concederle oportunidad para defenderse.             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |





|   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 67.-Se burlan de sus habilidades sociales (o la falta de ellas).                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 68.-Le ocasionan a propósito gastos para perjudicarlo.                            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 69.-Le ocasionan daños en sus pertenencias u objetos personales.                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 70.-Le sustraen objetos personales o pertenencias, que más tarde pueden aparecer. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Ataques al desempeño y labor profesional.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 71.-Le sustraen, esconden o hacen desaparecer útiles de trabajo, que más tarde pueden aparecer.                              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 72.- Le manipulan, alteran u ocasionan daños en objetos o herramientas de trabajo necesarias e importantes para su cometido. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 73.- Le manipulan, alteran u ocasionan daños en trabajos realizados.   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Otro tipo de ataques**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 74.- Amenazas con violencia física.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 75.-Recibe ataques físicos leves, como advertencia.                              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 76.-Le atacan físicamente, sin contenerse.                                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 77.-Le ocasionan daños de importancia en sus pertenencias, vehículo o domicilio. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 78.-Recibe amenazas.   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 79.-Se le injuria o calumnia públicamente y/o por escrito.                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 80.-Sufre de acoso sexual o agresiones sexuales físicas directas.                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |





Anexo 3

Formato de redes semánticas mobbing

Tus respuestas serán totalmente anónimas y confidenciales, por lo que te pedimos seas lo más sincero posible.

Marca con una cruz y contesta los siguientes datos:

|  |       |                            |                      |
|--|-------|----------------------------|----------------------|
| <b>Sector Laboral :</b>                                      |       | Público                    | Privado              |
| <b>Tiempo que lleva laborando dentro de la organización:</b> |       | años                       | meses                |
| <b>Sexo:</b>   | Mujer | Hombre                     | <b>Edad:</b>         |
| <b>Escolaridad:</b>  |       | <b>Religión:</b>           |                      |
| <b>Puesto que desempeña:</b>                                 |       | <b>Tiene subordinados:</b> | Si No                |
| <b>¿Tiene alguna discapacidad?</b>                           | No    | Sí                         | <b>¿De que tipo?</b> |

**Instrucciones**

En el formato que se te ha entregado, contesta cada una de las siguientes preguntas con cinco palabras sueltas (no enunciados), que pueden ser nombres, pronombres, sustantivos, adjetivos, verbos y adverbios sin utilizar preposiciones, conjunciones o artículos.

Posteriormente, por cada pregunta, jerarquiza las palabras a partir de la importancia que tiene cada una de ellas, asignando el número uno a la más importante, relacionada o que mejor define a la pregunta, el número dos a la que le sigue en importancia y así sucesivamente hasta jerarquizar todas las palabras.

1.- Describe cómo es una persona que aísla, ignora, hostiga, humilla e intimida a sus compañeros de trabajo, para alcanzar sus objetivos.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.- Describe a una persona que debido a sus características de personalidad y/o a su desempeño sobresaliente en el trabajo, es percibida como una amenaza.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**3.-** Como es el proceso que se lleva a cabo dentro de una organización para destruir a una o varias personas.

---

---

---

---

---

**4.-** Describe como se comporta una persona que ha sido aislada, ignorada, hostigada, humillada e intimidada en el trabajo.

---

---

---

---

---

**5.-** Describe cuales son las conductas o comportamientos que utiliza una persona con el fin de destruir a otra, afectar su trabajo y/o eliminarla de la organización.

---

---

---

---

---

*Muchas gracias por tu participación.*