

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**“TAXONOMÍA CLASIFICATORIA DE COMPORTAMIENTOS  
RELACIONADOS CON ACOSO LABORAL: UN ESTUDIO EXPLORATORIO  
REALIZADO CON EL MÉTODO DE ESCALAMIENTO MULTIDIMENSIONAL”**

**TESIS  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA  
PRESENTAN:**

**OLGUÍN FERREIRA GABRIELA  
PIÑA SEGURA ANA ELIZABETH**

**DIRECTOR DE TESIS: DR. JESÚS FELIPE URIBE PRADO  
REVISOR: LIC. GABRIEL JARILLO ENRÍQUEZ**

**MÉXICO D.F.**

**AGOSTO 2009**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## INDICE

AGRADECIMIENTOS.....	4
INTRODUCCION.....	7
RESUMEN.....	9
<b>Capítulo 1 Salud</b>	<b>11</b>
1.1 Concepto de salud.....	11
1.2 Salud laboral.....	15
1.3 OMS.....	17
1.4 OIT.....	20
1.5 Intervención.....	21
<b>Capítulo 2 Acoso Laboral</b>	<b>22</b>
2.1 Concepto de acoso labora.....	22
2.1.1 Terminología empleada para denominar el acoso laboral .....	24
2.2 El acosador laboral.....	26
2.2.1 Patrones de conducta del acosador.....	29
2.2.2 Recursos del acosador para ejercer el acoso laboral..	31
2.3 La víctima.....	34
2.3.1 Patrones de conducta de la víctima.....	35
2.4 Etapas del acoso laboral.....	37
2.4.1 Fases de acoso desde la perspectiva de la victima....	43
2.5 Tipos de acoso laboral.....	44
2.6 Causas y consecuencias del acoso laboral.....	45
2.7 Contexto organizacional.....	49
2.8 Situaciones que no son acoso laboral.....	51
2.8.1 Estrés.....	51
2.8.2 Conflicto.....	56
2.8.3 Poder.....	61
<b>Capítulo 3 Estudios relacionados con acoso laboral</b>	<b>70</b>
3.1 Investigaciones relacionadas con el comportamiento en el acoso laboral.....	70
3.2 Panorama del acoso laboral en el mundo.....	72
3.3 Acoso laboral en el Estado de México.....	74
<b>Capítulo 4 Técnicas de análisis de datos</b>	<b>78</b>
4.1 Escalamiento multidimensional.....	78
4.1.1 Objetivo del Escalamiento Multidimensional.....	79
4.2 Grupos de Discusión.....	80
4.3 Análisis de contenido.....	82
<b>Capitulo 5 Metodología</b>	<b>85</b>
5.1. Justificación.....	85
5.2 Planteamiento del problema.....	86
5.3 Objetivo general.....	86
5.3.1 Objetivo específico.....	86
5.4 Sujetos.....	87

5.5 Muestreo.....	87
5.6 Tipo de estudio .....	87
5.7 Diseño de investigación.....	87
5.8 Procedimiento.....	87
5.9 Tratamiento estadístico.....	89
5.10 Resultados: primera fase.....	89
5.11 Resultados: Segunda fase.....	95
5.11. 1 Análisis por género.....	98
5.12 Discusión.....	101
5.13 Conclusión.....	107
5.14 Sugerencias y limitaciones.....	109
Glosario.....	111
Referencias.....	115
Anexo 1 .....	122
Anexo 2 .....	125

## **AGRADECIMIENTOS**

*Hacemos una pausa para agradecer a todos los profesores que conforman el grupo de sinodales y que con su amable apoyo y su retroalimentación ayudaron a que realizáramos un mejor trabajo. Es un orgullo ser parte de la UNAM gracias a ustedes.*

*Mtro. Haroldo Elorza Pérez Tejada*

*Dra. María del Carmen Gerardo Pérez*

*Lic. Gabriel Jarillo Enríquez*

*Dr. Jesús Felipe Uribe Prado*

*Lic. Mirna Rocío Ongay Valle*

*¡Gracias por ayudarnos a ser mejores!*

## **AGRADECIMIENTOS DE GABY**

*Agradezco a todas las personas que colaboraron y que estuvieron durante la elaboración de este difícil trabajo:*

**Mamá:** *Gracias por darme un ejemplo de lucha y de esfuerzo, porque a lo largo de toda mi carrera lo utilicé y eso me ha traído hasta aquí. Gracias por tu apoyo incondicional y por creer tanto en mí. Te dedico esta tesis a ti aunque es lo mínimo que te debo. Te quiero mucho.*

**Hueñy y Pat:** *Gracias por todo hermanitos, agradezco su apoyo, comprensión. Gracias por enriquecer tanto mi vida.*

**Joel:** *Amigo, te agradezco cada día que estás conmigo y la ayuda que me diste durante la elaboración de esta tesis, sin tu retroalimentación y revisión no lo hubiera logrado. Gracias por ser mi mejor amigo, mi novio y mi todo y, por hacer mejor cada día.*

**Ana:** *Gracias carna, porque entre las risas éste trabajo fue más fácil y los sufrimientos compartidos también lo fueron. Te quiero hermana.*

**Lucky y Gata:** *Se que no lo saben, pero ustedes se desvelaron conmigo durante la elaboración de éste trabajo. Muchas gracias por hacerme sentir que no estaba sola.*

**Amigas y amigos:** *Porque aunque no sepan contribuyeron muchísimo, gracias por pasar tantos momentos conmigo y que me han traído hasta este lugar.*

## **AGRADECIMIENTOS DE ANA**

*A mis padres y hermanos por alentarme a continuar mi carrera, con su cariño y ejemplo han hecho de mí una persona orgullosa de lo que es y orgullosa de contar con ustedes.*

*A Eduardo, por convertirse en la sal y alegría de mi vida, pues desde su llegada se ha vuelto un gran motivo para ser mejor cada día.*

*A Gaby, más que mi compañera de trabajo he llegado a considerarte mi amiga y sobre todo mí hermana. Gracias por tu paciencia, apoyo, comprensión y por concluir esta etapa de mi vida conmigo.*

*A mis amigos, Guadalupe, Jose Luis y Roberto, por mantener mis ojos abiertos y mis pies en el camino, por sus consejos y su amistad sincera.*

*A Víctor, con tu amor y apoyo incondicional me has enseñado que no todo en el universo es un paraíso en ruinas. Te amo.*

## INTRODUCCIÓN

El término acoso laboral, describe una cantidad amplia de abusos psicológicos cometidos hacia una persona con el fin de obligarla a abandonar el área donde trabaja antes de tiempo y de una manera en la que se asegura la destrucción completa de la persona. Consideramos este tema de importancia fundamental dentro del cambiante entorno de una organización que se esmera en hacer frente a problemas de esta índole para evitar ver mermada la producción y el desempeño de sus trabajadores y con ello, el bienestar de la empresa.

Así, ha sido la Psicología Industrial, la rama de la psicología que se ha encargado de abrigar las investigaciones que conducen al conocimiento de los individuos con relación a su trabajo y de las eventualidades que surjan en consecuencia.

Desde sus orígenes, la Psicología Industrial buscó mejorar la eficiencia en las organizaciones, por medio de la economización en la producción y posteriormente mediante el impulso a la productividad de los empleados, de manera que podemos mencionar a tres de los individuos que Muchinsky (2002, pag. 16) destaca como padres de esta área, debido a la importancia de sus contribuciones, Hill Scott, Taylor y Münsterberg. A estos, añadimos dos más, Fayol y Mayo (Benavides, García y Ruiz-Frutos, 2000, pag. 10) que contribuyeron de la siguiente manera.

<b>W. Hill Scott</b>	<b>F. W. Taylor</b>	<b>H.Münsterberg</b>	<b>E. Mayo</b>	<b>H. Fayol</b>
Promovió la conciencia sobre la eficiencia humana en el trabajo.	Reconoció el valor de rediseñar la situación laboral por una mayor producción.	Aplicó métodos psicológicos tradicionales al estudio sistemático del puesto .	Reveló la importancia del factor sociocultural en la satisfacción y motivación.	Impulsó la administración de la organización y sistematización gerencial.



El papel de la Psicología Industrial se ha modificado a medida que ha evolucionado la industria, por lo que se ha transformado en un área encargada de investigar temas competentes a la salud de los trabajadores dentro de la organización; ya sea identificando, eliminando o modificando factores relacionados con el trabajo que ejerzan un efecto perjudicial para la salud, o bien, para promover aquellos que tienen un efecto benéfico sobre la salud y el bienestar del trabajador (Benavides, García y Ruiz-Frutos, 2000, pag. 10).

En la actualidad aparecen nuevos fenómenos dentro de la empresa, tales como el acoso laboral, y dado que ésta rama de la psicología también se ocupa de la salud laboral de las personas, éste tema de reciente aparición le es competente.

## RESUMEN

Éste trabajo consiste en un estudio piloto que tiene como finalidad contribuir al estudio del acoso laboral creando una taxonomía de factores en los cuales se clasifiquen los comportamientos de acoso laboral que se han obtenido en nuestro país. El desarrollo de este trabajo se basa en la importancia de identificar la estructura del acoso laboral para actuar eficazmente ante él dentro de la empresa y fuera de ella.

En el primer capítulo abordamos el tema de la salud, su relación con el índice de productividad y con la estabilidad de la empresa, por ello, resulta imperativo hacer una revisión en las condiciones de trabajo y los efectos que éstas tienen sobre la salud, ya que el propio acoso laboral está concebido como una de las enfermedades profesionales que atacan a los trabajadores y a la empresa.

El capítulo dos está dedicado a definir el acoso laboral con el fin de identificarlo de manera precisa, así, nos detenemos en una revisión sobre su proceso, las características de la víctima, del acosador y las diferentes herramientas de las que hace uso un acosador una vez que se ha dispuesto a atacar a su víctima. En éste capítulo tratamos también el tema del poder; pues es de ayuda ahondar en las condiciones de trabajo donde se desarrollan las relaciones personales y laborales que lo involucran, el poder mal ejercido es un ingrediente indispensable para que se lleve a cabo un proceso de acoso laboral.

El capítulo tres revisa los antecedentes del acoso laboral, el cual ha sido ampliamente estudiado en Europa, donde incluso existe una legislación para evitarlo; en Latinoamérica los estudios son pocos, por ello, retomamos la investigación realizada por Mercado (2006a) en la Universidad Autónoma del Estado de México que recopila los comportamientos que un grupo de empleados y estudiantes del Estado de México percibieron como acoso laboral y que a su vez fueron empleados para realizar la taxonomía de la presente clasificación.

El capítulo cuatro trata sobre las técnicas de análisis a las que recurrimos para realizar éste estudio, por ello, se describen minuciosamente de forma que resulte más comprensible la forma de interpretar los resultados obtenidos.

Como parte del método, se contó con la participación de 100 sujetos, que laboran actualmente en el giro gubernamental, hombres y mujeres, con edades comprendidas entre 18 y 57 años, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico, a quienes se aplicó un cuestionario para determinar la relación entre los factores propuestos. La información fue recabada mediante un cuestionario, en que los participantes indican el grado de similitud entre los factores propuestos. Los datos obtenidos fueron procesados mediante la técnica de escalamiento multidimensional.

Los factores obtenidos fueron clasificados en cuatro dimensiones tomando en cuenta a proximidad que presentan mediante el análisis. Adicionalmente se realizó un análisis de género que nos permite ver que existen diferencias en la ubicación de los factores y la percepción que hay de los comportamientos.

Finalmente concluimos que el escalamiento multidimensional fue funcional para crear los factores de medición. Así mismo, anexamos el cuestionario para favorecer la posterior réplica del estudio de la manera más semejante a las condiciones de investigación en las que se trabajó en el presente estudio.

**Palabras Clave: Acoso laboral, Violencia, Escalamiento Multidimensional**

## CAPITULO 1

### SALUD

*“La salud es la justa medida entre el calor y el frío”*

*-Aristóteles-*

El acoso laboral es un fenómeno dentro de la empresa que afecta la salud del trabajador designado como víctima, así como la de los testigos del acoso, por ello es oportuno abundar sobre el concepto de salud y los enfoques que de él se desprenden.

#### **1.1 Concepto de salud**

Existen diversas definiciones en torno al concepto de salud, por su parte Terris (citado en San Martín, 1981, pag. 12) considera que la salud es un estado de completo bienestar físico, mental, social y de capacidad para la función, y no solo la ausencia de enfermedad en cualquier grado; Dubos (citado en San Martín, 1981, pag. 12) define la salud como el estado de adaptación al medio y la capacidad de funcionar en las mejores condiciones, mientras que el profesor Cornillot (citado en San Martín, 1981, pag. 12), contempla la salud desde una noción subjetiva, para él, la salud aparece como un estado de tolerancia y de compensación física, psicológica, mental y social fuera del cual toda otra situación es percibida como enfermedad; visión contraria a la de Terris (citado en San Martín, 1981, pag. 12), para quien la salud no es sólo un estado subjetivo sino también un estado objetivo que implica la capacidad para funcionar en sociedad con el fin de tener altos niveles de productividad social y una baja demanda de servicios de salud. Por otro lado, Stone (citado en Brannon y Feist, 2004, pag. 24) sintetiza las definiciones de salud, aclara que pueden identificarse dos categorías distintas, las que consideran la salud como un estado ideal y las que la consideran como un movimiento en una dirección positiva. Con la primera definición, se entiende que cualquier enfermedad o daño es una desviación de la buena salud y que el estado ideal se restaura eliminando la enfermedad. La segunda definición considera la salud como una dirección en un continuo, de manera que el movimiento hacia una dirección de

mayor salud es mejor que el movimiento que se produce en dirección de menor salud.

Por otro lado la enfermedad se considera un estado de desequilibrio ecológico en el funcionamiento del organismo vivo, el concepto de salud implica adaptaciones, la enfermedad implica por tanto, desadaptación. No puede, pues, admitirse que la salud sea solo la ausencia de enfermedad y viceversa, los estados de salud y enfermedad fluctúan, encontrándose estados intermedios. Salud y enfermedad son dos grados extremos en la variación biológica, resultado del éxito o del fracaso del organismo para adaptarse física, mental y socialmente a las condiciones de nuestro ambiente total. Se trata entonces, de un estado orgánico de equilibrio entre el medio interno y el medio externo del individuo. La salud puede desarrollarse bien, mal o medianamente en relación a nuestro equipamiento biológico y en relación a los múltiples factores, adversos y favorables del ambiente. Por esto mismo, la salud es un estado muy variable que debe ser constantemente cultivado, protegido y fomentado (San Martín, 1981, pag. 9).

Desde otro punto de vista, en el contexto de la medicina, la palabra “normal” se emplea comúnmente como un parámetro muy socorrido para referirse a la salud y frecuentemente, se define como el promedio de aquello que no se desvía de cierto valor medio. En el caso del hombre, éste se encuentra sometido a la variación biológica constante en tal forma que sus características anatómicas, fisiológicas, psicológicas entre otras, no admiten un modelo fijo. Por tanto, esta definición estadística de la normalidad no se ajusta a la realidad humana; pero cuando una característica estructural o funcional se desvía significativamente de lo normal, produce síntomas inusuales o inconvenientes a nuestra biología haciendo que la variación constituya una “anormalidad” (San Martín, 1981, pag.7).

Así pues, un concepto de salud completo, que incluya las definiciones previamente expuestas, debe contemplar al ambiente, la sociedad y la cultura a la cual el organismo tendrá que adaptarse hasta encontrar el bienestar físico, psicológico y social, así como la tolerancia y compensación de estos elementos

con el fin de hacer frente a la enfermedad. Es cierto que el concepto de salud bien puede ser un estado subjetivo, en que si la persona evalúa su situación como bienestar se encontrará saludable a su propio juicio, pero por subjetivo que resulte, una aseveración como esta, es el punto de partida para considerarse saludable. Por otro lado, el concepto de salud es cambiante, dinámico, se modifica con las condiciones de vida de las poblaciones y las ideas de cada época por lo cual debe estar abierto a la posibilidad de transformarse tal como ocurre con la condición humana cambiante, de forma que una definición estática no es realista, y sin embargo, contar con una base funciona de parámetro para buscar mejores condiciones y evitar las malas (San Martín, 1981, pag. 10).

El factor más importante para alcanzar la salud reside en el nivel de vida y la calidad del ambiente en el que vivimos. San Martín (1981, pag. 20) menciona que durante su vida el hombre se expone permanentemente, como todos los seres vivos, a la acción de una multiplicidad de factores que pueden poner en juego su capacidad de variación y de adaptación. Estos son factores de la naturaleza y elaborados por él mismo:

1. Factores físicos (climas y microclimas)
2. Factores químicos (componentes del aire que respiramos, medicamentos)
3. Factores biológicos (microorganismos, fauna, flora)
4. Factores socioculturales (relaciones familiares, sociales, profesionales)
5. Combinación de factores de manera simultánea o sucesiva

De forma que la identificación de los factores de riesgo y de peligro real para la salud de la población, son un conocimiento indispensable que podemos obtener mediante la ecología y la epidemiología, indispensable para la aplicación de programas de prevención y fomento a la salud. Entre muchos otros, podemos identificar como riesgos y peligros que pueden existir en el ambiente humano, los riesgos climáticos, geográficos, peligros debidos a la mala calidad higiénica de la vivienda, debidos a las malas condiciones sanitarias, de seguridad y sociales del trabajo humano, peligros de la

urbanización excesiva, por el tipo de alimentación, peligro de animales agresivos, peligros de agresividad, violencia, guerras, falta de comunicación y de cohesión social del hombre por el hombre, etc. El ambiente humano no es sino, un caso particular del ecosistema general en la Tierra. En este caso, no se puede estudiar el funcionamiento y la estructura de sus sistemas ecológicos si no se tiene en cuenta el ambiente total del hombre, lo cual significa que para el caso del hombre, no podemos disociar la ecología de las ciencias sociales. la noción de ambiente se carga de elementos sociológicos cuando hacemos intervenir en ella al conjunto de la población humana, en este caso ya no se trata del ambiente natural, sino del ambiente social creado por el hombre a lo largo de la historia. Existe una diversidad humana que se expresa biológica y culturalmente, adaptándose a las condiciones diversas. Parsons (citado en San Martín, 1981, pag. 20) considera que la capacidad de adaptación generalizada se manifiesta principalmente por la complejidad creciente de la organización social de una sociedad.

Si bien el hombre es capaz de construir su propio ecosistema, continúa estando en función de él; lo haya creado o no, de forma que esta relación también tiene lugar en un contexto como el trabajo en donde pueden encontrarse riesgos y peligros del ambiente humano. El hombre con su trabajo, modifica el ambiente que le rodea y éste, a su vez modificado, actúa sobre la salud del hombre, dando lugar a daños derivados del trabajo. Para San Martín (1981, pag. 18) la cualidad de la adaptación adquiere tres formas con las cuales hacer frente a los cambios de cualquier medio:

1. La adaptación de origen genético que obedece al fenómeno selectivo de la especie
2. Aclimatación, fisiológica y circunstancial que consiste en una respuesta aprendida a un estímulo externo
3. Adaptación psicosocial, que consiste en una respuesta consciente y voluntaria a una exigencia del medio sociocultural; en el hombre este último tipo de adaptación es de tal importancia que relega a un segundo plano a los dos primeros y por ello se le da un mayor énfasis.

Incluso, en condiciones mundiales como las actuales, según prevén las Naciones Unidas, no parece realista la noción de salud absoluta, más concreto parece el aceptar la noción de una salud relativa y variable, es decir, el aceptar niveles de salud que pueden incluir ciertos grados de anormalidad e incluso un cierto porcentaje de enfermedad no percibida. La OMS adopta un enfoque prospectivo y dinámico pero que no resulta alcanzable en todas las sociedades: la salud es un estado de bienestar completo (físico, psíquico y social) y no solamente la simple ausencia de enfermedad o invalidez. Incluso, algunos países del Tercer Mundo, han propuesto la llamada “definición estratégica” de la salud que estipula “que el mejor estado de salud de la población de un país, corresponde al mejor estado de equilibrio entre los riesgos que afectan la salud de cada individuo y de la población y los medios existentes en la colectividad para controlar estos riesgos, teniendo en cuenta la cooperación activa de la población” (San Martín, 1981, pag. 18).

## **1.2. Salud laboral**

Para la OIT (Organización Internacional del Trabajo, 1992), se han identificado algunos de estos factores psicosociales potencialmente negativos que repercuten en la salud dentro del trabajo, como el mal uso de habilidades, la sobrecarga de trabajo, la falta de control, el conflicto de autoridad, la desigualdad en el salario, la falta de seguridad en el trabajo, los problemas en las relaciones laborales, rotar turnos y el peligro físico.

De acuerdo a la OIT (1992) los factores psicosociales en el contexto laboral, se refieren a las interacciones entre el trabajo, el medio ambiente, la satisfacción en el trabajo, y las condiciones de su organización por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias puede influir en la salud, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. Al comprender y aceptar la relación trabajo y salud, tenemos un mejor panorama, que a su vez nos permite pensar en nuevas soluciones para los problemas que surgen de ésta correspondencia.



Las consecuencias de estos factores son de carácter tan importante en la productividad de la empresa que en 1991, Toohey (citado en Leymann, 1996, pag. 13) consideró competente hacer el cálculo del costo de algunos casos de enfermedades profesionales relacionadas con el estrés. El costo de las bajas laborales en Australia, debido al maltrato psicológico como parte de los problemas en las relaciones laborales, es dramático, por lo que critica el que estos empleados, como consecuencia de largos periodos sometidos a condiciones de trabajo psicológicamente muy degradadas, suelen acudir a consulta médica para recibir simplemente un diagnóstico de estrés, haciendo que los empleados presenten una tendencia hacia la jubilación anticipada. Como parte de dicho problema, recientemente se ha develado un trastorno psicológico relacionado con el trabajo, de cuya existencia y relevancia no se tenía conocimiento previo. Este fenómeno ha sido etiquetado como mobbing, acoso laboral, bullying, o psicoterror (Leymann, 1996, pag. 1).

En éste contexto surgen los problemas de salud fundamentales, al menos, en Estados Unidos, pues éstos ya no proceden de enfermedades infecciosas sino de enfermedades crónicas que se desarrollan, persisten y vuelven a aparecer durante un largo periodo de tiempo, y que incluyen enfermedades cardiacas, cáncer, enfermedades pulmonares obstructivas crónicas y los accidentes cerebro-vasculares, las cuatro principales causas de muerte en Estados Unidos. Si bien las enfermedades crónicas pueden tener muchas causas, nadie niega que el comportamiento y el estilo de vida individual esté fuertemente implicado en su desarrollo (Brannon y Feist, 2001, pag. 13).

Si bien, las enfermedades crónicas pueden tener muchas causas, es innegable que el comportamiento y el estilo de vida individual están implicados en su desarrollo. La psicología juega un importante papel en el cuidado de la salud a la hora de procurar que las personas se mantengan saludables en lugar de esperar a tratarlas una vez que han caído enfermas. Además, cumple con ciertos principios de comportamientos generales y relacionados con ciertas enfermedades y determinados elementos relacionados con la salud, y contribuye modificando comportamientos implicados en la aparición de enfermedades crónicas, aliviar el dolor y reducir el estrés o bien, ayudar a los

pacientes y sus familias a lidiar con las enfermedades crónicas. Desde la perspectiva de la medicina psicosomática, los componentes emocionales y psicológicos de las enfermedades físicas y los factores psicológicos y somáticos interactúan produciendo enfermedades y para sustentarlo, la investigación de Cannon (citado en Brannon y Feist, 2001, pag. 26) demostró que la emoción puede causar cambios fisiológicos relacionados con el desarrollo de enfermedades físicas, es decir, las emociones pueden producir cambios que a su vez pueden producir enfermedades, como prueban varias investigaciones que han indagado en las alteraciones de la secreción de los corticoesteroides y catecolaminas como reacción al estrés ocupacional.

En la actualidad, la salud industrial, se enfoca en “estar enfermo” o en “no estar capacitado para competir en la vida laboral”, en lugar de obligar a los directivos responsables, a hacer indagaciones sobre las condiciones de trabajo que producen las enfermedades (Toohey, 1991, citado en Leymann, 1996, pag. 13). La relación entre estrés y salud está ganando importancia debido a que ahora se viven más años que en el pasado, lo cual supone la aparición de nuevas enfermedades especialmente relacionadas con la edad. La salud, ha surgido como un campo importante en la psicología, que trata con las causas de enfermedades, con la psicofisiología y la promoción de una salud positiva. Ryff y Singer (1998, citado en Lazaruz, 2000, pag. 18) se quejan de un énfasis excesivo en el estrés y del poco interés que se muestra en lo referente a los estados mentales positivos como factores de salud física.

Con el fin de intervenir en la mejora de la salud en el contexto tan variable como el actual, la Organización Mundial de la Salud es un organismo que ha tomado medidas y ha hecho propuestas para fomentarla, considerando la salud para todos en un contexto global.

### **1.3 Organización Mundial de la Salud**

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, se distinguió la necesidad por la cooperación entre naciones con el fin de alcanzar niveles favorables de salud, lo cual condujo a la creación de la Organización Mundial de la Salud (OMS),

conformada por 51 países miembros de la ONU y diez estados que no lo eran. Éste organismo plantean su programa de trabajo, diseñando un servicio para todo un país y sus nacionales, adiestrándolos para operarlo y conducirlo una vez iniciado (OMS, 1981, pag.14).

En su Constitución, la OMS indica que el derecho a la salud obliga a los países a generar condiciones en las cuales todos puedan vivir lo más saludablemente posible. Esas condiciones comprenden la disponibilidad garantizada de servicios de salud, condiciones de trabajo saludables y seguras, entre otras, haciendo hincapié en las medidas que se deberán adoptar a fin de asegurar la plena efectividad del derecho a la salud, incluyendo las necesarias para el mejoramiento de la higiene del trabajo, del medio ambiente y la prevención y el tratamiento de las enfermedades epidémicas, endémicas, profesionales y de otra índole, y la lucha contra ellas (OMS, 1981, pag. 15).

En mayo de 1977, la 30ª Asamblea Mundial de la Salud adoptó la resolución en la que se decidió que la principal meta social de los gobiernos y de la OMS en las próximas décadas debería consistir en alcanzar para todos los ciudadanos del mundo en el año 2000 un grado de salud que les permitiera llevar una vida social y económicamente productiva. Para 1979 la 32ª Asamblea Mundial de la Salud lanzó la Estrategia Mundial de salud para todos en el año 2000, donde se adoptó una resolución que busca emprender individualmente la formulación de políticas, planes, y estrategias de acción nacionales para alcanzar aquella meta (OMS, 1981, pag. 15).

El objetivo que plantea la OMS, consiste en alcanzar para todos los pueblos el grado más alto posible de salud y que como mínimo todos los habitantes de todos los países gocen de un grado de salud que les permita trabajar productivamente y tomar parte activa en la vida social de la comunidad en la que viven. Para alcanzar ese grado de salud, es preciso que todas las personas tengan acceso a la atención primaria de salud y, por conducto de ésta, a todos los escalones de un sistema de salud completo (OMS, 1981, pag. 15).

Por otro lado, los problemas de salud y los de índole socioeconómica están íntimamente vinculados. En muchos países la situación sanitaria y la socioeconómica es insatisfactoria y las tendencias no ofrecen perspectivas alentadoras. Además, van en constante aumento las enormes desigualdades que existen entre países o incluso dentro del mismo. Vivimos en un mundo en que cerca de mil millones de personas viven en la pobreza, la malnutrición, la enfermedad y la desesperación que mina sus energías, reduce su capacidad de trabajo y limita sus posibilidades de planificar su futuro (OMS, 1981, pag.19).

La mayoría de las defunciones que se registran en la mayor parte de los países en desarrollo, resultan de enfermedades infecciosas y parasitarias. Esta clase de enfermedades guardan estrecha relación con las condiciones sociales y económicas predominantes y obstaculizan el desarrollo social y económico. En contraste, en los países desarrollados, la mitad de las defunciones son causadas por enfermedades cardiovasculares una quinta parte por el cáncer y una décima parte por los accidentes y las enfermedades crónicas van en aumento a medida que la población envejece. En los últimos años se ha registrado un aumento constante en los trastornos mentales y en la patología social, como el abuso de alcohol y las drogas, donde la proporción del presupuesto nacional que se gasta en el sector de la salud, va del 1% en países en desarrollo hasta más de un 10% en los países desarrollados (OMS, 1981, pag. 20).

Ante este panorama, los ministerios de salud, respaldados por la OMS, tienen iniciativas encaminadas a conseguir el compromiso de los gobiernos, para movilizar el apoyo popular, procurando que los individuos y las familias participen en el cuidado de su propia salud e intervengan también en la acción comunitaria, optando por otorgar incentivos para las escuelas de medicina, enfermería y otras ciencias de la salud, proponiendo que incluyan en sus programas de enseñanza, los principios de la salud para todos (OMS, 1981, pag. 46).

La OMS está preocupada por promover la salud de las naciones, por tanto, no le es ajeno el tema de la salud en el trabajo, pero no ha sido el único organismo internacional con miras a proponer planes de acción para contrarrestar las mermas en la salud. La Organización Internacional del Trabajo también ha participado, enfocándose con más especificidad a los rubros laborales, por lo cual, le es mayoritariamente competente el tema del acoso laboral y las consecuencias en la salud de los trabajadores a los que afecta.

#### **1.4 Organización Internacional del Trabajo**

La OIT (Organización Internacional del Trabajo) fue creada en 1919, como parte del Tratado de Versalles que terminó con la Primera Guerra Mundial, y reflejó la convicción de que la justicia social es esencial para alcanzar la paz universal y permanente, cuenta con una Constitución elaborada por una Comisión del Trabajo establecida por la Conferencia de Paz (OIT, 2007a).

Desde su comienzo la OIT ha tratado de definir y garantizar los derechos laborales y de mejorar las condiciones de los trabajadores mediante la creación de un sistema de normas internacionales del trabajo como convenios y recomendaciones. Hasta el momento la OIT ha adoptado más de 180 Convenios y 190 Recomendaciones que cubren todos los asuntos relacionados con el mundo del trabajo (OIT, 2007b). El objetivo primordial de la OIT es promover oportunidades para que mujeres y hombres puedan obtener un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad humana pues es en el trabajo en donde se expresan las aspiraciones de las personas en su vida laboral, en relación a oportunidades e ingresos; derechos, voz y reconocimiento; estabilidad familiar y desarrollo personal; justicia e igualdad de género. Estos objetivos tienen validez para todos los trabajadores, mujeres y hombres, en la economía formal e informal, en trabajos asalariados o autónomos; en el campo, industria y oficina; en sus casas o en la comunidad (OIT, 2007c).

Tal ha sido la preocupación de la OIT por temas laborales universales, que ha dado pie a investigaciones sobre acoso laboral, y lo han identificado como un problema en el contexto organizacional tal como veremos más adelante.

## 1.5 Intervención para la salud

Ciertamente, la salud se ha convertido en un monopolio de la Medicina (Cortés, 2005, pag. 33) y su papel aparece precisamente cuando la salud se ha perdido, recurriendo a la aplicación de la asistencia y la curación para recuperarla. Esto, convierte a la prevención en la forma ideal de intervención, pues trata de proteger la salud antes de que ésta se pierda, lo cual la convierte en un recurso más rentable para la seguridad e higiene del trabajo y se justifica desde el punto de vista humano, social, legal y económico, desde el cual, algunas técnicas como la psicosociología y la investigación en el campo de la psicología laboral se encuentran incluidas, y desde las cuales, se pueden prevenir problemas como el estrés, la insatisfacción y el agotamiento físico, lo mismo ocurre con la higiene del trabajo, con la cual se previenen las enfermedades profesionales, identificando, cuantificando, valorando y corrigiendo los factores físicos, químicos, biológicos y psicosociales del ambiente haciéndolos compatibles con el poder de adaptación de los trabajadores expuestos.

Los esfuerzos de organismos como la OMS y la OIT han sido positivos dado que promueven que los países tomen medidas apropiadas sobre las condiciones en el trabajo. Leymann (1996, pag. 1) menciona que algunos países como Suecia, Finlandia y Noruega garantizan el derecho de los trabajadores a mantenerse sanos, tanto física como mentalmente, haciendo ver que la salud para estas naciones cubre un espectro más amplio y que son múltiples los factores que deben contemplarse para mejorarla.

## **CAPÍTULO 2**

### **ACOSO LABORAL**

*“La violencia es el último recurso del incompetente”*

-Isaac Asimov-

El fenómeno de la violencia ha sido objeto de numerosos estudios pero se ha abordado como problema de salud pública recientemente. La violencia es considerada hoy un riesgo de alcance universal (Scialpi, 2003, pag. 175). Corsi y Peyrú (2003, pag. 19) mencionan que el diccionario Webster's del Nuevo Mundo en el año de 1988, define la violencia como:

1. Fuerza física usada para lastimar, dañar o destruir; acción extremadamente ruda
2. Fuerza o energía poderosa intensa, generalmente devastadora o explosiva
3. Uso injusto de la fuerza o poder como en la violación de los derechos de otros, etc; el daño hecho por dicho uso
4. Gran fuerza de sentimientos, conductas o expresiones; vehemencia, furia

Es importante hacer énfasis en el tercer punto; donde se menciona el uso injustificado de la fuerza, que es el tipo de fuerza empleado en el fenómeno del acoso laboral, puesto que implica la violación de las garantías inherentes de las personas, así sean o no, subordinados dentro de la estructura de una empresa.

#### **2.1 Concepto de acoso laboral**

Hasta no hace mucho tiempo, cuando se hablaba de violencia, se pensaba únicamente en la violencia física, visible, externa. Sólo desde hace unos años, en Europa, Estados Unidos y Canadá, se ha comenzado a estudiar el tema del maltrato psicológico a profundidad (Abajo, 2004, pag. 12).

La palabra *mobbing* (con la que se ha identificado éste tipo de violencia psicológica), se desprende del verbo inglés *to mob*, acosar u hostigar (Abajo, 2004, pag. 15) y a su vez proviene también de la raíz *mob* que en inglés significa mafia (Dumeynieu y Lipko, 2004, pag. 46). Para definir qué se entiende por “acoso laboral”, necesariamente hay que remitirse a la etología (ciencia encargada del estudio del comportamiento de los animales para entender el comportamiento humano) y específicamente a los estudios de Konrad Lorenz (1966, citado en Abajo, 2004, pag. 15) en la década de los 60 sobre la agresividad en un clan de ratas, donde todas las ratas de una familia, atacan fuertemente a un intruso, quien a menudo ni siquiera intenta defenderse paralizado por el terror ante el ataque. A partir de la década de los 80, ésta característica del comportamiento se ve trasladada de manera directa al estudio del comportamiento humano en las organizaciones, considerando a Heinz Leymann (1996, citado en Abajo, 2004, pag. 17) como el pionero en el estudio a profundidad del comportamiento del acosador en las organizaciones humanas, centrándose principalmente en las relaciones laborales y empleando el término *mobbing* al campo de la psicología laboral en el marco del Congreso sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo de Hamburgo en 1990 (Abajo, 2004, pag. 17).

Estos antecedentes hicieron que surgieran importantes definiciones que serán mencionadas a continuación y que permiten obtener perspectivas de éste fenómeno:

1. Para el pionero Leymann (1996, pag. 5), dentro de una organización, el acoso conlleva a una comunicación hostil y desprovista de ética que se administra de forma sistemática por uno o unos cuantos individuos, principalmente contra uno solo, quien a consecuencia de ello, es arrojado a una situación de aislamiento e indefensión, 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.



2. Abajo (2004, pag. 18) lo define como el fenómeno en que una persona o grupo de personas ejerce una violencia psicológica extrema tomando en cuenta los mismos parámetros temporales de Leymann (1996, pag. 5) descargada sobre otra persona en el lugar de trabajo, con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo.
3. Para Prieto (2001, citado en Almeida y Gómez y Patiño, 2005, pag. 40) por acoso laboral se alude al amotinamiento agresivo de algunos individuos que se sienten atacados. Este término, apunta al conjunto de quejas y reproches que expresan quienes se sienten víctimas de predadores tanto jefes, como compañeros.
4. Piñuel (2001, citado en Almeida y Gómez y Patiño, 2005, pag. 41) menciona que el acoso laboral señala el continuo y deliberado maltrato verbal y físico que recibe un trabajador por parte de otro u otros, que se comportan con él cruelmente con el objetivo de lograr su destrucción psicológica y de obtener su salida de la organización.

En las definiciones anteriormente revisadas, podemos encontrar variación en el número de acosadores, víctimas y la importancia que se le da a este aspecto, sin embargo, encontramos también algunos elementos comunes que nos ayudan a entender cuáles son las características principales del acoso; tal es el caso de la violencia psicológica contra una víctima que es atacada por medio de maltrato y hostigamiento, con miras a deteriorar sus medios de comunicación, por tanto aislarla en su área de trabajo y aislarla de sus compañeros hasta obligarla a abandonar el sitio de trabajo.

### **2.1.1 Terminología empleada para denominar el acoso laboral**

Existen diferentes términos para referirse al fenómeno del acoso psicológico dentro de una empresa; sin embargo, a pesar de las similitudes que comparten los conceptos, también existen algunas características que los hacen diferentes, tales como el contexto en el que se aplican.

Nydegger, Paludi y Paludi Jr. (2006, pag. 7) mencionan la existencia de algunos términos semejantes para referirse a la violencia en el entorno laboral como son: "bullying", "mobbing", "acoso laboral", "maltrato", "bossing", "abuso emocional" e "incivilidad". Aunque esta variedad de formas de agresión laboral o abuso, puede diferir tanto en grado como en clase.

La terminología del fenómeno es variada, Zapf (citado en Dumeynieu y Lipko, 2004, pag 48) considera que el *bullying* proviene de los superiores jerárquicos, mientras que el *mobbing* es más bien un fenómeno de grupos de la misma jerarquía. Para Olweus (citado en Almeida y Gómez y Patiño, 2005, pag. 46) y Leymann (1996, pag. 4) el término bullying se aplica a una conducta específica de escolares fuera del aula, es una acción negativa, que tiene lugar cuando pequeñas pandillas de niños dirigen un comportamiento altamente destructivo a un único niño en la mayoría de los casos. Para los investigadores en Reino Unido y Australia, el término bullying, se emplea para describir el comportamiento en el cual una o más personas, se unen contra otra u otras con el fin de intimidar, coaccionar, o directamente lastimar a alguien, siendo considerado como un fenómeno que abarca desde bromas hasta la marginación, conductas de abuso o agresiones físicas.

Por otro lado, la región escandinava y los países de habla germana, denominan este mismo comportamiento como *mobbing*. En los Estados Unidos, los investigadores han decidido emplear otra terminología para éste fenómeno, como acoso laboral, maltrato y abuso emocional (Nydegger et al. 2006, pag. 16) y Brodsky (citado en Dumeynieu y Lipko, 2004, pag. 48), en su libro *The harassed worker*, lo ha denominado "*harrasment*" (acoso) refiriéndose a los ataques repetidos a una persona. Así pues, el término mobbing corresponde a las persecuciones colectivas que se desprenden de la organización, refiriéndose a agresiones más sutiles y por consiguiente difíciles de probar. Otro de los términos es "psicoterror", con éste, se hace referencia al mobbing, y es utilizado por Leymann (citado en Scialpi, 2003, pag 185) en algunas de sus investigaciones.

El término *acoso moral* es empleado la mayoría de las veces en Francia; Hirigoyen (citada en Scialpi, 2003, pag. 185) lo ha empleado para describir un proceso de maltrato psicológico en que un individuo puede conseguir hacer pedazos a otro y el ensañamiento con que se realiza puede conducir incluso a un verdadero asesinato psicológico, la autora opta por el término “moral” porque a su juicio es adecuado tipificar la modalidad humillante y denigrante que asume el acoso, sin embargo, el término “moral” indica una toma de postura, se trata de distinguir entre el bien y el mal, de lo que se considera aceptable o rechazamos.

Todas las terminologías comparten características en común, pues envuelven actos que tienen la intención de causar un grave daño psicológico a otra persona. Para efectos de este trabajo, se usará el término *acoso laboral* con miras a delimitar el área de acción del acosador (el ambiente laboral) involucrando las mismas características que los términos anteriores comparten. De forma que para obtener un panorama más claro, revisaremos el papel de los personajes que forman parte de esta relación de acoso y las características que los definen.

## **2.2. El acosador laboral**

El mayor aporte de Hirigoyen (citada en Scialpi, 2003, pag. 186) ha sido el de fijar su trabajo en el papel del acosador; en el que reconoce a un perverso, a un psicópata agresivo y peligroso. Para Almeida y Gómez y Patiño (2005, pag. 39) la víctima en el lugar de trabajo, desencadena para el acosador, una serie de reacciones inconscientes, causadas por los problemas psicológicos previos que presenta.

Se trata de individuos o grupos, que tienen antecedentes de acoso perpetrado contra numerosas víctimas que cayeron a consecuencia de su personalidad. Algunas definiciones hacen referencia a un individuo que tiene como objetivo, lograr que la víctima abandone su lugar de trabajo. Hirigoyen (citada en Dumeynieu y Lipko, 2004, pag. 50) utiliza el término “perverso” para denominar al acosador, porque el abuso de poder define sus actos seguido de un abuso

narcisista para que la víctima pierda su autoestima, es el término ‘perverso’ con el que nos remitimos a una manera intrincada de comunicación para manipular y obtener algo sin que se le descubra. El perverso narcisista es:

1. Frío
2. Calculador
3. Privilegia los elementos racionales
4. Sabe abrirse camino en la empresa
5. Hábil
6. Seductor
7. Sabe usar para su provecho el vínculo de subordinación por su poder de seducción
8. Arrastra al grupo a la perversidad
9. Se ubica en la posición de víctima con facilidad

Dumeynieu y Lipko (2004, pag. 51) mencionan que la búsqueda de amor y reconocimiento del perverso desencadenan su odio y su sadismo. Su violencia perversa se oculta bajo una máscara de dulzura o benevolencia. Una armadura de sarcasmo lo protege de lo que el perverso más teme: la comunicación, suelen presentarse como moralizadores y suelen dar lecciones de rectitud. El perverso conoce las leyes y las reglas, pero juega con ellas, desafía las leyes, siendo su objetivo mostrar a su interlocutor que el sistema de valores morales con el que cuenta no funciona para luego conducirlo a una ética perversa. El poder lo obtiene mediante la seducción, no se siente culpable de nada, niegan la realidad, presentan dificultades para tomar decisiones por lo que necesitan que otras personas las asuman. La envidia que se desencadena a raíz de la felicidad del otro hace que se conforme con humillarlo, los éxitos ajenos que le señalan sus propias carencias y bajo esta dinámica, suelen agredir a sus víctimas para salir de la condición de víctimas que ellos mismos conocieron en su infancia. Estos son solo algunos patrones bajo los cuales se entiende el encono con que se comporta hacia la víctima que ha designado.

Tanto Piñuel como Hirigoyen (citados en Abajo, 2004, pag. 86) plantean la personalidad del acosador como psicopática, de ahí el deseo y necesidad de

hacer daño a sus víctimas, utilizando las oportunidades que le da la organización para el modo de actuar de los psicópatas. Algunas teorías presentan al acosador como un psicópata organizacional que ha encontrado en las organizaciones un medio adecuado para abrirse camino, avanzando mediante dos técnicas que domina: la manipulación y la capacidad de seducción. Su ascenso en la pirámide organizacional, le permite cometer cualquier atropello contra sus compañeros o subordinados en un juego perverso que por lo general no es descubierto (Abajo, 2004, pag. 86). El rol de líder y de ejecutivo es muy atractivo para el psicópata; aunado a un buen salario y a que estos puestos dan mucho poder y permiten un amplio margen de acción ya que como líderes tienen la capacidad de hacer que la gente cumpla sus órdenes (Garrido, 2001, pag. 26) y esto le permitirá a su vez que sea más sencillo poder acosar a una víctima gracias a una estructura organizacional que usa a su favor.

Ahondando en la psique del acosador, el trastorno de personalidad que padecen los psicópatas se traduce en la aparición de problemas en tres campos: en sus relaciones con los demás, en su afectividad y en su conducta. En el ámbito interpersonal, los psicópatas son presuntuosos, arrogantes, insensibles, dominantes, superficiales y manipuladores y tienden a engañar a los demás. En cuanto a la manifestación de sus afectos son irritables, incapaces de establecer fuertes vínculos emocionales y carentes de empatía, sentido de culpa o remordimientos. Estos rasgos interpersonales y afectivos están asociados con un estilo de vida socialmente desviado, que incluye comportamientos irresponsables e impulsivos y una tendencia a ignorar o violar las convenciones y normas sociales. Estos individuos ven al resto como presas emocionales, físicas y económicas, tienen una gran habilidad para camuflarse y localizar "víctimas"; y cuando utilizan la intimidación y la violencia lo hacen a sangre fría, no lo hacen por angustia o por factores externos que les inciten a actuar (Raine y Sanmartín, 2002, pag. 75). De ahí lo peligroso de involucrarlo en un ambiente laboral en que pueden encontrar a tantas víctimas como deseen.

El psicópata manipula y miente para conseguir sus propósitos, pero lograrlo depende de las personas o departamentos con los que se relacione de manera que hará lo posible para ponerlos de su lado con el fin de sentirse respaldado. Para Garrido (2001, pag. 86) puede haber dos posibilidades, pues encontrará un grupo de personas que se pondrán a su lado, los *seguidores* y otro grupo que lo criticará, los *detractores*. Los seguidores se dividen a su vez en dos grupos, el primero está conformado por sujetos situados en los niveles altos de poder, pero que tiene sólo un trato ocasional con el psicópata; son aquellos que lo protegen contra los ataques de los otros miembros de la organización, pues lo consideran un hombre con iniciativa y responsable de los éxitos conseguidos. El segundo grupo se constituye por compañeros de trabajo del psicópata, son empleados a nivel inferior con los que la relación es frecuente y cuya utilidad depende del poder informal que ayude a la supervivencia del psicópata en la organización; ellos son utilizados como “peones” para distorsionar la comunicación y el funcionamiento de la empresa en beneficio suyo. Sea cual sea el tipo de seguidor, su función es respaldarlo y apoyarlo cuando de acosar a una víctima se trata.

### **2.2.1 Patrones de conducta del acosador**

Aquellas personas con mucha habilidad de manipulación y que carecen de sentimientos de culpa pueden subir muy deprisa en la organización, de esta forma podemos describir los movimientos de los que se vale el psicópata en la organización por medio de cuatro fases bien diferenciadas (Garrido, 2001, pag. 86).

1. *Primera fase: Ingreso a la organización.* Los psicópatas son capaces de entrar de modo muy sencillo a una empresa manipulando su currículum. Las tres capacidades más buscadas por los empresarios son las habilidades de relación, la inteligencia y la responsabilidad, por lo que un buen psicópata no tiene problemas para dar esta imagen.
2. *Segunda fase: Evaluación.* Una vez dentro de la empresa, el psicópata comienza a estudiar con detenimiento los procesos de interacción y la

cultura de la organización; valorará la utilidad de los diferentes miembros y comenzará a manipularles.

3. *Tercera fase: Manipulación.* El psicópata manipula las redes establecidas con el objeto de aumentar su reputación, desacreditar a los demás y crear conflictos y rivalidades entre miembros de la organización que a él le interesa que estén enfrentados.
4. *Cuarta fase: Confrontación.* En esta fase emerge a la superficie la violencia interpersonal y el abuso ejercido por el psicópata. Algunos seguidores pueden empezar a ver el juego que éste maneja y descubrir que su amigo es un farsante y le desafían abiertamente, pero el psicópata ya ha tenido tiempo de neutralizarles, pues se ha encargado de difundir información sesgada con sus contactos en una posición superior en la jerarquía de la empresa. El proceso de desacreditación comienza incluso antes de que los seguidores se den cuenta de la falsedad de su protegido.

Para Abajo (2004, pag. 85) algunos de los comportamientos por los que se puede identificar a un psicópata organizacional están relacionados con sus métodos para designar y maltratar a su víctima. Por lo que algunos de esos rasgos se mencionarán a continuación.

1. Cuando se habla de la *capacidad de seducción* del acosador se hace referencia a que cuenta con la habilidad de seducir a quienes le rodean, incluso a la víctima, pues no tienen problemas inventando mentiras en las que quedan como héroes.
2. Se le conoce como *vampiro existencial* puesto que suele vivir tanto personal como profesionalmente de los demás, empleando por lo general la delegación de tareas para que otros hagan lo que el no quiere hacer, atribuyéndose los méritos o responsabilizando a los delegados por el mal resultado de las tareas.

3. El acosador se convierte en un *megalómano*, dado que su propia falta de autoestima lo obliga a compensar la situación rebajando a los que le rodean y exaltando sus supuestas cualidades profesionales y personales.
4. El psicópata organizacional es un *embustero* compulsivo, y lo que es más peligroso, extremadamente competente en ello. Lo cual, le consigue llegar lejos en el ámbito de la organización.
5. Dada su *ausencia de empatía y de remordimientos*, es incapaz de sentir o manifestar emociones genuinas, de forma que no se sentirán culpables, arrepentidos o responsables por el daño causado. Llegan a inventar emociones y ser los primeros en lamentar las injusticias de las que han sido parte las víctimas.
6. Es un hábil *manipulador* pues elimina a sus posibles competidores, subyuga a los débiles, obtiene el apoyo de los fuertes, neutraliza los posibles riesgos externos mediante el control, silencia de distintas maneras a los testigos, interfiere y manipula la comunicación y se hace de una habilidosa propaganda.
7. En su *ascenso al poder*, un equipo inexperto en selección de personal puede ser hábilmente engañado por su personalidad seductora; al ingresar, comienza a realizar un estudio de la organización en su estilo de liderazgo y dirección, costumbres, valores y filosofía para saber a quién puede atacar y a quién no.

### **2.2.2 Recursos del acosador para ejercer acoso laboral**

Tomando en cuenta los conceptos preliminares, se puede construir una tipología de las actividades de acoso laboral, en función de las consecuencias sobre la víctima, estas actividades se clasifican en cinco grupos. La lista que sigue refleja los datos recopilados por Leymann (1996, pag. 8) en entrevistas no estructuradas y análisis heurísticos en que menciona la afectación en:



1. Comunicación: Las autoridades le silencian, se le ataca verbalmente sobre la calidad de su trabajo, etc.
2. Redes sociales: Los colegas pueden huir de él, no hablar con él, se le aísla de su lugar de trabajo, etc.
3. Reputación personal: Chismorreos, ridiculización, mofas, burlas de alguna discapacidad o característica.
4. Situación laboral: No asignársele tareas o asignación de tareas sin sentido.
5. Mantener su salud física: Asignación de trabajos peligrosos, agresión física, acoso sexual activo.

Del análisis de estas conductas se desprende una clasificación de 45 conductas hostiles que Leymann (1992, citado en Leymann, 1996, pag. 9) identificó en las investigaciones que realizó en el Norte de Europa. Esta lista también ha sido tratada por Niedl (1995, citado en Leymann, 1996, pag. 9) lo que ha dado como resultado la creación de categorías similares, en culturas muy distintas y que sin embargo logran establecer una base para su estudio.

Por otro lado, Hernández, Juárez y Ramírez (2005, pag. 156) indican que el acoso laboral puede ser fácilmente identificado mediante algunas conductas tales como:

1. Ataques a la persona con medidas organizacionales por parte del superior, donde se restringe a la persona la posibilidad de comunicarse, se cambia su ubicación para separarla de sus compañeros físicamente, se le prohíbe a los compañeros que intercambien palabras, se le obliga a ejecutar tareas contra su voluntad, se juzga su desempeño de manera ofensiva, se cuestionan sus decisiones o no se le asignan tareas, por el contrario, se le fijan tareas sin sentido o muy por debajo de sus capacidades.
2. Ataques a las relaciones sociales de la víctima con aislamiento social, donde se restringe a los compañeros la posibilidad de hablar con la

víctima y se le rehúsa la comunicación, se le evita directamente y se le trata como si no existiera.

3. Ataques a la vida privada de la víctima, que involucran una crítica permanente a su vida personal, dándole a entender que tiene problemas psicológicos, burlándose de sus discapacidades, imitando sus gestos, voces y mofándose de su vida privada.
4. Violencia física que involucra ofertas sexuales, violencia sexual, amenazas de violencia física, uso de violencia menor y maltrato físico.
5. Ataques a la actitud de la víctima, creencias políticas y religiosas; o burlas respecto a su nacionalidad.
6. Agresiones verbales que involucran gritos o insultos, críticas permanentes respecto a su trabajo y amenazas verbales.
7. Hablar mal de la persona a sus espaldas y difundir rumores.

El acoso laboral es un proceso en el que no existe un único modelo de comportamiento, ya que por un lado el acosador u hostigador puede variar sus estrategias o ataques y, por otro, la víctima puede reaccionar de diferentes maneras en su intento por escapar del ataque, tomando esto en cuenta; Sánchez (citado en Abajo, 2004, pag. 117) mencionó cuatro tipos posibles de acoso laboral, haciendo referencia a una partida de ajedrez como metáfora para explicarlo:

1. El Acoso Plano: Es aquel en que las estrategias y conductas tanto del agresor como de la víctima permanecen sin modificaciones, el acosador carece de nuevas ideas de cómo agredir y su acoso se considera de baja intensidad. Mientras que la víctima puede permanecer “paralizada” o bien, puede no sentirse atacada de manera que no reacciona de ninguna manera.
2. Acoso “mueve la víctima”: En éste el agresor mantiene el mismo esquema de ataque de manera inalterable, la víctima por su parte, es consciente de su rol y en un intento porque el acosador desista de sus comportamientos, reacciona de maneras distintas ante cada nuevo ataque; la primera diferencia que se observa respecto al acoso plano, es

que la víctima trata de cambiar la situación. Desde el punto de vista de la víctima lo más probable es que ante una conducta agresora estable y permanente, sus reacciones sean cada vez más desesperadas, débiles e ineficaces.

3. Acoso “mueve el agresor”: La víctima permanece inmóvil mientras el acosador es quién se mueve permanentemente actuando con diferentes estrategias, siendo el tipo de acoso más dañino puesto que disfruta de crear nuevas estrategias, no obstante, es probable que el acosador se canse de tanta inactividad por parte de su víctima y decida elegir una nueva.
4. Acoso “mueven ambos”: Este se desarrolla durante un lapso de tiempo mayor, pues tanto la víctima como el victimario modifican permanentemente sus comportamientos. Uno trata de abatir a su presa y otro trata de escapar. La víctima se encuentra en un estado de alerta permanente y está dispuesta a luchar por dejar de serlo, pero de no encontrar apoyo, probablemente sus esfuerzos sean cada vez más débiles o desesperados, causando un desgaste emocional y psicológico que puede incrementarse de manera progresiva.

Con los recursos y tipos de acoso tomados en cuenta, es posible vislumbrar un panorama en que se abunde sobre éstas y otras conductas características del acoso laboral.

### **2.3 La víctima**

A continuación, mencionaremos los rasgos que hacen que se identifique a una víctima, es decir, a la persona sobre la que recaen las acciones del acosador y que han sido sin duda, un importante pilar en el develamiento del acoso laboral. Para Abajo (2004, pag. 104), para convertirse en víctima, una persona solo necesita encontrarse en el lugar y momento precisos y que el eventual acosador, la considere una potencial amenaza, además de encontrarse en un entorno organizacional favorable. Lo terrible del caso es que la víctima no puede hacer nada para evitar ponerse en esa situación. En cuanto la víctima se

somete al dominio o no tiene nada que ofrecer se convierte en un objeto de odio. Esta posición la comparten Dumeynieu y Lipko (2004, pag. 53) al mencionar que una vez designada, la víctima se convierte en un chivo expiatorio (blanco de la violencia), así, su agresor evitará sentirse culpable o deprimido.

### **2.3.1 Patrones de conducta de la víctima**

Generalmente las víctimas de acoso laboral suelen ser individuos que destacan de manera positiva dentro de la organización, ya sea por cualidades personales o profesionales y, podrían ser denominadas carismáticas, simpáticas, de trato agradable y con grandes habilidades para las relaciones sociales. Frecuentemente esas características personales van unidas a una elevada inteligencia y buen nivel de capacitación y preparación profesional, llevándolos a ser la mayoría de las veces, personas que no están conformes con los métodos, fórmulas, estrategias de tipo organizacional que pueden encaminarle a ser odiado por más de un mediocre. De manera que alguien admirado por quienes le rodean (incluido el acosador) se vuelve casi inevitablemente, un objeto de odio del acosador (Abajo, 2004, pag. 106).

Abajo (2004, pag. 104) menciona que algunas de las características más particulares de la víctima son:

1. Rectitud, honradez, elevado sentido ético y de la justicia, valores que ha convertido en virtudes profesionales y que le conducen a ser admirado, debido a que por lo general, no son corruptos, denuncian la incompetencia, denuncian injusticias y no aceptan fácilmente “versiones oficiales” sino hasta que han llegado a las últimas consecuencias por encontrar la verdad.
2. Autonomía, independencia e iniciativa personales, son características con las que cualquier persona se destaca sobre todo en determinadas estructuras organizacionales de corte

rígido y vertical, constituyendo una amenaza para aquellos que han basado su situación en tal estructura.

3. La capacidad para el trabajo, como un conjunto de diversos factores como la inteligencia, personalidad, aptitudes naturales, capacitación, etc. Los trabajadores con estas características, por lo general son sujetos codiciados por la mayoría de las organizaciones, puesto que son elementos suficientemente eficaces y productivos, cualidades por las cuales el acosador quiere acabar con él.
4. Una vida personal o familiar satisfactoria y positiva, recuerda al agresor el vacío de su vida, su miseria afectiva, emocional y frecuentemente familiar.
5. La popularidad en la organización de la víctima, se convierte en una razón de ataque del acosador puesto que el acosador quisiera tener ese estatus, ansía tener el carisma de la víctima pero no lo logra.
6. La cooperación y el trabajo en equipo hace que el acosador, de personalidad paranoica y que no puede aceptar la idea de la cooperación, piense que alguien que la promueve debe estar ocultando algo destinado a perjudicarlo.
7. La empatía es una característica que el acosador no entiende y esa es la razón principal por la que debe eliminarla.

Kretschmer (citado en Dumeynieu y Lipko, 2004, pag. 49) plantea otro enfoque de las víctimas, mencionando que suelen ser personas sensitivas, tímidas, emotivos, sensibles a reacciones ajenas y tienen una reacción exagerada a las agresiones de la vida. Mientras que Tellembach (citado en Dumeynieu y Lipko, 2004, pag. 49) las describe como personas con un carácter depresivo, apegado al orden en el ámbito del trabajo, que se sacrifica por los

demás, que acepta con dificultades la ayuda que otros le ofrecen y no saben poner límite al volumen de trabajo que asumen, lo cual, les produce agobio. Mientras que para Dumeynieu y Lipko (2004, pag. 49) y Hirigoyen (1998, pag. 50), es la tendencia natural a culpabilizarse la que la hace una víctima ideal.

Por otro lado Leymann (citado en Dumeynieu y Lipko, 2004, pag. 49) distingue algunos factores que pueden predecir la capacidad de resistencia de un empleado.

1. Una buena constitución física y mental
2. Confianza en sí mismo (que es el primer objetivo en los procesos de acoso laboral ya que mediante la comunicación perversa se busca que la confianza se mine para someter mejor a la persona)
3. Apoyo incondicional de sus seres queridos
4. Apoyo en el interior de la empresa
5. La presencia del médico de empresa y del delegado

## **2.4 Etapas del acoso laboral**

Una vez que se ha llegado al punto del acoso, al principio el acosado no presta atención a las conductas de acoso pero estas van aumentando hasta acorralarlo y desgastarlo incluso fuera del trabajo, resultando difícil recuperarse. Tras un determinado tiempo de evolución del conflicto, se producen fenómenos de fobia recíproca, demostrando conductas de reflejos condicionados uno agresivo y otro defensivo. El objetivo de la maniobra del atacante consiste en desconcertar a la víctima, confundirla completamente y conducirla al error. Pero, si en algún punto del proceso alguien reacciona de modo sano, el proceso se detiene (Hirigoyen, 1998, pag. 49).

Para Almeida y Gómez y Patiño (2005, pag. 63), Abajo (2004, pag 31) y Leymann (1990, citado en Leymann, 1996, pag. 10) existen patrones distintivos y semejantes del acoso laboral a pesar de que el acoso cambie su carácter diacrónicamente en la misma medida que el contexto social cambia, por tanto, el acoso está caracterizado por la presencia de:

- 1. Incidentes Críticos:** El acoso comienza frecuentemente con un conflicto, para transformarse en un conflicto escalonado en sus siguientes fases, puede ser una fase muy corta y no se trata de acoso laboral propiamente. Para Almeida y Gómez y Patiño (2005, pag. 63), suele consistir en hacer objeto de críticas a la víctima, de forma sistemática feroz e injusta hacia su trabajo, su aspecto físico o ideas; y planteamientos en relación con la tarea que desempeña.
  
- 2. Acoso y Estigmatización:** A partir de ese momento comienza la persecución sistemática de superiores o compañeros, dirigida a deteriorar y denigrar la imagen pública del trabajador mediante calumnias, rumores, mentiras, burlas y motes. Algunas de las conductas de acoso laboral, en un contexto social normal, no son indicativas de agresión o rechazo, pero al estar sujeto a este tipo de conductas diariamente y por un largo periodo de tiempo, pueden ser usadas para estigmatizar a una persona. Esta es la fase, donde el acosador pone en práctica toda la estrategia de hostigamiento para su víctima. Para ello utiliza sistemáticamente una serie de comportamientos repetidos con un objetivo claro y puntual que es destruir psicológicamente a la víctima (Abajo, 2004, pag. 33).
  
- 3. Intervención de las autoridades de personal:** Cuando esto ocurre, el problema adquiere carácter oficial. Debido a la estigmatización previa es fácil malinterpretar la situación como culpa de la persona juzgada. Debido a este error de atribución, los colegas y los directivos tienden a buscar explicaciones en las características personales de las víctimas, más que en las condiciones ambientales (deficiente organización, liderazgo insuficiente o inoperante, inadecuada carga laboral, tareas no apropiadas, etc.). Esto es particularmente probable cuando las autoridades son responsables de las condiciones psicológicas del trabajo y no aceptan la responsabilidad que tienen sobre la

situación. Para Abajo (2004, pag. 35) la intervención desde las líneas jerárquicas de la organización, se produce debido a que la situación de acoso es conocida por los actores inmediatos y probablemente por los miembros del grupo al que pertenece la víctima. Sin embargo, llega un momento en que el acosador empieza a percibir los resultados del hostigamiento y la víctima da muestras de cansancio, depresión y de que la situación la está afectado psicológicamente, su desempeño laboral se ve afectado o la situación se hace incómoda para el entorno. Por lo cual, es importante que se tomen medidas desde el área de Recursos Humanos promoviendo las siguientes soluciones:

- *Solución aparentemente “positiva” del conflicto.* La dirección investiga las causas del problema y decide poner fin al acoso. Es posible que no se sancione al acosador de manera que el mecanismo más empleado es el de cambiar de trabajo a la víctima, al hostigador o a ambos, de manera tal que lo que consigue la organización es crear un nuevo escenario para un próximo ataque.

- *Solución “negativa” del conflicto.* Se puede producir en los casos en que no se investiga la situación y la atención se centra en las ya tergiversadas características personales de la víctima y no en el acosador. De esta manera la organización se suma activa o pasivamente a la situación de acoso.

**4. Exclusión:** Se aísla a la víctima de actividades sociales informales y se le van retirando sus cometidos de mayor responsabilidad, todo ello contribuye a marginarla y aislarla socialmente y conseguir que su confianza propia se deteriore y comience un lento y continuo proceso de destrucción de su autoestima. Si las condiciones de trabajo no son resueltas, se espera que la persona abandone el trabajo mucho antes de su jubilación natural. Esta dinámica es causante probable de muchas



enfermedades y de que la víctima busque ayuda psicológica. Así, Abajo (2004, pag. 39) hace mención al *error atribucional*, es decir, un mecanismo psicológico que tiende a funcionar de la siguiente manera “si el empleado no hubiera hecho nada, y no mereciera lo que le está pasando, no le ocurriría nada, algo habrá hecho”. Por lo tanto, la víctima se convierte en una persona con la que se teme ser relacionado pues el acosador tomará represalias también contra ellos. A menudo el acoso al débil hace despertar en el grupo instintos de tipo psicopático reprimidos, frustraciones, ira, rabia, que encuentran su cauce de expresión afianzando la conducta de acoso, al haber encontrado un chivo expiatorio en quien descargar sus impulsos negativos. El grupo también puede buscar silenciar a la víctima intentando imponer una especie de ley del silencio. Lo cierto es que todas estas actitudes y reacciones por parte de los compañeros de trabajo dejan a la víctima en un estado de orfandad social y aislamiento que es, uno de los objetivos del acosador.

Por otro lado Hirigoyen (1998, pag. 56) destaca un proceso de acoso en que algunos comportamientos que, aunque diferentes, comparten un punto común, el negarse a la comunicación y favorecer el maltrato en cualquiera de los niveles en que se encuentre:

1. **Descalificar:** La agresión no tiene lugar abiertamente, sino de modo encubierto en el registro de la comunicación no verbal, en la medida en que estas agresiones son indirectas, resulta más difícil defenderse.
2. **Desacreditar:** Para desacreditar a otra persona, se recurre a hundirla, a ridiculizarla, humillarla hasta que pierda la confianza en sí mismo, estas maniobras provienen de compañeros que consideran que la manera más fácil de salir de una situación embarazosa es hacer recaer la culpa sobre otra persona. Cuando la víctima no puede más y se exaspera o se deprime, su misma

reacción se convierte en un justificante del acoso: “No me sorprende nada, esta persona está loca”.

3. **Aislar:** Cuando alguien decide destruir psicológicamente a un asalariado y pretende que éste no se pueda defender, lo primero que hará es aislarlo y romper sus posibles alianzas. Cuando el empleado está solo, le cuesta mucho más rebelarse, sobre todo si se le hace creer que todo el mundo está contra él.
4. **Novatadas:** A la víctima se le asignan tareas inútiles, degradantes u objetivos imposibles de alcanzar que le obligan a quedarse en la empresa hasta tarde y a volver el fin de semana, para ver que su trabajo no sirvió de nada.
5. **Inducir al error:** Es un método eficaz para descalificar a alguien con el fin de poderlo criticar y rebajarlo y, para que también tenga una mala imagen de si mismo.
6. **Acoso sexual:** No se trata de obtener favores de naturaleza sexual, sino de señalar un poder al considerar a la víctima como un juguete sexual. El agresor entiende que la víctima que acosa está a su disposición sexualmente e incluso debería ser enaltecida y sentirse halagada por ser la elegida. Pero el agresor suele decir que la víctima la que lo ha provocado a él, pues consentía y se mostraba solicitante.

Siguiendo a Leymann (citado en Abajo, 2004, pag. 30), se reconocen además otras etapas importantes que pueden encontrarse al finalizar los procesos de acoso anteriormente planteados:

1. **Solicitud de ayuda especializada externa y diagnóstico incorrecto:** Ésta fase está incorporada a las tradicionales de acuerdo a Piñuel y Zavala (citado en Abajo, 2004, pag. 37). Si la persona acosada busca ayuda especializada de psicólogos y

psiquiatras, tiene muchas posibilidades de obtener un diagnóstico incorrecto, la razón es que no existen especialistas que puedan reconocer y tratar un problema que tiene su origen en la propia organización en que trabaja el paciente y en la personalidad de los acosadores, así pues, el diagnóstico recibido suele basarse en las características personales de la víctima, incrementado aún más su padecimiento al hacerle sentir responsable de su propio acoso psicológico. Una vez que la organización tiene conocimiento de que la víctima recibe algún tipo de tratamiento, se refuerza la estigmatización previa de la víctima, lo cual, puede destruir su imagen pública, así como su carrera profesional, impidiéndole o dificultándole su rehabilitación laboral.

## **2. Marginación, salida de la organización y exclusión de la vida**

**laboral:** Al llegar a este punto, la situación se ha hecho insostenible para la víctima y el acosador perverso está a punto de lograr su objetivo. A menudo, abandonadas por el empleador, mal diagnosticado por el especialista y aislado en su entorno social y profesional, las víctimas no resisten la presión y pueden rescindir por sí mismas la relación laboral. En algunos casos extremos, las víctimas inmersas en una situación de angustia y desesperanza insostenibles, pueden llegar a atentar contra su propia vida o la de sus compañeros o superiores. Incluso en el caso en que la víctima haya salido de la organización, las consecuencias aún perduran, probablemente le resulte difícil encontrar un nuevo trabajo, se encuentre psicológicamente destruido y en medio de un tratamiento erróneo, y desde luego, su depresión, desesperanza y angustia no lo convierten en el candidato ideal para cubrir un puesto de trabajo (Abajo, 2004, pag. 39).

Al abundar en estas fases, podemos dar cuenta de la infinidad de medios y herramientas con las que cuenta un acosador laboral, tantos como su imaginación y la estructura organizacional le permitan.

### 2.4.1 Fases de acoso desde la perspectiva de la víctima

La perspectiva de la víctima frente al acoso es muy útil debido a que se contempla su enfoque y su manera de vivir el acoso laboral. Abajo (2004, pag. 41) plantea tres etapas desde la perspectiva de la víctima, el proceso presenta por lo general, se define en estas fases:

- 1. Fase inicial de acoso, conflicto abierto y escape:** Lo más característico de esta fase es el desconcierto de la víctima, que puede atribuir el problema a un malentendido. Al comienzo puede pensar que la situación se resolverá por sí sola, o en caso de que continúe contará con el apoyo de la organización. Sin embargo, a medida que el tiempo avanza y el acoso no cesa, es probable que la víctima aún no identifique la situación ni a su acosador. Es este retraso en su defensa determinante para el desarrollo posterior del proceso de acoso. Al prolongar la situación, la víctima comienza a sufrir una paulatina y progresiva pérdida de confianza en sí misma. Es probable que acuda a su círculo inmediato (familiares y amigos) para contarles lo que está ocurriendo, pero no le resulta sencillo debido a que no sabe a qué se está enfrentado, al no presenciar las situaciones de acoso y hostigamiento a que es sometido, su relato puede parecer a veces exagerado a quienes lo escuchan y pueden hacerlo dudar de si mismo (Abajo, 2004, pag. 41).
- 2. La fase del conflicto abierto:** La estigmatización puede haber comenzado a dar resultados y avanza hacia la destrucción psicológica de la víctima, la cual, comienza a sufrir sentimientos de rechazo y marginación dentro de la organización y, a menudo, cuando busca apoyo en niveles jerárquicos se ve rechazada. Ante la falta de apoyo y refuerzo social, la víctima se abstrae en sí misma sufriendo fuertes pérdidas de autoestima. Bajo esta situación y convencida de que la situación es su culpa, comienza un cambio incluso en su modo habitual de comportamiento. Para

Piñuel y Zavala (citado en Abajo, 2004, pag. 37), se refieren al cambio permanente en la personalidad de la víctima que se vuelve excesivo, depresivo y que se manifiesta por haberse resignado a la situación. Por otro lado, el acoso interfiere en su desempeño laboral, comenzando a disminuir su concentración, perdiendo atención y cometiendo errores que hasta entonces no habían ocurrido y posiblemente trasladando estas características a su vida cotidiana y su hogar (Abajo, 2004, pag. 46).

- 3. La fase de “escape”:** En esta etapa la víctima ya está profundamente afectada física y psicológicamente, esta puede encontrarse buscando alternativas de huida, insistiendo en un traslado aunque con ello pierda beneficios o estatus personal, o bien, pensando en una pre-jubilación o baja definitiva de tipo médico. Posibilidades que son bien recibidas por la organización, para la cual implica deshacerse del elemento conflictivo. Ante tal panorama, no es extraño pensar que contemple tener ideas suicidas o llevar a cabo intentos de suicidio que puedan llegarse a consumir (Abajo, 2004, pag. 46).

## **2.5 Tipos de acoso laboral**

En el proceso del acoso laboral no sólo existe una diversidad de comportamientos que definen la naturaleza y singularidad de un caso, sino, que dependiendo de la estructura organizacional desde la cual se ejerza el acoso laboral también existen algunos tipos de acoso de los que Hirigoyen (1998, pag. 51) hace mención:

- 1. Un compañero puede atacar a otro compañero:** A veces, el acoso es suscitado por un sentimiento de envidia hacia alguien que posee algo que el acosador no tiene (bondad, juventud, riqueza), por otro lado, las agresiones entre compañeros pueden surgir de las enemistades personales relacionadas con la historia de cada uno de ellos y, por otro, a causa de una forma de competencia en la que uno de los

protagonistas intenta destacar a expensas de otro. Cuando los agresores son compañeros de trabajo, el primer punto de socorro deberían ser los superiores jerárquicos, pero si la organización no está cimentada en un clima de confianza puede ser imposible pedir ayuda a un superior (Hirigoyen, 1998, pag. 51).

2. **Un superior puede ser atacado por sus subordinados:** Éste es un caso poco frecuente, se puede tratar de una persona que proviene de una institución exterior, cuyo método o estilo, no es aceptado en el grupo, y que no se esfuerza por adaptarse o imponerse, o bien, se puede tratar de algún antiguo compañero de trabajo que haya ascendido sin que se consultara a la plantilla (Hirigoyen, 1998, pag. 54).
3. **Un superior puede atacar a un subordinado:** Esta situación es la más frecuente, en esta se da a entender a los trabajadores asalariados que deben estar preparados para aceptar cualquier cosa con tal de conservar su empleo. Así, la empresa permite que un individuo dirija a sus subordinados de modo tiránico, ya sea porque le conviene o porque parece no ser un tema de importancia. Esto bien puede tratarse simplemente de abuso de poder o de una maniobra perversa de un individuo para aplastar a los demás (Hirigoyen, 1998, pag. 55).

## **2.6 Causas y consecuencias de acoso laboral**

Para Hirigoyen (1998, pag. 68), el acoso laboral ocurre por las siguientes causas:

1. **La organización del trabajo:** Una causa probable según algunos estudios, puede ser que la producción o los métodos de trabajo son extremadamente improvisados y en casi todos, hay personal responsable impotente, negligentemente o despreocupado. Con frecuencia diariamente surgen sobrecargas de trabajo tanto debidas a la falta de personal como a la mala organización, por lo cual a menudo, se

instituyen liderazgos espontáneos para que las tareas colectivas se realicen de alguna manera (Hirigoyen, 1998, pag. 68).

2. **Deficiente gestión del conflicto:** Ocurre si el supervisor en lugar de aclarar el problema como parte activa en una dinámica grupal de acoso, se ve obligado a tomar una posición o bien, ignora la desavenencia. O cuando la intervención de la dirección es deficiente, incluso negando la existencia del conflicto (Hirigoyen, 1998, pag. 68).
  
3. **Personalidad:** La investigación no encuentra diferencias significativas entre varios grupos demográficos, sin embargo, una vez que el conflicto ha llegado a acoso laboral, no tiene sentido indagar en si es resultado de la personalidad de alguien, dado que la responsabilidad cae en primera instancia en la dirección, tanto si es debido a deficiencias en la gestión del conflicto en una situación concreta, como si se debe a una falta de políticas organizacionales acerca de la gestión de situaciones conflictivas (Hirigoyen, 1998, pag. 68).

Abajo (2004, pag. 121) menciona que a nivel individual no todas las víctimas de acoso laboral reaccionan de igual manera, pero existen algunas consecuencias comunes que abarcan tanto aspectos personales y familiares de la víctima como aspectos empresariales y sociales. Así pues, el hostigamiento puede hacerle desarrollar una serie de problemas físicos y psicosomáticos o que agravan sintomatologías ya existentes, pudiendo provocar alguna de las siguientes consecuencias:

1. Efectos cognitivos e hiperreacción psíquica (olvido y pérdida de memoria, dificultades para concentrarse, decaimiento, depresión, apatía, falta de iniciativa, irritabilidad, inquietud, nerviosismo, agitación, agresividad, ataques de ira, sentimientos de inseguridad, hipersensibilidad)
2. Síntomas psicosomáticos de estrés (pesadillas, sueños vívidos, dolores de estómago y abdominales, diarreas, colon irritable,

vómitos, náuseas, falta de apetito, sensación de tener un nudo en la garganta, llanto, aislamiento)

3. Síntomas de desajuste del Sistema Nervioso Autónomo (dolores de pecho, sudoración, sequedad de la boca, palpitaciones, sofocos, sensación de falta de aire, hipertensión/hipotensión arterial neuronalmente inducida)
4. Síntomas de desgaste físico producido por un estrés mantenido durante mucho tiempo (dolores de espalda dorsales y lumbares, dolores cervicales, dolores musculares)
5. Trastornos del sueño (dificultad para conciliar el sueño, sueño interrumpido, despertar excesivamente temprano)
6. Cansancio y debilidad (fatiga crónica, debilidad general, desmayos y temblores).

Añadido a esto, Dumeynieu y Lipko, (2004, pag. 49) mencionan que las víctimas presentan dificultades para concentrarse cuando su perseguidor se encuentra cerca y suele obedecer a sus mandatos debido al miedo que caracteriza su relación, de forma que como víctimas de esta violencia laboral normalmente padecen:

1. Inhibición intelectual
2. Falta de confianza en sí mismos
3. Dificultades de autoafirmación
4. Estado de depresión
5. Resistencia a los antidepresivos
6. Pueden llegar al suicidio
7. No se atreven a quejarse
8. No imaginan que ha habido violencia y agresión

Abajo (2004, pag. 125) menciona que a consecuencia del acoso, también hay repercusiones familiares y conyugales debido a los cambios de personalidad y carácter de la víctima, que aunados a la falta de empatía por parte de la pareja o familia respecto al problema, contribuyen a que el ya delicado estado emocional de la víctima se vea más afectado aún. Por otro lado también,



existen consecuencias económicas, laborales y profesionales, pues comienzan a presentarse bajas laborales, que afectan directamente la retribución del trabajo y además se corre el riesgo de entrar al fin de su vida laboral, pues su estado emocional puede resultar inapropiado para intentar obtener un nuevo trabajo.

Uno de los más perjudiciales efectos es que éste periodo de acoso laboral, es de una enorme esterilidad personal tanto, afectiva, creativa como productiva, dicho de otra forma, el tiempo y la energía que el individuo acosado dedica a pensar y a tratar de comprender qué está sucediendo o cuáles son las razones de tales situaciones es tan importante y paralizante que prácticamente bloquean toda actividad (Almeida y Gómez y Patiño, 2005, pag. 78).

En este sentido, Scialpi (2003, pag. 175) menciona que no todas las personas sometidas a situaciones de riesgo sufren enfermedades o padecimiento y es la habilidad para afrontar la adversidad, recuperarse y acceder a una vida significativa y productiva, la capacidad humana a la que hay que recurrir en estos casos. La resistencia frente a la destrucción, es decir, la capacidad de proteger la propia integridad bajo presión y la capacidad para construir un patrón vital positivo, son habilidades que pueden adquirirse para convertirse en un conjunto de procesos sociales e intrapsíquicos que permiten tener una vida sana aún viviendo en un medio hostil.

Otra de las consecuencias del acoso laboral se encuentra a nivel de la organización, pues el ambiente hostil consecuencia del acoso, deriva en el enrarecimiento en la empresa, ya que los testigos del acoso ven afectado su estado emocional y sus niveles de estrés. Se presenta así mismo, una disminución en la calidad y cantidad del trabajo por haber sido cómplices de manera voluntaria o involuntaria o bien, porque temen ser los siguientes en la lista; en la cual, se encontrarán como siguientes víctimas el personal valioso y creativo (de acuerdo al perfil que persigue el acosador y que constituyen una amenaza para el), las bajas de las víctimas han de incrementar necesariamente los costos y distribución del trabajo en relación horas-hombre con el resto del personal, y una vez que se ha originado una disminución de la

eficacia y el nivel de atención, los clientes lo notarán, con lo que inevitablemente se producirán efectos negativos sobre la imagen y el posicionamiento en el mercado (Scialpi, 2003, pag. 185).

## **2.7 Contexto Organizacional**

En la actualidad hay cambios sustanciales en el marco de las relaciones laborales. Contratos que favorecen más a la empresa que al empleado, organizaciones despersonalizadas, competitividad destructiva, inseguridad laboral, etc. (Abajo, 2004, pag. 129). Además, observamos que el poder emana siempre desde arriba, es decir, de los directivos a los gerentes y así sucesivamente hasta llegar a los peldaños más bajos, vendedores, mecanógrafas, etc. No hay flujo de poder ni planeación en sentido ascendente. El poder último reside en manos de los inversionistas, propietarios, banqueros y demás, pero nunca de la clase trabajadora, aquellos que componen la mano de obra y el pilar de las empresas (Chomsky, 2004, pag. 17).

Bajo este marco, Abajo (2004, pag. 129) menciona el uso del acoso sistemático como estrategia empresarial es una alternativa al despido. Para Hirigoyen (1998, pag. 68), existen varias maneras de deshacerse de un empleado molesto al que no se le puede reprocha nada, y por tanto, al que no se le puede despedir de manera legal:

1. Se reestructura su departamento de forma que su puesto de trabajo quede suprimido despidiéndolo con una indemnización económica.
2. Se le asigna una tarea difícil y se investigan sus puntos débiles hasta que incurre en una falta grave que puede constituir un motivo de despido.
3. Se le maltrata psicológicamente con el objeto de hundirlo y forzar su renuncia.

La empresa se puede convertir en su conjunto en un sistema perverso cuando el fin justifica los medios y cuando está dispuesta a todo (incluso a destruir a sus empleados) con tal de alcanzar sus objetivos. Muchos jefes se mantienen

en ese esquema destructivo negándose a considerar el factor humano, huyendo de su responsabilidad y usando la mentira y el miedo para dirigir la empresa (Hirigoyen, 1998, pag. 68).

Para Abajo (2004, pag. 129) hay diversas situaciones que pueden favorecer el uso del acoso laboral por parte de la organización haciendo que las personas que comparten las siguientes características, puedan convertirse más fácilmente en víctimas:

1. Que el trabajador haya denunciado públicamente la existencia de prácticas irregulares, fraudes o conductas ilícitas o éticamente reprochables por parte de la organización.
2. Que el trabajador no se adapte al funcionamiento promedio de la empresa o pretenda cambiar estructuras o esquemas fuertemente arraigados, convirtiéndose en una amenaza a la cultura y al modelo organizacional.
3. Que el trabajador que tiene una importante antigüedad en la empresa que lo haría acreedor de una elevada liquidación, no pueda adaptarse a los cambios de tipo tecnológico, como el uso del Internet.
4. Trabajadores con características altamente positivas: rectitud, honradez. Aquellos que, frecuentemente se convierten en una especie de defensores públicos de los demás y a menudo se mueven en ámbitos próximos a la actividad sindical.

Sin embargo, señalar a la institución como la responsable del acoso laboral, normalmente evita la asignación de responsabilidad individual en los hechos y es fuente de impunidad para los verdaderos agresores, quienes frecuentemente poseen personalidades violentas o alteradas bajo el aparente velo del servicio a la institución o de la obediencia debida (Piñuel, citado en Abajo, 2004, pag. 134). Pese a que la empresa es responsable por los daños y perjuicios derivados de las acciones de sus empleados o subordinados, lo

imprescindible es extender la responsabilidad por las consecuencias que pudieran derivarse de una situación de acoso laboral a la empresa u organización en cuyo seno se permitió que sucediera o desde el cual se fomentó. Es necesario contemplar excepciones, pues si nos encontramos frente a un supuesto de acoso de tipo horizontal (entre dos compañeros) y ésta situación nunca llega a ser del conocimiento de las autoridades, difícilmente se le podrá responsabilizar (Abajo, 2004, pag. 135).

## **2.8 Situaciones que no son acoso laboral**

Algunos otros fenómenos en la empresa pueden confundirse fácilmente con el acoso laboral, por ello es preciso identificarlos correctamente de manera que las medidas que sean tomadas para la solución del problema sean las apropiadas. La mala identificación del problema puede llevar a tomar medidas innecesarias y que posiblemente no lleguen a solucionar el verdadero problema de raíz.

### **2.8.1 Estrés**

La palabra estrés deriva del latín *stringere* que evoca opresión, abandono o impotencia, éste término, implica una tensión excesiva que conduce a la deformación o la ruptura (Dumeynieu y Lipko, 2004, pag. 22). El término estrés tal como lo conocemos en la actualidad, proviene de los trabajos de R. Hooke (citado en Sandi, Venero y Cordero, 2001, pag. 175), un notable físico que alrededor del siglo XVIII, acuñó dicho término a sus investigaciones sobre las relaciones entre determinadas estructuras materiales y el peso que debían soportar, o el desgaste al que son sometidas debido a ciertos agentes externos, concibiendo el estrés como la “carga” o “fuerza” externa ejercida sobre un objeto y la deformación experimentada por éste. Dicho concepto fue desarrollado en un inicio por H. Selye en 1930 (citado en Sandi et al. 2001, pag. 175), un fisiólogo húngaro que lo consideró no solo un proceso de adaptación fisiológica, sino también un fenómeno que puede acabar produciendo enfermedades.

El estrés como respuesta del organismo es la reacción conductual y fisiológica ante estímulos agresivos o amenazantes, reales o inminentes, que comprenden todos los cambios o reacciones adaptativas ante una alteración de su equilibrio, ya sea psicológica o fisiológica (Jemmot y Locke, 1984; Molina, 1981; Valdez y De Flores, 1986 citados en Martínez, 2004, pag. 45). Es importante advertir que muchas respuestas de estrés son saludables ya que permiten al organismo afrontar una nueva situación, éstas están compensadas por mecanismos de retroalimentación que restablecen la situación original (Appels y Pazo-Álvarez, 2001, pag. 175).

El concepto de estrés incluye distintos elementos, por una parte la aparición de un estímulo perturbador, también llamado agente estresante o estresor, que puede trastornar de forma permanente el comportamiento de un individuo, lo cual produce como respuesta un desequilibrio interno que intenta ser una adaptación al medio estresante (Martínez, 2004, pag. 46).

Según Lazaruz (citado en Ballús, 1983, pag. 74) el fenómeno del estrés, se debe a la intervención de la variable *amenaza*, para esto el sujeto debe percibir algún elemento por medio del ambiente y juzgarlo como amenazador. Por tanto, el estrés como estímulo se ha definido como una exigencia, una demanda o una tensión que el medio ambiente impone a un organismo en que puede provocar efectos nocivos. El resultado es que el individuo se encuentre frente a una situación amenazante y nociva ante la cuál utiliza sus recursos adaptativos, psicológicos y fisiológicos, con el fin de mantener su estabilidad y su equilibrio interno para evitar un deterioro de su salud física y mental (Martínez, 2004, pag. 46).

Así pues, los estresores o agentes causantes del estrés, pueden ser de dos tipos, físicos o psicológicos. Ejemplos de estresores físicos pueden ser el ruido intenso, las temperaturas extremas, la polución atmosférica o los cambios bruscos en el medio; incluidas como estresores físicos, encontramos las enfermedades, intervenciones quirúrgicas, envejecimiento o demás limitaciones de las capacidades (Martínez, 2004, pag. 46).

Martínez (2004, pag. 47) hace hincapié en los estresores psicológicos o sociales con los que nos encontramos en la vida diaria, tales como atravesar situaciones comprometidas ante los demás, los conflictos interpersonales, agobios económicos, etc., en que la valoración positiva o negativa que realiza el individuo de estas situaciones es muy importante para afrontarlas.

Entre la variedad de estresores psicológicos encontramos al trabajo, dado que en ocasiones, las actividades inherentes a éste suelen ser un factor de estrés, que originan una forma particular de estrés, denominado estrés laboral. En general puede decirse que el estrés laboral surge de un desajuste entre el individuo y su trabajo, esto es, entre sus capacidades y las exigencias del empleo (Sloan Y Cooper, 1987, citados en Martínez, 2004, pag. 48). El lugar de trabajo es un complejo sistema social en que cuentan las relaciones entre una serie de factores que son consideradas como estrés laboral (Martínez, 2004, pag. 48). Los efectos psicológicos del estrés laboral incluyen tanto el distrés afectivo como los cambios conductuales. La experiencia del estrés laboral por tanto, no puede afrontarse eficazmente a nivel individual, sino que cualquier solución pasa necesariamente por el rediseño de los planes de carrera y el estudio de las condiciones organizacionales en general (Lazaruz, 2000, pag. 20).

El estrés laboral es cada vez un fenómeno más importante en la sociedad, presente prácticamente en todos los grupos profesionales debido a varias razones que tienen que ver con los cambios de la estructura laboral. Por tanto, hay que tener en cuenta que las diferencias individuales juegan un papel importante en éste proceso, pues las características individuales funcionan como factores de predisposición, a lo que se añan las motivaciones, actitudes y experiencias que determinan la forma en que las personas perciben y valoran las demandas, esta evaluación influye, como es lógico, sobre los estilos de afrontamiento, respuestas emocionales y a largo plazo, en los resultados de salud (Lazaruz, 2000, pag. 20).

Para Martínez (2004, pag. 49), las seis fuentes típicas de estrés laboral son:

1. Las condiciones del trabajo, como la temperatura, la pureza del aire, el espacio físico, la luminosidad, el ruido o las derivadas del mobiliario o de las maquinas o instrumentos de trabajo.
2. Características temporales del trabajo, como su duración, su distribución a lo largo del día, el trabajo nocturno o el trabajo por turnos.
3. Las derivadas de la demanda o carga de trabajo, y de su distribución en el tiempo, incluyendo la rutina, repetición o aburrimiento.
4. El nivel ocupacional, que abarca factores variados tales como la naturaleza de las tareas a realizar, los roles que se desempeñan en el trabajo y su ajuste a las capacidades del trabajador, incluido el desarrollo de la carrera profesional.
5. Las relaciones sociales en el trabajo y el ajuste de la persona a su ambiente laboral. También se considera en este apartado las interacciones entre la vida personal y familiar, por un lado y la vida laboral por otro.
6. La estructura de la organización y su clima laboral.

Ahora bien, en situaciones de estrés intenso en el entorno laboral, como el acoso laboral o el acoso sexual que se dan en situaciones de violencia intensa o se prolongan en el tiempo, puede aparecer el trastorno de estrés post-traumático en la víctima (Martínez, 2004, pag.49).

Como consecuencia, un individuo puede reaccionar al estrés con ansiedad o depresión, desarrollando un síntoma físico o retrayéndose. Las respuestas subjetivas comunes son el temor (de repetición del acontecimiento que ha inducido el estrés), la ira (por la frustración), sentimientos de culpabilidad (en relación con impulsos agresivos) y vergüenza en cuanto a su falta de capacidad para resolver el problema (Dumeynieu y Lipko, 2004, pag. 24).

Lazarus y Folkman (1984, citados en Lazaruz, 2000, pag. 23) realizaron estudios para elucidar como es que el estrés y el afrontamiento influían en el estado de salud, en primer lugar cambiando la neuroquímica del cuerpo y en

segundo lugar estimulando las transacciones potencialmente dañinas con condiciones medioambientales peligrosas. En la primera afirmación, hay un fallo en la regulación del estrés emocional, el cual crea efectos somáticos que al prolongarse son nocivos para el cuerpo. En la segunda afirmación se dice que el estrés motiva estilos de vida que son físicamente perjudiciales, tales como el consumo de drogas, fumar, beber o correr riesgos físicos.

Wolff (citado en Ballús, 1983) menciona que las enfermedades de estrés se producen cuando repetidas e intensas apreciaciones de amenaza suscitan patrones estereotipados de respuesta fisiológica, respuestas adecuadas para hacer frente a las amenazas físicas, pero ineficaces para abordar las amenazas interpersonales o simbólicas. Miller (citado en Ballús, 1983, pag. 75) da por verificados los efectos del estrés sobre los sistemas inmunitarios, cardiovasculares y gastrointestinales. En concordancia, Appels y Pazo-Álvarez (2001, pag. 88) mencionan que el sistema de estrés como productor de respuestas está diseñado para actuar solo temporalmente, la estimulación crónica y excesiva o fallos en los mecanismos de retroalimentación negativa pueden provocar la pérdida del equilibrio entre los sistemas simpático y parasimpático y una desregulación del eje hipotalámico-pituitario-adrenocortical.

Para Lazarus (2000, pag. 24) el punto principal es que cualquier clase de estrés aumenta la vulnerabilidad para toda enfermedad. Una explicación posible sería la presencia de sistemas de órganos vulnerables, en cuyo caso el estrés daría como resultado diversas enfermedades relacionadas al sistema afectado. Mientras que la doctrina psicoanalítica menciona que el origen de cada enfermedad sería un conflicto o emoción intrapsíquica específica, por lo que de ahí se deriva la teoría que postula que vivir bajo una constante presión, predispone a la persona a sufrir enfermedades específicas.

Cabe mencionar que hay muchas otras causas poderosas de padecimientos, pero es más probable que el estrés, la emoción y el afrontamiento agraven estas dolencias o contribuyan a causarlas (Lazarus, 2000, pag. 24). Mediante



los mecanismos anteriormente mencionados el organismo de la persona hallará la manera de hacer frente al estrés.

Como tal el estrés es un parte muy importante del fenómeno del acoso laboral, sin embargo esto no implica que el acoso laboral esté definido en su totalidad por el estrés, dado lo anteriormente planteado podemos decir que el estrés es la consecuencia de un poderoso estresor como el acoso laboral. De forma que si se tiene que lidiar con una situación como ésta de manera continua, el estrés tendrá una presencia cada vez más regular en la vida de la persona hasta afectar su salud y sus relaciones.

### **2.8.2 Conflicto**

Un conflicto suscitado en el sitio de trabajo, tampoco puede definir totalmente el acoso laboral. Para Abajo (2004, pag. 23) es importante definir el conflicto desde perspectivas distintas, tengan o no un autor conocido:

1. Cualquier estado de desarmonía
2. El conflicto se da cuando ocurren actividades incompatibles (Deutsch, 1973, citado en Abajo, 2004, pag. 23).
3. Una pugna expresada al menos entre dos partes interdependientes que perciben objetivos incompatibles, recursos limitados y la interferencia de de la otra parte en la obtención de sus objetivos (Hucker y Wilmut, 1991, citados en Abajo, 2004, pag. 23)
4. Un desacuerdo de ideas, intereses o principios entre personas o grupos de tal manera que en éste momento las partes perciben sus intereses como excluyentes.
5. Un proceso que significa insatisfacción, desacuerdo o expectativas no cumplidas de cualquier intercambio dentro de una organización.
6. Es la divergencia de intereses percibida (no siempre real) en la creencia de que no se podrán alcanzar las aspiraciones propias en tanto el otro alcance las suyas.

Sin embargo, algunas perspectivas más amplias del conflicto son propuestas por los autores que se mencionan a continuación:

1. Robbins (2004, pag. 124) menciona que el conflicto es un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte afectó o afectará algo que le interesa. Esta definición es deliberadamente amplia para abarcar una gama extensa de conflictos que tienen las personas en las organizaciones.
2. El conflicto para Wicab (1983, pag. 161) es “el efecto del choque de exigencias opuestas”, surge de la acción que realiza uno de los componentes del sistema afectando a otro u otros, a causa del choque de personalidades entre individuos o grupos, los choques culturales o ideológicos; choque por la actitud competitiva, etc.
3. Para Burton (citado en González y Hernández, 2006, pag. 37) el conflicto se describe como una relación en la que cada parte percibe las metas, valores, intereses y comportamientos del otro como antítesis a los suyos.
4. Galtung (citado en González y Hernández, 2006, pag. 38) considera que un conflicto tiene su propio ciclo vital, aparece, alcanza un clímax emocional, incluso violento, entonces disminuye, desaparece y reaparece a menudo.

Es importante resaltar los elementos en común que comparten estas definiciones con el fin de abarcar un espectro más amplio, pues mencionan en su mayoría, las diferencias entre las partes, ya sea en base a exigencias, metas, valores, intereses o comportamientos opuestos que se describen en un proceso que tiene un ciclo vital propio.

El conflicto frecuentemente aparece como un proceso complejo y difícil de manejar. Lederach (citado en González y Hernández, 2006, pag. 44), considera que la estructura del conflicto está compuesta por la interacción de tres

elementos, y que cualquiera de estos o sus combinaciones, pueden ser la causa del conflicto:

1. Las personas: Incluyen a aquellos implicados en el conflicto y los elementos psicológicos tales como los sentimientos, emociones, autoestima, percepciones individuales y conceptualización del problema.
2. Proceso: Esta es la manera en que el conflicto se desarrolla y la forma en que se trata de resolver, pero fundamentalmente, se refiere al modo en que se toman las decisiones y al sentir de la gente sobre ello.
3. El problema: Hace referencia a las diferencias y asuntos que enfrentan a las personas respecto a los cuales la gente tiende a desarrollar posiciones a las que se apegan.

Los conflictos de interrelación y situacionales a nivel interpersonal que surgen entre los individuos, tiene como base principal las diferencias de valores, actitudes, personalidad, método de trabajo, intereses, competencia real o imaginaria, expectativas, etc. Así mismo, pueden tener como origen la falta de clasificación de los objetivos de cada uno, la no definición de los métodos para lograrlos, la distribución heterogénea de premios, recompensas o presupuestos, la competencia, la falta de espíritu de colaboración, carencia en la delimitación de funciones y de unidades de mando, etc. (Wicab, 1983, pag. 162).

Argyris (1962, en Wicab, 1983, pag. 164), considera que el conflicto tiene su origen cuando chocan cualquiera de los siguientes tres tipos de elementos:

1. Los factores interpersonales.
2. Los factores de los pequeños grupos informales.
3. Los factores de la organización formal.

Así pues, consideramos importante la identificación de aquellos factores que influyen en que se suscite un conflicto, puesto que favorece la prevención del

mismo siempre y cuando exista una administración que planee y contemple estas situaciones laborales con el fin de evitarlas.

Además de los eventos que dan cabida a que se origine un conflicto, es adecuado indagar en los tipos de conflicto una vez que se han disparado dentro de una empresa. Para Robbins (2004, pag. 126) existen tres tipos de conflictos en concreto; de tareas, de relaciones y de procesos:

1. Los conflictos de tareas se relacionan con el contenido y las metas del trabajo.
2. Los conflictos de relaciones se general en las relaciones interpersonales.
3. Los conflictos por procesos se relacionan con la forma de hacer el trabajo.

En los estudios se demuestra que los conflictos de relaciones casi siempre son disfuncionales, pues son resultado de fricciones y hostilidades entre personas, de forma que se aumentan los choques de personalidades y se reduce la comprensión mutua, lo que obstaculiza la relación de trabajo. Por otro lado, los conflictos por procesos y por tareas de intensidad escasa a moderada, son funcionales pues tienen un efecto positivo constante en el desempeño del grupo al estimular la discusión de las ideas que ayudan al grupo a desempeñarse mejor (Robbins, 2004, pag. 124), y favorecer la solución del problema una vez conocida la causa.

En cuanto a la intervención ante el conflicto, existen distintas teorías desde las que se aborda. La teoría tradicional involucra la percepción del conflicto como negativo, un sinónimo de violencia, destrucción e irracionalidad, resultado de la mala comunicación, falta de franqueza y desconfianza entre las personas, así como de la incapacidad de los gerentes de ser sensibles a las necesidades y aspiraciones de sus empleados (Robbins, 2004, pag. 124), razones que obstaculiza la solución del conflicto.

En la visión moderna del conflicto se reconoce que en algunos casos este puede ser visto tanto de forma positiva como de forma negativa (González y Hernández, 2006, pag. 35):

- 1. Negativa:** Involucra una lucha de contrarios en un clima de destructividad que pasa por enfrentamientos y desgastes. Puede provocar ansiedad, tensión y dificultar el mantenimiento de relaciones interpersonales (Cascón, citado en González y Hernández, 2006, pag. 35).
- 2. Positiva:** La aparición y solución del conflicto puede conducir a un estado constructivo del problema como precursor del cambio pues permite que la gente busque alternativas respecto a la manera en que realiza su trabajo (Ramos y Rodríguez, citados en González y Hernández, 2006, pag. 35).

Por otro lado, la teoría de las relaciones humanas asevera que los conflictos ocurren en todos los grupos y las organizaciones de manera natural. Como los conflictos son inevitables, esta corriente aboga por aceptarlos. Los defensores racionalizan su existencia, pues no es posible eliminarlos y hasta hay ocasiones en que un conflicto puede beneficiar el desempeño del grupo. Por otro lado, la teoría interaccionista los alienta con el argumento de que un grupo armonioso, pacífico, callado y cooperativo tiende a volverse estático, apático e insensible a las necesidades de cambio e innovación, postular que todos los conflictos sean buenos, sino que algunos conflictos sustentan las metas del grupo y mejoran su desempeño (Robbins, 2004, pag. 124).

Uno más de los aspectos contextuales a considerar es el nivel de tensión con el que se desarrolla y origina el conflicto. Walton (1996, citado en Medina y Munduate, 2005, pag. 47) menciona que existen tres niveles de tensión en el proceso del conflicto (bajo, moderado, elevado) con diferentes efectos en la utilización de la información y en los resultados de su gestión. Según este autor, los niveles bajos de tensión conducen a la inactividad y a la evitación, propiciando menores resultados conjuntos debidos a la falta de urgencia y la nula necesidad de actuar de manera asertiva. Los niveles elevados también

producen resultados negativos, porque reducen la capacidad de procesar y percibir adecuadamente la información por parte del sujeto. Por el contrario, en las situaciones con nivel medio de tensión, las personas buscan e integran mayor información, consideran más alternativas y experimentan un mayor deseo de mejorar la situación.

### **2.8.3 Poder**

En ocasiones el ejercicio del poder puede llegar al extremo de distorsionarse, Lord Acton (citado en Jiménez, 2006, pag. 27) menciona en una famosa frase que *“El poder tiende a corromper y el poder absoluto corrompe absolutamente”*, estas distorsiones pueden confundirse con el acoso laboral, de forma que para identificarlo, se abundará sobre su definición.

El poder es uno de los factores que influyen en el ambiente psicológico y social de un individuo dentro de una organización, siendo una de las causas por las que se da la inadaptación e insatisfacción del empleado, pues se puede generar estrés y verse afectada la salud como consecuencia de las relaciones sociales en la empresa.

Weber (1969, pag. 43) hace un intento por definir el concepto de poder involucrando todas las cualidades imaginables de un hombre, siempre y cuando esté en la posición de imponer su voluntad en una situación dada. Para Weber (1969, pag. 43), poder es la probabilidad de imponer la propia voluntad sobre otra dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad. Sin embargo, existen otros conceptos para comprenderlo y demarcar sus características, los cuales serán enumerados a continuación.

Dahl en 1957 (citado en Martínez y Munduate, 1998, pag. 25) entiende el poder como la capacidad que tiene A para influir en la conducta de B, de modo que B haga algo o deje de hacer algo que de otro modo no haría. Concepto que comparte Stoner (1996, pag. 167) pero al que añade la característica de presentarse en cualquier relación, de forma que si bien los gerentes ejercen

poder en las organizaciones, dan forma o influyen en lo que hacen los trabajadores, no son los únicos, pues los empleados también decantan poder tomando acciones que influyen en la organización.

Para Gardner (1991, pag. 82) el énfasis recae sobre el poder dentro de la dimensión social, es decir, el hombre en relación con los demás y su entorno, haciendo que el poder sea la capacidad de llevar a cabo ciertas consecuencias requeridas en el comportamiento de otros.

Otras definiciones de poder recabadas por Jiménez (2006, pag. 22) son las siguientes:

1. Poder es la capacidad de emplear fuerza (Birsted, citado en Jiménez, 2006, pag.22).
2. Poder es la capacidad de personas o grupos para imponer su voluntad a otros, a pesar de la resistencia, mediante disuasión ya sea, en la forma de otorgar recompensas o castigos (Blau, citado en Jiménez, 2006, pag.22).
3. El poder de A sobre B es igual a la máxima fuerza que A puede ofrecer sobre B, menos la máxima resistencia que B puede movilizar en la dirección opuesta (French y Cartwright, citado en Jiménez, 2006, pag.22).
4. Poder es la capacidad para influir en otros, esto es, cambiar la probabilidades que otros responderán de ciertos modos a específicos estímulos (Kaplan, citado en Jiménez, 2006, pag.22).
5. Poder es la posibilidad de introducir fuerzas de cierta magnitud en otra persona (Lewin, citado en Jiménez, 2006, pag.22).
6. Poder se define como la fuerza que determina una conducta que puede no ocurrir si las fuerzas no actuaran (Mechanic, citado en Jiménez, 2006, pag.22).
7. Poder es la capacidad que tiene A de influir en el comportamiento de B, de modo que B actúe de acuerdo con los deseos de A (Robbins, citado en Jiménez, 2006, pag.22).

8. Poder es la manifestación de una asimetría en la relación entre A y B (Simon, citado en Jiménez, 2006, pag.22).
9. Poder es la capacidad absoluta de un agente individual para influir en la conducta o actitudes de una o más personas-objetivo en un momento dado (Yukl, citado en Jiménez, 2006, pag.22).

Es importante valernos de las dos más grandes tradiciones en la conceptualización científica y social del poder, vinculadas cada una de ellas a dos personajes del pensamiento político moderno: Maquiavelo y Hobbes. Ambos vivieron en épocas y países diferentes y desarrollaron sus trabajos intelectuales en contextos políticos también muy distintos (Jiménez, 2006, pag. 15).

El concepto de Maquiavelo (citado en Jiménez, 2006, pag. 16) data del siglo XVI en Florencia; como profesional de la política no contempló el poder desde una perspectiva intelectual que trata de argumentar racionalmente sus fundamentos filosóficos y consecuencias morales. Él no se interesó por lo que el poder es, sino, por lo que el poder hace, cómo funciona, como actúa. El foco de su atención es, ante todo la estrategia, el juego táctico en un escenario cambiante, en donde la moral es un recurso a utilizar eficazmente más que un imperativo al que deba ajustarse la acción política. Se trata de una visión del poder racional, realista y amoral, si ha de alcanzar y mantener el poder, debe interpretar en cada momento las reglas del juego. Maquiavelo se interesó por la estrategia, por las acciones reales de los actores políticos, aquí y ahora, interpretando en cada momento los roles adecuados exigibles en circunstancias cambiantes. Por otro lado para Hobbes (Clegg, 1989 en Jiménez, 2006, pag. 16) el mecanismo causalista que despliega un poder que legisla y regula la vida política se encuentra sometido a leyes que la política es capaz de establecer.

La visión de poder de Hobbes fue ante todo la perspectiva de un científico que trata de analizar lo que es el poder y como buen científico desarrollo un método para estudiarlo, casual, mecánico y también individualista, puesto que para el, poder es una newtoniana fuerza causal, el poder tiene como punto de origen un



individuo A que por medio de su propia actividad entra en relaciones de poder con B, en el que causa un impacto proporcional a la fuerza que posea (Jiménez, 2006, pag. 16).

En términos generales, las definiciones y aproximaciones previas son diversas, pero como punto en común contemplan el que una o varias personas realicen un comportamiento esperado a causa del poder ejercido sobre ellas. Independientemente del concepto, está la certeza de la existencia del poder y su aplicación en las relaciones humanas, pues hasta el momento, encontramos por medio de las definiciones que el poder es inherente a las relaciones humanas y que su existencia no involucra efectos negativos.

Para Weber (citado en Luque, 2006, pag. 40) existen tres formas de poder, que son el poder tradicional, carismático y legal. A la autoridad *tradicional* corresponde el hábito; mientras que en el caso de la autoridad *carismática*, la emotividad y la atribución de cualidades excepcionales a un líder son elementos primordiales; por último, la racionalidad es esencial para convertir el mero poder en autoridad *legal*. Por tanto, son éstas, formas variadas de legitimación o de aceptación del poder.

Para French y Raven (1971, citados en Jiménez, 2006, pag.29) existen cinco bases del poder que complementan las anteriores:

1. El poder coercitivo, que supone que B es consciente de que A puede inflingirle sanciones negativas, el cual es un poder relativamente fácil si se posee la capacidad de castigar, pero para Yukl (2002, citado en Jiménez, 2006, pag. 29) debe ser administrado con suma prudencia y aplicado solo en caso de extrema necesidad, puesto que como es natural suscita un profundo resentimiento en B.
2. El poder de recompensa utiliza recursos que B desea y valora positivamente. Se trata de administrar incentivos que serán más o menos eficaces según factores pertenecientes tanto a B, como a la actividad misma que desempeña (citado en Jiménez, 2006, pag. 29).

3. Poder legítimo es aquel que no deriva de las características de A, sino de su posición en la instancia en cuestión (organización, familia, sociedad, etc.). Este poder se define como autoridad, la cual, naturalmente, puede utilizar en su ejercicio tanto recompensas como castigos (citado en Jiménez, 2006, pag. 29).
4. El poder referente se basa en los sentimientos de admiración, afecto o lealtad experimentados por B hacia A (citado en Jiménez, 2006, pag. 29).
5. El poder del experto reside en la percepción por parte de B de que A posee capacidades o conocimientos destacados en algún campo o tarea en el que ambos participan. Bacon (citado en Jiménez, 2006, pag. 29) hace referencia a la base de este poder, indicando que el conocimiento es poder y la capacidad de poder que otorga ser competente en algo, (especialmente si los otros lo ignoran) se manifiesta en la toma de decisiones, recepción de información y en general, en aceptar y seguir las directrices señaladas por los expertos.
6. El poder de la información radica en el control que A puede tener de la información relevante para B. Es evidente que retener información mantiene a los que carecen de ella en la ignorancia y, al cabo, en la dependencia del que la posee (citado en Jiménez, 2006, pag. 29).

De acuerdo a Peiró (1984, citado en Martínez y Munduate, 1998, pag. 33), el que se reconozca la legitimidad del poder no significa que se de un perfecto cumplimiento en todo momento de las órdenes. De esta forma, el poder suele estar apoyado además por el poder de recompensar o castigar. Estos elementos se encuentran presentes en muy diferentes realidades sociales y culturales, como la organización, en todos los niveles que la componen y siempre y cuando se tenga establecida una jerarquía. De forma que si en cada tipo de poder, existe una posibilidad premiar o castigar empleando cualquier medio, también existe la posibilidad de acosar laboralmente.

Por otro lado, el poder no siempre lo tiene un superior dentro de la empresa, también lo puede ejercer alguien con un nivel jerárquico más bajo, tal es el caso del poder ejercido entre pares. Recordemos que el poder no está limitado a la jerarquía de la empresa, el poder, lo tiene alguien que, como mencionan Dahl (citado en Martínez y Munduate, 1998, pag. 25) y Weber (1969, pag. 43) impone su voluntad de influir en la conducta de otro, situación en la que se puede dar el acoso laboral, donde no es necesario que se tenga un puesto de jefe para acosar a un trabajador. Luhman (2005, pag. 155) menciona que la causa de este tipo de poder se debe a un aumento en el poder de los subordinados, lo cual los alientará a probar su poder entre ellos mismos, de forma que el papel de aquel que tenga una jerarquía superior es el de igualar el poder entre ellos para mediarlos. Este conflicto se da en una situación en la que al menos dos partes A y B advierten cambios en el poder de alguien (puede ser A o B o incluso C) y que dichos cambios benefician o incrementan el bienestar de uno y perjudican o disminuyen el bienestar del otro (Boulding, 1993, pag. 90).

El poder del grupo es también una situación que puede apreciarse desde el ámbito de la Psicología Social gracias a la formulación de micromodelos del poder. Un buen ejemplo es la teoría del impacto social de Latané (1981, citado en Jiménez, 2006, pag. 18), según la cual la capacidad de influencia de un grupo de personas sobre un B cualquiera depende del efecto multiplicador de tres magnitudes: intensidad, inmediatez y número de agentes presentes: la *intensidad* es el estatus, poder, credibilidad, etcétera, de los agentes, tal y como son percibidos por B. La *inmediatez* se refiere a la mayor o menor proximidad física de esos *agentes*, de modo que cuando más numerosos, cercanos y poderosos sean percibidos los integrantes del grupo, tanto más influencia ejercerán sobre su objetivo (Jiménez, 2006, pag. 18). Incluso, el acoso grupal es una de las formas más comunes en el ámbito laboral pues se tiene el apoyo de una porción importante o significativa del grupo de trabajo.

Bachratz y Baratz (1962, 1970 citados en Jiménez, 2006, pag. 21) presentan otra concepción del poder según la cual A no realiza acciones tendentes a que

B se comporte de determinada manera, sino que justamente, A tiene poder sobre B por la “no decisión” de A respecto de B.

Revisado lo anterior, nos percatamos de la existencia de un factor que de no contemplar, puede ser muy favorecedor para que tenga lugar el acoso laboral y así crear un medio en que las demandas del acosado o acosados no sean tomadas en cuenta, probablemente ni siquiera se manifiesten o de manifestarse no encuentren una solución, lo importante de identificarlo es recalcar el nivel de influencia que tienen algunos miembros en una empresa, para hacer que un trabajador o varios de ellos sean sometidos a condiciones en que su calidad de vida laboral no sea una prioridad. Lo cual nos lleva a realizar una revisión de las tácticas que puede emplear una persona que ya tiene poder para reafirmarlo y conseguir un respeto del que no se puede hacer por medios aceptados.

Investigar las relaciones de poder, es una tarea si no imposible, al menos altamente difícil, tal como Chomsky (1998, citado en Jiménez, 2006, pag. 19) menciona en un discurso dado en la Universidad Rovira i Virgili de Tarragona donde enfatiza que los arquitectos del poder deben crear “una fuerza que deba ser sentida pero no vista. El poder se mantiene fuerte cuando está en la oscuridad, si se expone a la luz puede evaporarse”. Por ello, el agente de poder “A” suele ser de difícil acceso a la investigación científica, perspectiva que los hobbesianos comparten (Jiménez, 2006, pag, 20). Recordemos que el poder no está simplemente conferido a un puesto, está en manos de quien puede aplicarlo bajo determinadas circunstancias mencionadas anteriormente, de forma que el ejercicio oculto de este, puede favorecer que el abuso continúe hasta que el abusador consiga su objetivo, sin ser siquiera descubierto.

Para Weber (citado en Luque, 2006, pag. 40), el poder entraña algún tipo de violencia, de conflicto y de desigualdad y, a su vez toda desigualdad entraña un diferente acceso y una diferente apropiación de recursos escasos altamente valorados. Algunas teorías predicen que las personas con una elevada motivación de poder desplegarán diversos comportamientos para satisfacerla: por ejemplo, manejar las emociones de otras personas, ganar reputación, ejercer liderazgo, etc. (Jiménez, 2006, pag. 21) situaciones que pueden

conducir a un mal uso del poder y por consiguiente al daño algunos involucrados.

Así pues, cuando un superior en la jerarquía aplasta con su poder a sus subordinados, la agresión es evidente. Con mucha frecuencia, un supuesto jefe se revaloriza de esta manera, para compensar la fragilidad de su identidad, necesita dominar, lo cual se ve facilitado por el temor de sus subordinados al despido, que no ven otra opción más que padecer su dominio. Sin embargo, presionar a los subordinados de una manera sistemática es un estilo de dirección ineficaz y poco rentable, puesto que la sobrecarga de tensión puede generar errores profesionales y traer consigo bajas por enfermedad (Hirigoyen, 1998, pag. 94). A las personas que detentan el poder se las suele adular, no criticar y así se forjan una idea de su propio poder (Boulding, 1993, pag. 94). Para Dumeynieu y Lipko (2004, pag. 34) en un sistema económicamente competitivo, numerosos dirigentes se mantienen en su posición gracias a un sistema de defensa destructivo, negándose a considerar el factor humano como un fenómeno multidimensional sujeto a la influencia de una infinidad de variables internas y externas, que les hacen huir de sus responsabilidades y utilizan el miedo y la mentira para dirigir. El poder constituye un arma terrible cuando lo ejerce un individuo o sistema perverso. En el abuso de poder el objetivo es simplemente dominar.

La Asamblea General de las Naciones Unidas define a las víctimas de abuso de poder de la siguiente manera (citado en Dumeynieu y Lipko, 2004, pag. 34):

“Se entiende por víctima a las personas que han padecido un perjuicio, un atentado contra su integridad física o mental, sufrimiento moral o atentado grave contra sus derechos fundamentales con motivo de actos u omisiones que todavía no constituyen una violación de la legislación penal nacional, pero que representan violaciones de las normas internacionalmente reconocidas en materia de los derechos humanos”.

Para Boulding (1993, pag. 29) existe el poder puede dividirse en tres categorías principales partiendo de sus consecuencias. Entre estas se menciona el *poder destructivo*, es decir, el poder de arruinar cosas, estrechamente relacionado con la amenaza; el *poder productivo* que consiste en el poder de las ideas y herramientas creadoras; y el *integrador* que como el productivo crea cosas pero presenta la vertiente negativa de crear enemigos también. El poder puede tener efectos negativos cuando, según un juicio ampliamente aceptado, el ejercicio del poder o el intento de ejercerlo hace más mal que bien, tanto en relación con quien ejerce el poder como en relación con los súbditos que pueden convertirse en víctimas con suma facilidad.

Para Kipnis (citado en Jiménez, 2006, pag. 27) tener poder favorece la persecución de fines egoístas. Lee-Chai (2001, citados en Jiménez, 2006, pag. 27) menciona que el problema reside en el control que posee A sobre recursos apetecidos por los subordinados, lo cual hace que estos se comporten con interés e incluso servilismo ante quien tiene el poder. En el peor de los casos, el poder puede degenerar en abuso, favoreciendo que quienes ejercen el poder se hagan insensibles a sus efectos y se refieran a otras personas de modo deshumanizado. En este punto, la violencia se encuentra interconectada estrechamente con el abuso de poder, puesto que, una vez que el abuso de poder ha sido aceptado, se permite que la violencia se normalice y pueda permanecer ignorada u oculta a menos que el daño inflingido adquiera proporciones desmesuradas y difíciles de esconder (Corsi y Peyrú, 2003, pag. 30).

## **CAPÍTULO 3**

### **ESTUDIOS RELACIONADOS CON ACOSO LABORAL**

A continuación hacemos mención de algunos estudios e investigaciones previas relacionadas con el acoso laboral. Estas son algunas de las investigaciones que han favorecido el constante flujo de información del acoso laboral y sin ellas, no contaríamos con datos precisos de los factores que provocan el acoso en las organizaciones

#### **3.1 Investigaciones relacionadas con el comportamiento en acoso laboral**

En su libro “Mobbing: La persecution au travail”, Leymann (1996 citado en Abajo, 2004, pag. 67) quien fuera pionero de la investigación del acoso laboral, describe una serie de 45 actividades o conductas características que dan forma al Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT) y que ha servido de punto de partida para el desarrollo teórico y práctico posterior sobre la materia, en este trabajo, Leymann encuentra cinco grandes grupos que González de Rivera (citado en Abajo, 2004, pag. 67) denominó “Las cinco maniobras principales para destruir a un buen profesional”; cada uno ataca o intenta atacar un aspecto diferente de la víctima, algunos de ellos, presentan características de tipo esencialmente organizacional o incluyen conductas de acoso sexual utilizando, no como un objetivo puramente sexual, sino como una herramienta o medio para el acoso laboral. Los cinco grandes grupos a los que se refiere, son los siguientes:

1. Aquellas que afectan y limitan la comunicación, dirigidas a reducir o alterar o restringir deliberadamente las posibilidades de la víctima de comunicarse adecuadamente con otros.
2. Aquellas dirigidas a limitar o alterar los contactos sociales, actividades dirigidas a aislar a la víctima, impidiéndole o evitando la posibilidad de que mantenga sus contactos sociales.
3. Actividades dirigidas a desacreditar a la víctima o impedirle mantener su reputación personal o laboral.

4. Actividades dirigidas a reducir la ocupación de la víctima y su empleabilidad, mediante desacreditación profesional, es decir, comportamientos que van desde la asignación de tareas muy por debajo o muy por encima de sus capacidades o manteniéndolo en un estado de “no actividad”.
5. Actividades o comportamientos que afectan directamente a la salud física o psíquica de la víctima.

Por otro lado, se han ido añadiendo a la literatura nuevos hallazgos cada vez más abundantes del tema, de forma que también han contribuido como precursores del estudio sobre el tema. Depolo, Domínguez y Topa, (2007, pag. 88) han identificado dos modelos causales para el acoso laboral, unos enfatizan las características demográficas o de personalidad de las víctimas y otros ponen el acento en las condiciones del ambiente de trabajo como factores de predicción, los primeros señalan como víctimas frecuentes a personas necesitadas de afecto, como mujeres jóvenes, personas con poca experiencia profesional o personas mayores. Mientras que otros estudios consideran que los factores organizacionales y las características del ambiente de trabajo son los predictores más eficaces.

En algunos casos, la variedad de conductas que pueden o no ser consideradas como acoso laboral, dependen de filtros como la justicia y la cultura organizacional (Dietz, Robinson, Folger, Baron, y Schulz, 2000; Doutré, 2004; citados en Depolo, et al., 2007, pag. 89). Para empresas en que ocurren recortes frecuentes de plantilla y situaciones injustas, el rango de comportamientos tolerados, y la definición de acoso laboral se restringirá entre los empleados; no obstante donde predominan valores de competitividad, eficacia y rendimiento, el acoso será más frecuente y tolerado (Einarsen y Skogstad, 1996; citados en Depolo, et al., 2007, pag. 90).

Otros estudios mencionan que debido a las diferencias personales el acoso laboral no afectará de igual manera a todas las personas, los resultados de los estudios empíricos se centran en aspectos personales como depresión, malestar psicológico o físico, estrés y absentismo (Schat y Kelloway, 2003;



Spector y O'Connell, 1994; citados en Depolo, et al., 2007, pag. 90), o bien en aspectos organizacionales, tales como rendimiento laboral, intención de abandono, negligencia en las tareas, satisfacción laboral, conductas de ciudadanía organizacional y compromiso organizacional (Cortina y Magley, 2003; Mikkelsen y Einarsen, 2002; citados en Depolo, et al., 2007, pag. 91). En cuanto a las consecuencias laborales, Sánchez Fernández (2007; citado en Depolo, et al., 2007, pag. 91) señala que se produce una afectación de la calidad y cantidad de trabajo, pérdida de la motivación, bajo rendimiento, aislamiento, ausentismo, aumento en visitas al servicio médico, descuidos, mayor probabilidad de accidentes y en muchos casos bajas laborales.

### **3.2 Panorama del acoso laboral en el mundo**

La OIT también ha intervenido y realizado investigación con miras a aplicar normas y regulaciones que permitan que las condiciones dentro de la organización mejoren.

En la reseña del artículo titulado "Cuando el trabajo resulta peligroso", tomado de la revista "Trabajo", de la OIT se hace mención a que la violencia en el puesto de trabajo (física o psicológica) ha alcanzado dimensiones mundiales, rebasando fronteras, entornos de trabajo y grupos profesionales. Se afirma que algunos lugares de trabajo y profesiones se han hecho de alto riesgo y que las mujeres son especialmente vulnerables. Algunos de los comportamientos que se incluyen en la definición de "violencia en el lugar de trabajo" son: homicidios y violaciones, patadas, mordiscos, puñetazos; acoso, incluido el sexual y el racista; coacciones, agresiones y victimización, además de mensajes ofensivos, apodos y silencios despreciativos. La persistencia de la violencia, ya sea psicológica y sutil o abiertamente física constituye un creciente motivo de preocupación en los lugares de trabajo de todo el mundo (OIT, 1998 citado en Abajo, 2004, pag.199).

Otro informe de la OIT titulado "Violence at work", realizado por Chappell y Di Martino (1998, citados en Abajo, 2004, pag. 211) pone de manifiesto que se han globalizado los estallidos de violencia producidos en los lugares de trabajo.

Es importante señalar que no toda la violencia es física, ya que en años recientes han salido a la luz los efectos nocivos de la violencia psicológica, la cual incluye al acoso psicológico. En este informe también se hace referencia a los costos de la violencia en el lugar de trabajo, ya que sobre las empresas recae el costo directo del tiempo de trabajo perdido, así como la reducción de la eficiencia y la productividad, la disminución en la calidad del producto etc. Según una encuesta realizada en Estados Unidos, el costo total ocasionado por la violencia a las empresas de ese país en 1992 superaron los 4000 millones de dólares.

En el artículo “Violencia en el lugar de trabajo en el sector de la salud: presentación de nuevas directrices” (OIT, 2002, citado en Abajo, 2004, pag. 211) se menciona que la violencia en el lugar de trabajo aflige a uno de cada dos dentro de un total de 40 millones de trabajadores de salud de todo el mundo. Las cifras a las que hace referencia el artículo son preocupantes, pues cerca del 25% de los incidentes violentos en el trabajo se producen en el sector de la salud y más de 50% de los profesionales de la salud han experimentado incidentes de este tipo. En lo que se refiere a la violencia en el sector relacionado a la salud, ésta no solo abarca las agresiones u ofensas individuales, también pone en peligro la calidad de la atención, pues repercute en la eficacia de los sistemas de salud.

Otro de los informes de la OIT (2001, citado en Abajo, 2004, pag. 215) llamado “Directrices relativas a los Sistemas de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo” también menciona aspectos sobre la protección de los trabajadores contra enfermedades y accidentes relacionados con el trabajo, ya que la finalidad primordial de esta organización es promover oportunidades para que los hombres y las mujeres puedan conseguir un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. Uno de los aspectos importantes para la OIT, es el evitar lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo; que no son otra cosa que efectos negativos en la salud debidos a una exposición en el trabajo a factores químicos, biológicos, físicos, psicosociales o relativos a la organización del trabajo. Para la OIT, el riesgo como concepto; es la combinación de la

probabilidad de que ocurra un suceso peligroso con la gravedad de las lesiones o daños para la salud que pueda provocar dicho suceso.

### **3.3 Acoso laboral en el Estado de México**

El estudio realizado por Mercado (2006b) contribuye proporcionando los comportamientos o acciones de acoso laboral en que se basa el presente trabajo. Estos han sido obtenidos respondiendo a la pregunta “¿cuáles son las causas, actividades y consecuencias del mobbing en organizaciones del Estado de México?”, las respuestas obtenidas llevaron a la realización de un estudio de tipo exploratorio, en el que se utilizó el relato como técnica cualitativa para la recolección de datos.

Desde la recolección de datos, se pudo reconocer que el mobbing o acoso laboral, es un proceso circular, pues algunas unidades de análisis parecían ubicarse, al mismo tiempo, como causa, actividades o consecuencia. Sin embargo, mediante la técnica cualitativa del relato, es necesario tomar en cuenta el contexto y el sentido expresado por el sujeto para identificar las unidades de análisis y proceder a su clasificación (Mercado, 2006a pag.12).

De acuerdo con lo anterior Mercado (2006a, pag. 5), menciona que el mobbing está caracterizado por:

1. La intencionalidad de eliminar a la persona, humillarla y denigrarla, es decir, la destrucción de la víctima es el fin último de la agresión.
2. La repetición de la agresión
3. La longevidad de la agresión.
4. La asimetría del poder, ya sea formal (acoso vertical descendente o ascendente) e informal.

Una vez clasificados los datos recabados Mercado (2006a, pag. 13) identificó metacódigos, códigos y categorías, de acuerdo a los criterios temáticos del acoso moral definidos teóricamente por Leymann, Hirigoyen y Piñuel y Zavala.

**Tabla 1**  
**Criterios temáticos del Acoso Laboral**

Formas de hostigamiento	Aislamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ignorar</li> <li>• No relacionarse</li> <li>• Exclusión</li> <li>• No proporcionar información</li> </ul>
	Agresión verbal y física	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regaños</li> <li>• Agresión directa</li> <li>• Evidenciar</li> <li>• Chismes</li> <li>• Burlas</li> <li>• Hablar mal del otro en su ausencia</li> <li>• Amenazas</li> </ul>
	Medidas organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente hostil y cultura del miedo</li> <li>• Ataque a derechos laborales</li> </ul>
	Ataque al trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presión excesiva</li> <li>• Menosprecio del trabajo</li> <li>• Tareas irrelevantes</li> <li>• Evaluaciones injustas</li> <li>• Poco acceso a recursos</li> <li>• Falta de claridad en las metas</li> </ul>
	Ataque a lo privado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ataque a lo personal</li> <li>• Ataques sexuales</li> </ul>

\*Tomada de Mercado (2006 a, pag.13)

En total se detectaron 682 unidades de análisis, de las cuales el 21.7% (148) corresponde a las causas del acoso, el 48.8% (333) a las actividades y el 29.5% (201) a las consecuencias de este fenómeno (Mercado, 2006a, pag. 17).

Así mismo, se detectó que de las 333 acciones de acoso laboral (Tabla 2), el 27.6% (92) corresponde a las medidas organizacionales y el 26.4 % (88) a ataques al trabajo. El 24% estuvo representado por manifestaciones de agresión verbal y física y el 17.7% por el aislamiento. Parece que cada vez disminuye más el ataque a lo privado (4%), particularmente el hostigamiento sexual (Mercado, 2006b).

**Tabla 2**  
**Actividades de acoso y unidades de análisis**

Acciones de acoso (333)	Medidas organizacionales (92)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente hostil y cultura del miedo (67)</li> <li>• Ataque a los derechos laborales (25)</li> </ul>
	Ataque al trabajo (88)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presión excesiva y sobrecarga de trabajo (43)</li> <li>• Menosprecio del trabajo (26)</li> <li>• Tareas irrelevantes o denigrantes (9)</li> <li>• Evaluaciones injustas (5)</li> <li>• Poco o nulo acceso a recursos (4)</li> <li>• Falta de claridad en las metas (1)</li> </ul>
	Agresión verbal y física (80)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regaños y gritos (15)</li> <li>• Agresión directa (14)</li> <li>• Evidenciar (13)</li> <li>• Chismes, mentiras y comentarios negativos (12)</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burlas e insultos (11)</li> <li>• Hablar mal de otro en su ausencia (8)</li> <li>• Amenazas (7)</li> </ul>
	Aislamiento (59)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ignorar: no tomar en cuenta ideas o propuestas (21)</li> <li>• No relacionarse ni hablar con la víctima (20)</li> <li>• Exclusión de juntas, proyectos y reuniones (16)</li> <li>• No proporcionar información (2)</li> </ul>
	Ataque a lo privado (14)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ataque a lo personal (8)</li> <li>• Hostigamiento sexual (6)</li> </ul>

\* Modificado de Mercado (2006a, p. 26)

NOTA: Las cifras entre paréntesis representan la frecuencia de las unidades de análisis del metacódigo, códigos y categorías.

## **CAPÍTULO 4**

### **TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS**

En este capítulo se describen las técnicas utilizadas para efectuar el análisis de datos; esta técnica fue elegida debido a que los datos obtenidos son de orden cualitativo y nuestro objetivo es realizar una taxonomía de factores de acoso laboral, que tenga comprendidos los comportamientos recopilados por Mercado (2006b).

#### **4.1 Escalamiento multidimensional**

El Escalamiento Multidimensional (MDS por sus siglas en inglés), se emplea para descubrir la estructura escondida de una base de datos, colocándolos en una configuración espacial o “mapa” en un espacio multidimensional y desarrollando indicadores de variables. En el ámbito de la psicología se le emplea para comprender la percepción y evaluación de estímulos auditivos, como tonos, visuales, como colores y caras; y entidades sociales como características de personalidad y situaciones sociales (Kruskal y Wish, 1978, citados en Moreno Zarco, 2003 pag. 25). Las escalas multidimensionales consisten en una serie de métodos que buscan construir un espacio métrico con el menor número de dimensiones posibles, que permita representar las proximidades o preferencias entre objetos, con el mayor grado posible de “fidelidad” (Bisquerra, 1989 pag. 52).

Mientras que en los modelos de escalamiento unidimensional se considera que cada estímulo está representado por un punto en un solo eje o dimensión, en los modelos de escalamiento multidimensional se supone que cada estímulo es un punto situado en un espacio multidimensional. Torgerson (1952,1958, citado en López, 1983, pag.78) lo denominó “escalamiento multidimensional”.

El escalamiento multidimensional, es una técnica matemática que usa la aproximación para establecer la similitud o la diferencia entre los objetos de una clase. Una proximidad es un número con el cual se nos indica que tan similares o diferentes son dos objetos, o como son percibidos (Kruskal y Wish,

1978, citados en Moreno Zarco, 2003, pag. 25). Estas técnicas estadísticas permiten representar gráficamente la distribución de determinadas variables en elementos mapeados en una o más dimensiones espaciales; esta configuración refleja la estructura oculta en los datos, y a menudo hace que los datos sean más fáciles de comprender (Kruskal y Wish, 1978, citados en Moreno Zarco, 2003, pag. 25).

Como medidas de proximidad suele utilizarse la frecuencia o proporción de veces en que dos estímulos aparecen conjuntamente. A partir de esta medida de proximidad se obtiene una matriz, ya sea de similitudes o de disimilitudes. Shepard (1962, citado en López, pag.18) describe al escalamiento multidimensional como un análisis encaminado a reconstruir la configuración de un conjunto de puntos en un espacio métrico a partir de la información contenida en una matriz de datos no cuantitativos, es decir, a partir de una información cualitativa de los datos se obtiene una representación de los mismos que es estrictamente cuantitativa.

#### **4.1.1 Objetivo del Escalamiento Multidimensional**

La técnica de escalamiento multidimensional, permite determinar las imágenes subjetivas y relativas que los sujetos tienen de un conjunto de objetos y las dimensiones en las que se basan dichos juicios. Para conseguir esta representación, la técnica parte de los juicios de similitud o preferencia de objetos expresados por los sujetos, que a su vez se representan por medio de una matriz de similitud o disimilitud. Estas similitudes son convertidas en distancias entre los objetos, lo que permite representarlos en un espacio multidimensional. El objetivo final es obtener un simple modelo geométrico o diagrama de los objetos. Este modelo geométrico, es el conjunto de puntos especificados por los valores que tienen las coordenadas en un conjunto de dimensiones y cada punto representará a uno de los objetos sobre los que los sujetos hacen los juicios. Por lo tanto el objetivo de la técnica se duplica, pues en necesario determinar el número de dimensiones que explican los juicios, las posiciones o de los puntos en las dimensiones (Muñiz, 1996, pag. 190).



## 4.2 Grupos de Discusión

Según Krueger (citado en Suárez, 2005, pag. 22), un grupo de discusión puede ser definido como una conversación cuidadosamente planteada, diseñada para obtener información de un área definida de interés, en un ambiente permisivo, no directivo. Se lleva a cabo con aproximadamente siete a diez personas, guiadas por un moderador experto. La discusión es relajada, confortable y a menudo satisfactoria para los participantes, ya que exponen sus ideas y comentarios en común. Los miembros del grupo se influyen mutuamente, puesto que responden a las ideas y comentarios que surgen en la discusión. Para Mucchielli (1978 citado en Suárez, 2005, pag.21) por grupo de discusión, se entiende a un grupo cuyo objetivo es llevar a cabo una confrontación de opiniones, de ideas o de sentimientos de los participantes, con vistas a llegar a unas conclusiones, a un acuerdo o a unas decisiones.

Como tal el grupo no siempre tiene que estar de acuerdo, pues siempre surgirán diversas opciones que en un momento también pueden contradecirse; en el grupo de discusión se dan también algunos acuerdos en torno al objeto de estudio, debido a que se produce una rica interacción que se caracteriza por la diversidad de hablas en torno al objeto de estudio; la toma de decisiones y las conclusiones entran en el rol del moderador o investigador. El nivel de reflexión depende de las características del grupo y del conocimiento que éste posea en torno al objeto de estudio; ya que las personas que participan no hablan del tema que quieren, sino de el que es requerido por parte del investigador (Suárez, 2005, pag.21).

Para Suárez (2005, pag.25), las personas que componen el grupo tienen autonomía, capacidad, libertad y razón para ajustar e integrar sus acciones y sus perspectivas a través del intercambio que se establece con los otros miembros del grupo. La definición del grupo de discusión, atiende a aspectos comunes; por lo tanto cuando hablamos de un grupo de discusión nos referiremos a:

1. Un conjunto de personas.

2. Que se reúnen con un fin determinado.
3. Cuyo número puede variar de un mínimo a un máximo.
4. Que poseen ciertas características comunes (atendiendo a los criterios de homogeneidad y heterogeneidad).
5. Ofrecen datos (internos, desde su propia perspectiva).
6. En un tiempo y un espacio propios (determinados por el/ investigador).
7. De naturaleza cualitativa (producen un material tras la situación discursiva).
8. En una conversación guiada (caracterizada por la no directividad).
9. Por una persona, cuyo rol es de moderador.

Para dotar de sentido el discurso producido por el grupo de discusión es de gran utilidad hacer uso de indicadores sociales y fuentes documentales, así como de otros datos que sirvan para explicar el contexto; ya que los participantes son quienes conciben un situación en función de los referentes que tienen en cada caso y de las relaciones que establecen de acuerdo al contexto al que pertenecen. Si contamos con elementos y datos adicionales o complementarios a la información producida en los grupos la visión de la misma será más holística, completa y comprensiva (Suárez, 2005, pag.35).

Los objetivos a los que responde el grupo de discusión son diversos y estarán en función de los intereses del investigador, del uso concreto que dará a la estrategia y también del ámbito de aplicación. No obstante, aunque los objetivos puedan ser diversos según el ámbito en que se sitúe el investigador, y el uso que le de a la estrategia, es muy importante resaltar que no se buscan tras su aplicación explicaciones causales descontextualizadas del fenómeno o de la situación que estudiamos, lo que se busca es reflejar la experiencia tal como se percibe, se construyen y es analizada por las personas implicadas, dándoles un determinado sentido dentro del contexto en que tiene lugar. Desde la técnica, en los ámbitos y objetivos para los que podemos aplicarla, nuestra finalidad es el levantamiento, producción o valoración de información, siempre desde la perspectiva de los agentes implicados en la investigación (Suárez, 2005, pag.36).

### 4.3 Análisis de contenido

Durante años se ha discutido sobre si el análisis de contenido es una técnica cuantitativa o cualitativa. Los defensores del análisis cuantitativo basaban su defensa en la objetividad, la precisión y la posibilidad de utilizar técnicas estadísticas; los defensores del análisis cualitativo argumentaban que el análisis de contenido se caracteriza por su mayor fertilidad de categorías (Pérez, 2002, pag.134).

Para Fox en 1981 (citado en Pérez, 2002, pag.134), el análisis de contenido es un procedimiento para la categorización de datos verbales y de conducta con fines de clasificación, resumen y tabulación. Es un proceso complejo, seguramente el que mas esfuerzo requiere de todas las técnicas de análisis de datos.

Krippendorff (1990 citado en Pérez, 2002, pag.135) lo define en los siguientes términos: técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a un contexto; el análisis de contenido requiere cierta sistematicidad, que es una cualidad por la que la inclusión o exclusión de determinadas categorías se hace de acuerdo con reglas y criterios previamente establecidos. Su finalidad es la de impedir cualquier selección arbitraria que pudiera retener solamente aquellos elementos que estuvieran de acuerdo con la tesis del investigador.

Los propósitos específicos que según Berelson (1992, citado por Pérez, 2002, pag.138) deben guiar dicho análisis los podemos resumir de la siguiente forma:

1. Cuestiones referidas a las características del contenido
  - Describir las tendencias en el contenido de las comunicaciones.
  - Comparar medidas o niveles de comunicación ordinarios.
  - Medir la legibilidad de los materiales de comunicación.
2. Cuestiones referidas a productos o campos del contenido
  - Identificar las intenciones y otras características de los comunicantes.
  - Determinar el estado psicológico de las personas y grupos.

### 3. Cuestiones referidas al público o efectos de contenido

- Reflejar actitudes, intereses y valores (esquemas culturales) de grupos
- Describir respuestas de actitud y conducta ante las comunicaciones.

Una categoría es la noción general que representa un conjunto o una clase de significados determinados. Por tanto, es el investigador el que decidirá sobre el grado de generalización que quiere dar a sus categorías, de tal manera, que resulten en cierto modo relevantes o interesantes para sus objetivos (Pérez, 2002, pag.148).

En la investigación social se denominan categorías a cada uno de los elementos o dimensiones que comprende una variable cualitativa; por lo tanto, las categorías representan elementos más concretos, definidos y singulares que las variables empíricas. Constituyen cada uno de los elementos singulares que vamos a buscar en la investigación referente a determinadas variables (Pérez, 2002, pag.148).

Las categorías son los indicadores que van a constituir la red a utilizar en la investigación. Por ello, su determinación influye de manera decisiva en el éxito o el fracaso del trabajo emprendido y no se puede separar de la sistematización de la investigación, pues son inherentes al desarrollo de ese proceso. Se entiende por categorización la clasificación de los elementos de un conjunto a partir de unos criterios previamente definidos. Estos elementos o dimensiones son cada uno de los que comprende una variable cualitativa (Pérez, 2002, pag.149).

Para Pérez, (2002, pag.150) la elección de categorías resulta imprescindible tener en cuenta algunas reglas lógicas:

- Homogeneidad. Todas las categorías deben tener entre sí una relación lógica con la variable que se considera.
- Utilidad. El conjunto total debe abarcar todas las posibles variaciones y, por tanto, permitir la clasificación de todas las observaciones. De ahí se

deduce que el conjunto de categorías del análisis de contenido tiene que ser inclusivo.

- Exclusión mutua. Debe haber un lugar y sólo uno para codificar cualquier respuesta.
- Claridad y concreción. Se deben expresar con términos sencillos y directos de modo que su intención sea clara y no dé lugar a varias interpretaciones.

La naturaleza del análisis de contenido hace referencia esencialmente a datos nominales, aunque al obtener la distribución de frecuencias y las frecuencias relativas de las distintas categorías, se pueden tratar como datos ordinales verbales. Se utilizan, pues, estadísticas descriptivas adecuadas para los datos nominales y ordinales. Cuando el investigador desea contrastar las diferencias existentes entre conjuntos de datos obtenidos mediante técnicas de análisis de contenido está limitado a la utilización de la estadística no paramétrica (Pérez, 2002, pag.151)

Así pues, se abordaron las técnicas de análisis que utilizamos para realizar el estudio; al tratarse de comportamientos descritos, que en sí son datos cualitativos, el análisis de contenido nos permitió diferenciar entre los comportamientos de Mercado (2006 b) y ubicarlos dentro de un factor para la creación de la primer taxonomía; los grupos de Discusión fueron de utilidad, al mediar a los grupos que sirvieron para dar confiabilidad interjueces a la taxonomía y crear el consenso entre los nombres de los factores; por último el Escalamiento Multidimensional permitió que encontráramos, la relación existente entre factores, de manera que se pudieran ubicar en un espacio geográfico para explicar el porqué de las similitudes o las diferencias entre factores y hacer más confiable nuestra taxonomía.

## **CAPÍTULO 5**

### **METODOLOGÍA**

#### **5.1 Justificación**

Algunas de las más recientes investigaciones, han arrojado alarmantes datos sobre un entorno en que el acoso laboral va ocupando más terreno. Para asentar lo mencionado, la 3ª Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo de la Unión Europea realizada en el año 2000, indica que 9% de los trabajadores han sido víctimas de acoso laboral; cuando hacia 1992 los datos se aproximaban a un 3.5%, por su parte, Piñuel (citado en Mercado, 2006a) de la Universidad de Alcalá en Madrid comentó que el 51.67% de los profesores han sido víctimas de acoso laboral, mientras que Buendía (citado en Mercado, 2006a) de la Universidad de Murcia reporta que 44.36% se enfrenta ante la misma circunstancia en las universidades. Namie (citado en Mercado, 2006a), en un contexto diferente, afirma que uno de cada seis trabajadores en Estados Unidos se enfrenta al acoso laboral. Por otro lado, en Suecia, se ha estimado que cerca del 10% y el 20% de los suicidios anuales tienen como antecedente algún proceso de acoso laboral, además de que entre el 20% y el 40% de las jubilaciones anticipadas anuales pueden estar causadas por condiciones de trabajo psicológicamente pobres (Leymann, 1996, pag. 12).

Las cifras anteriores indican que el acoso laboral se ha convertido en un fenómeno común dentro del ambiente laboral. Actualmente las empresas se enfrentan a crisis económicas que propician restricciones salariales y reducción de personal, que aunados a las exigencias de la organización para hacer frente a la competencia se centran en los logros inmediatos olvidándose de calidad de vida que le pueden ofrecer a sus trabajadores. Esto promueve un mal ambiente de trabajo en que el acoso laboral puede desarrollarse con facilidad (Mercado, 2006a). Si bien, es cierto que los esfuerzos por identificarlo y definirlo se han incrementado, la mayor parte de la investigación proviene de países distantes de México, principalmente de Europa del Norte de la mano de Leymann (1996), cuyas investigaciones pueden fácilmente del contexto latinoamericano en el que el acoso laboral se presenta.

En 1984 La Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Internacional del trabajo (OIT) definieron los factores psicosociales como interacciones entre el trabajo, el medio ambiente, la satisfacción en el empleo y las condiciones de su organización, y por otra parte las capacidades del empleado, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo; todo lo cual por medio de percepciones y experiencias influyen en la salud y el rendimiento (Mercado, 2006a). Teniendo en cuenta estos aspectos se puede apostar por una mejoría en los aspectos de salud y rendimiento dentro de la empresa. De manera que la repercusión del acoso laboral en los ámbitos económico y de la salud, así como la escasa investigación originada en México nos obligan a abordar el tema desde nuestro propio contexto cultural, con el fin de identificar sus características y favorecer un consenso entre investigadores que permita su identificación y prevención y que repercuta positivamente en la salud y calidad de vida de los trabajadores y en las empresas.

## **5.2 Planteamiento del problema**

¿Qué categorías no arbitrarias existen para clasificar los comportamientos de acoso laboral recopilados por Mercado (2006b)?

## **5.3 Objetivo general**

Identificar mediante escalamiento multidimensional un conjunto de factores susceptibles de medición a partir de distintos comportamientos de acoso laboral y obtener una taxonomía descriptiva para los factores encontrados.

### **5.3.1 Objetivo específico**

Conocer la utilidad del escalamiento multidimensional en la creación de factores de acoso laboral. Así como conocer las diferencias o similitudes en la percepción de los factores de acoso laboral entre hombres y mujeres.

#### **5.4 Sujetos**

Se estudió un grupo conformado por 100 sujetos, 48 hombres y 52 mujeres, con edades de entre 18 y 57 años de edad, laborando en el giro gubernamental. 46 de los trabajadores tienen posiciones a nivel operativo, 26 a nivel ejecutivo, 25 a nivel mando medio y 3 a nivel directivos.

#### **5.5 Muestreo**

Se empleó una muestra no probabilística accidental, debido a que tomamos los casos hasta completar el tamaño de la muestra. Los 100 sujetos voluntarios laboraban en una de las 5 instituciones gubernamentales mencionadas: SEGOB (20 ss), SEP (20 ss), SAGARPA (20 ss), TCA (20 ss) e IMSS (20 ss).

#### **5.6 Tipo de estudio**

Se realizó un estudio piloto, exploratorio y descriptivo. Aplicando a cada uno de los participantes un cuestionario impreso en su ambiente de trabajo.

#### **5.7 Diseño de investigación**

Se empleó un diseño no experimental en que no existe la manipulación de variables. Consiste en una sola medición puesto que la información fue recolectada en una sola ocasión, es un estudio exploratorio pues el objetivo es examinar un tema poco estudiado y descriptivo para especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes del grupo estudiado.

#### **5.8 Procedimiento**

**Paso 1:** Cada uno de los comportamientos encontrados por Mercado (2006b), fue analizado cualitativamente mediante análisis de contenido, es decir, comparándolos con otros comportamientos en cuanto a su ejecución o finalidad y agrupándolos en factores que los relacionaran.



**Paso 2:** Se procedió a definir cada uno de los factores y compararlos con los factores proporcionados por diversos catedráticos de distintas escuelas (ver Anexo 1) con miras a obtener un consenso, de forma que se obtuvo una nueva taxonomía de 11 factores.

**Paso 3:** Se reunió un grupo focal interjueces compuestos por 27 estudiantes de los últimos semestres y pasantes de la carrera de psicología de los cuales, 4 fueron hombres y 23 fueron mujeres, con edades de entre 21 y 25 años, quienes asistieron al seminario de titulación: “Mobbing” impartido por el Dr. Uribe (2007). Todos tuvieron como fundamento la lectura del artículo de S. Einarsen y L. J. Hauge (2006, Vol. 22, No. 3, 251-273) con el fin de homogenizar la información con que contaban. A cada miembro del grupo se le solicitó evaluar los factores resultantes del análisis, para obtener una última clasificación de manera grupal a fin de crear un consenso.

**Paso 4:** Una vez realizada la clasificación de los factores, se elaboró un cuestionario ad Hoc con el resultado. El cuestionario está conformado por combinaciones entre cada uno de los factores hasta agotar las combinaciones (ver Anexo 2).

**Paso 5:** Se acudió a cinco instituciones gubernamentales, para la aplicación del cuestionario a los sujetos que componen la muestra. En promedio el tiempo de respuesta osciló entre 20 y 30 minutos. Los sujetos respondieron qué relación encontraron entre cada par de palabras, en una escala de 1 a 10, donde 1 es “muy relacionadas” y 10 es “no hay relación”. De esta forma podemos encontrar las similitudes y disimilitudes percibidas entre factores.

**Paso 6:** Se realizó el análisis estadístico de los datos obtenidos mediante escalamiento multidimensional (Alscal) para obtener la representación gráfica, se identificó si los factores y sus comportamientos pueden ser incluidos en otros o si bien, están diferenciados, respecto a la interpretación de la muestra. Para obtener las gráficas con respecto al género, realizamos el mismo procedimiento introduciendo por separado los datos al programa computacional.

## 5.9 Tratamiento estadístico

El tratamiento estadístico de los datos se llevó a cabo utilizando el paquete estadístico para ciencias sociales (SPSS) versión 15.0 para Windows. Se realizó un estudio de escalamiento multidimensional (Alscal) para obtener la representación gráfica de los factores propuestos.

## 5.10 Resultados: Primera fase

De acuerdo a los comportamientos proporcionados por Mercado (2006b) se elaboraron factores y se compararon con los factores propuestos por otros jueces, lo cual llevó a encontrar 15 factores de acoso laboral (Ver Tabla 1).

Tabla 1  
Factores de Acoso Laboral

<b>FACTORES</b>
1. Abuso de poder
2. Aislamiento
3. Amenaza
4. Castigo
5. Comunicación deteriorada
6. Clima laboral hostil
7. Desacreditación profesional
8. Discriminación
9. Exceso de supervisión y control
10. Generar culpa
11. Hostigamiento sexual
12. Maltrato y humillación
13. Sabotaje y situaciones deshonestas
14. Sobrecarga de trabajo
15. Violencia verbal

Los factores resultantes fueron precisados conceptualmente desde la literatura, encontrando las siguientes definiciones:

**Abuso de poder:** Consiste en el uso de poder dirigido a otras funciones que no están atribuidas al cargo, sino a satisfacer intereses personales del individuo que lo ejerce. El poder cuenta con bases desde las cuales el poseedor del poder, proporciona al individuo o grupo sus conocimientos, le retribuye o bien le castiga (Furham, 2001, pag. 127). En este contexto se pueden suscitar conflictos de poder (Pfeffer, 1995, pag. 35).

Según el estudio de Kipnis et al. (1984, citado en Furnham, 2001, pag. 127) las personas en el poder utilizan como estrategia de influencia la amenaza de la fuerza, el retiro de recursos y otras medidas coercitivas. La suspensión del apoyo, la aplicación de sanciones, como la falta de promoción o estímulos y la firmeza, el establecimiento de límites de tiempo y hacer cumplir las reglas, que son consideradas un abuso cuando se aplican a los trabajadores para perseguir objetivos distintos a los de la organización

**Aislamiento:** El aislamiento social se refiere a la separación de individuos o grupos que llevan a la falta o disminución de contacto social. Esta separación puede ocurrir de manera física, por barreras sociales y por mecanismos psicológicos. En este último caso, puede haber interacción pero no una comunicación verdadera. El aislar a la víctima involucra la exclusión de sus compañeros, restringirle las posibilidades de comunicación con compañeros o con su superior, exclusión o indiferencia social. (Martínez, 2004, pag. 95). El aislamiento denota la situación en la que a la persona se le restringe (más o menos continuamente) del contacto social con su ambiente estimulante (ya sea psicológica o socialmente) y por tanto, se impide formar relaciones significativas con él (Langmeier y Mangan, 1975, pag. 45).

**Amenaza:** La amenaza se origina cuando “A” dice a “B”: “Haz algo que quiero, o haré algo que tu no quieres”. Para cumplir la amenaza “A” debe disponer de algún poder destructivo contra personas o cosas que “B” valora. La dinámica de la amenaza depende en gran parte de cómo responda “B” a la amenaza.

Ésta puede ser explícita o implícita, pero siempre entraña algún tipo de comunicación. Hay varias respuestas posibles por parte de “B”, y una es la sumisión, es decir que “B” haga lo que le pide “A” para que la amenaza no se cumpla. El desafío constituye otra reacción posible: “B” dice a “A”: “No haré lo que quieres”, por tanto, el amenazador debe decidir si cumple o no la amenaza. En ocasiones cumplir con la amenaza acarrea pérdidas cuantiosas; a veces el amenazador no tiene poder destructivo del que alardea y el desafío puede triunfar, sobre todo si está muy extendido, es constante y los desafiadores están dispuestos a sufrir (Boulding, 1993, pag.30).

**Castigo:** El castigo es un procedimiento utilizado en condicionamiento instrumental u operante. Se aplica cuando se requiere reducir la emisión de una conducta, y consiste en presentar un estímulo aversivo o retirar un reforzador inmediatamente después de una conducta, disminuyendo o eliminando la probabilidad de repetición de dicha conducta (Coon, 2005, pag 72). Durkheim menciona (citado en Garland, 1999, pag. 14) que el castigo en sí, por severo que sea, no puede producir autoridad, tan solo puede reforzar un orden moral existente y establecido autoritariamente. Por tanto, la interacción entre autoridad y castigo es compleja. El castigo se aplica con mucha frecuencia donde la autoridad es más débil, aunque en estos casos surte menos efecto. Además de su función inmediata como medio para controlar el crimen, también tiene la de preservar el sistema, por tanto, el proceso social del castigo es una cuestión de ejercicio del poder y no solamente de administración.

**Clima laboral hostil:** El clima laboral es el medio en que se desenvuelven las labores y determina los procesos internos de trabajo y su funcionamiento, está afectado por el estilo de gestión de los directivos y por lo tanto es uno de los ámbitos que influyen directamente en la satisfacción laboral y en el nivel de estrés de los trabajadores (Martínez, 2004, pag. 38). El clima determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción, de manera que un mal clima laboral destruye el ambiente de trabajo, ocasionando situaciones de conflicto y bajo rendimiento (Rubio, 2002).

**Comunicación deteriorada:** La comunicación consiste en dar o intercambiar información, conceptos y sentimientos, de forma hablada o escrita, o bien mediante signos tomando como vehículos llamadas telefónicas. En el caso de las organizaciones, la comunicación pueden tomar varias direcciones; del trabajador al gerente o del gerente al trabajador, y se puede aceptar o rechazar la información, es decir el trabajador puede negarse a obrar conforme a las comunicaciones recibidas de la gerencia y viceversa (Smith y Wakeley, 1977, pag. 49). Los problemas inherentes a la comunicación surgen por dificultades semánticas, malas interpretaciones y “ruido” en los canales de comunicación, pues es posible que las personas y los grupos tengan diferentes objetivos, metas, valores e ideologías que no hayan sido comunicados con precisión en un inicio, lo cual lleva a que los problemas en el proceso de comunicación retarden la colaboración y fomenten los malos entendidos, por tanto, los problemas en la comunicación son causa y consecuencia de conflictos entre las organizaciones y dentro de ellas (Martínez, 2004, pag. 41). Recordemos que otra manera de deteriorar la comunicación es restringirla (Martínez, 2004, pag. 95).

**Desacreditación profesional:** La desacreditación profesional consiste en minimizar o devaluar el trabajo de una persona sin que la razón para esto sea su desempeño y se encuentra ligada al concepto de autoestima, pues involucra la capacidad que tienen otros para afectar la opinión que se tiene sobre el trabajo propio, en ello reside la idea de que las personas seguras de sí mismas superan en desempeño a quienes carecen de seguridad (Korman, 1970, citado en Furnham, 2001, pag. 130). Brockner (1988, citado en Furnham, 2001, pag. 130) sostiene que los empleados presentan en el trabajo diferentes grados de autoestima que se correlacionan con la forma en que actúan, sienten y piensan mientras desempeñan sus actividades laborales. Todas las personas necesitan sentirse bien consigo mismas y gran parte de lo que hacen y creen tiene que ver con el aumento, la conservación y la recuperación de su autoestima.

**Discriminación:** La discriminación puede ser entendida como un comportamiento negativo dirigido hacia miembros de un grupo al que no se pertenece y que se mantiene mediante prejuicios (Dovidio y Gaertner, 1986,

citado en Bourhis y Leyens, 1996, pag. 22). Este prejuicio implica el rechazo del “otro” en tanto que es miembro de un grupo hacia el cual se mantienen sentimientos negativos. Allport (citado en Bourhis y Leyens, 1954, pag. 22) definió el prejuicio como una actitud negativa o una predisposición a adoptar un comportamiento negativo hacia un grupo o hacia los miembros de este grupo, que descansa sobre una generalización errónea y rígida. Con frecuencia es en el mundo laboral donde la discriminación se manifiesta de manera particularmente sutil y perniciosa (Bourhis y Leyens, 1996, pag. 22). Mientras que para Freher (1964, pag. 117) se discrimina al individuo por pertenecer a un grupo, en su empleo, en sus oportunidades profesionales y de negocios por medio de leyes o medidas administrativas.

**Exceso de supervisión y control:** La supervisión tiene como fin vigilar el trabajo de los empleados de tal manera que se realice de forma satisfactoria, pero al supervisar de manera excesiva, se hace énfasis en que sin base y de forma desproporcionada, se corrige y sobre corrige al trabajador, se le reprocha su desempeño y se le presiona indebidamente o arbitrariamente para que complete su trabajo. Además de realizar evaluaciones negativas y sesgadas de su rendimiento y sus capacidades (Martínez, 2004, pag.34).

**Generar culpa:** La culpa es un sentimiento negativo, que aparece cuando existe remordimiento o arrepentimiento, resultado de la creencia de que se ha violado o que se es capaz de violar una norma, o como resultado de que los demás tengan tal percepción. Es una emoción negativa que está asociada a los principios éticos del individuo y tiene como función controlar la expresión de impulsos no aceptables tanto social como moralmente. La culpa está acompañada de una sensación de estrés y tensión, lo que sirve como motivación para reparar la acción; o empeorar la culpa cuando por alguna razón no se puede reparar el daño (Gil-Monte, 2005, pag. 28). La culpa, consiste en sentirse inferior frente a los otros por haber infringido alguna norma, experimentándose por el deseo de resarcimiento o autocastigo, o bien por la motivación de vergüenza. La conciencia de culpa por parte de una persona, es el correlativo sentimiento de venganza por parte de los demás,

pues no es posible sentir culpa si no se tiene la creencia de que los otros desean el resarcimiento y el castigo del culpable (Álvarez, 1996, pag. 47).

**Hostigamiento sexual:** Wise (1992, pag. 8) define el acoso sexual como actos, comentarios y miradas de carácter sexual, reiterados y no correspondidos, por los que se trata a la persona destinataria como a un mero objeto sexual. El acoso u hostigamiento perjudica la seguridad laboral o las perspectivas de ascenso de la víctima y puede crear una atmósfera de tensión en el trabajo. Por lo general, la persona destinataria es una mujer y el hostigador es un hombre, aunque hay antecedentes de hombres hostigados, muchos de ellos por homosexuales. Algunas de las conductas de acoso u hostigamiento pueden ser vistas como algo esperable y normal del modo de proceder de los hombres; el acoso sexual es un problema social, ya que está estrechamente ligado a la intervención del poder, de la influencia, la representación y la manipulación por lo general masculina. En la actualidad los problemas giran en torno a formas más sutiles de hostigamiento: comentarios o miradas indeseadas, chistes subidos de tono, artículos sexuales como fotos provocativas colocadas en el lugar de trabajo o interpretaciones equivocadas de dónde termina la amistad y donde comienza el acoso sexual (Robbins, 2004, pag. 144).

**Maltrato y humillación:** Lo constituyen acciones violentas con miras a causar daño a otra u otras personas. Se trata de un comportamiento agresivo que a veces es de difícil descripción, salvo por sus efectos dañinos sobre la víctima (Artacoiz, 2003, citado en Martínez, 2004, pag. 38).

**Sabotaje y situaciones deshonestas:** Consiste en imponer condiciones laborales nefastas a un trabajador, las cuales impiden que lleve a cabo su trabajo y perturban el ejercicio de sus funciones. Asignar tareas irrealizables por volumen o por plazo. Ocultar información necesaria para el desempeño de su trabajo o proporcionar información incorrecta. Asignar trabajos sin valor ni utilidad o tareas por debajo de su capacidad profesional o de sus competencias habituales (Martínez, 2004, pag. 36).

**Sobrecarga de trabajo:** Es una demanda excesiva en la cantidad o calidad del trabajo cuando éste es muy difícil o de mucha responsabilidad. La carga cuantitativa es equiparable al estrés cotidiano y equivale a éste, mientras que la sobrecarga cualitativa es más subjetiva de evaluar, relacionada con las capacidades de formación y habilidades para ejecutar la tarea, su dificultad, complejidad y sus consecuencias. Las exigencias en el trabajo vienen de la mano de la búsqueda de una mayor productividad y calidad, del ajuste a normas nuevas, de adaptación al uso de tecnologías nuevas que frecuentemente conllevan a cambios en los procedimientos y la necesaria adopción de los mismos por parte de los empleados. Estas situaciones pueden derivar en críticas o exigencias por no llevar a cabo las tareas de una manera suficientemente efectiva o rápida. La competitividad excesiva y la inseguridad en el puesto de trabajo llevan a exigir más al empleado y a que este abandone otras áreas de la vida más gratificantes, como el tiempo que se pasa con la familia o amigos (Martínez, 2004, pag. 60).

**Violencia verbal:** Consiste en un tipo de violencia en que la falta de respeto y trato vejatorio en el trabajo llevan a conductas como propinar desprecios e insultos hacia una persona, con el fin de desprestigiarlo ante los demás, destruir su reputación y aniquilarlo psicológicamente (Martínez, 2004, pag.74).

### **5.11 Resultados: Segunda fase**

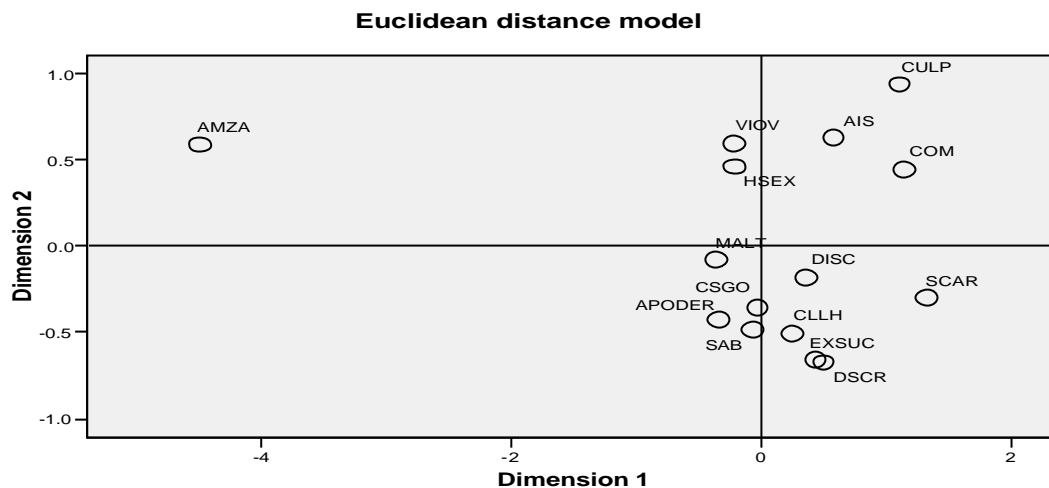
Los resultados obtenidos del análisis de escalamiento multidimensional del cuestionario respondido por la muestra, indican que existen diferencias entre la percepción de los factores que tiene la muestra y los que fueron contemplados en un inicio. Como parte de este análisis obtuvimos una configuración gráfica de las proximidades de los factores que fueron planteados en el cuestionario (Ver Anexo 3).

En la Figura 1 se puede observar la configuración de proximidades y diferencias entre los factores (representados por círculos), donde aquellos que se encuentran a una distancia más lejana son consistentemente diferentes,



mientras que aquellos que se encuentran más cercanos son más aproximados o semejantes.

Figura 1  
Gráfica de proximidades de los factores  
**Derived Stimulus Configuration**



La terminología empleada en la Figura 1 es la siguiente:

<b>*AMZA</b>	Amenaza	<b>*SCAR</b>	Sobrecarga de trabajo
<b>*VIOV</b>	Violencia verbal	<b>*CSGO</b>	Castigo
<b>*AIS</b>	Aislamiento	<b>*APODER</b>	Abuso de poder
<b>*HSEX</b>	Hostigamiento sexual	<b>*SAB</b>	Sabotaje y situaciones deshonestas
<b>*CULP</b>	Generar culpa	<b>*CLLH</b>	Clima laboral hostil
<b>*COM</b>	Comunicación deteriorada	<b>*DSCR</b>	Desacreditación profesional
<b>*MALT</b>	Maltrato y humillación	<b>*EXSUC</b>	Exceso de supervisión y control
<b>*DISC</b>	Discriminación		

De acuerdo a los resultados obtenidos por medio del escalamiento multidimensional, se encontró que la muestra interpreto como semejantes

algunos de los factores, por lo que se decidieron unir convirtiéndolos en uno sólo. En la tabla 2 se pueden apreciar los factores resultantes.

Tabla 2  
Factores resultantes

<b>FACTORES</b>
1. Aislamiento
2. Amenaza
3. Castigo / Abuso de poder / Sabotaje y situaciones deshonestas
4. Comunicación deteriorada
5. Desacreditación profesional / Exceso de supervisión y control
6. Discriminación
7. Generar culpa
8. Maltrato y humillación
9. Clima laboral hostil
10. Sobrecarga de trabajo
11. Violencia verbal / Hostigamiento sexual

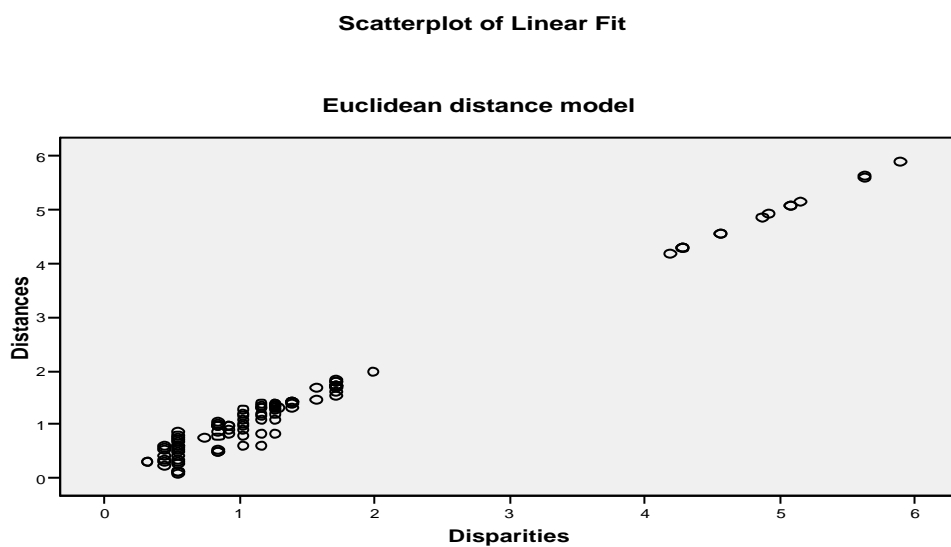
Los factores resultantes (Ver Tabla 2) se obtuvieron descartando cuatro de los 15 iniciales, pues la muestra no identificó la diferencia entre ellos, de forma que fueron identificados como parte de un mismo factor y no necesariamente un factor independiente, obteniendo así 11 factores.

Los valores de ajuste que garantizan la validez del escalamiento fueron óptimos:  $S\text{-stress}=0.08093$  y  $RSQ=0.98598$ . Con relación al valor del  $S\text{-stress}$ , se considera que cuanto más pequeño es este valor, el mapa espacial generado es mejor. El  $RSQ$  o índice de ajuste al cuadrado compara las diferencias de las distancias euclidianas de los factores de acoso laboral, con las distancias euclidianas del modelo generado por el escalamiento multidimensional. A medida que el ajuste mejora, crece este valor. Según la teoría, un  $RSQ = 1$  indica un ajuste perfecto. Aquí se obtuvo un  $RSQ =$

0.98598, lo cual significa que las distancias del modelo de escalamiento multidimensional generado explican el 98% de la varianza de los datos transformados.

Además, se logró un adecuado ajuste no lineal entre los datos observados y el modelo de escalamiento multidimensional generado (Ver Figura 2) donde la estructura de los datos indica que los puntajes más altos marcan la desigualdad, y los más pequeños la similitud, mostrados por su valor de proximidad en la gráfica.

Figura 2  
Gráfica de dispersión de ajuste no lineal

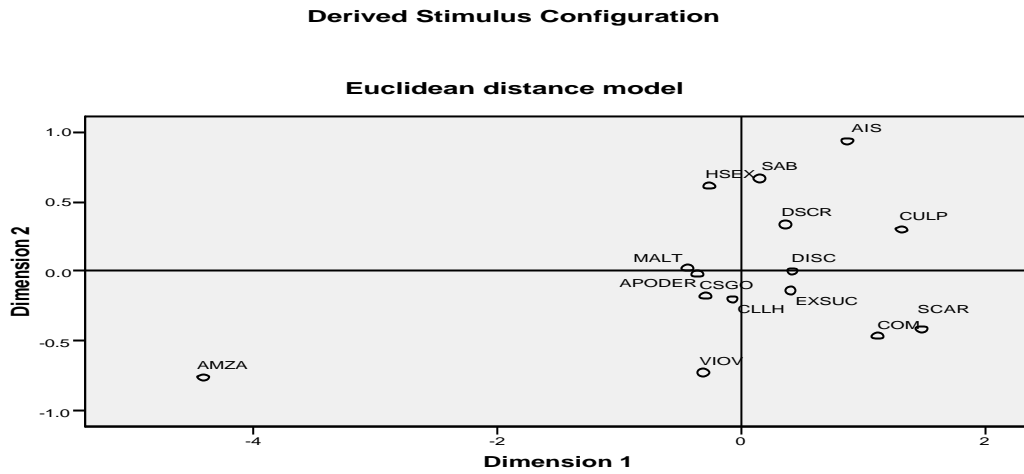


### 5.11. 1 Análisis por género.

En la figura 3 se observa la gráfica del grupo de hombres, obteniendo para éste caso los siguientes resultados: Stress = .07451 y RSQ = .98770, lo que indica la confiabilidad de los datos.

Figura 3

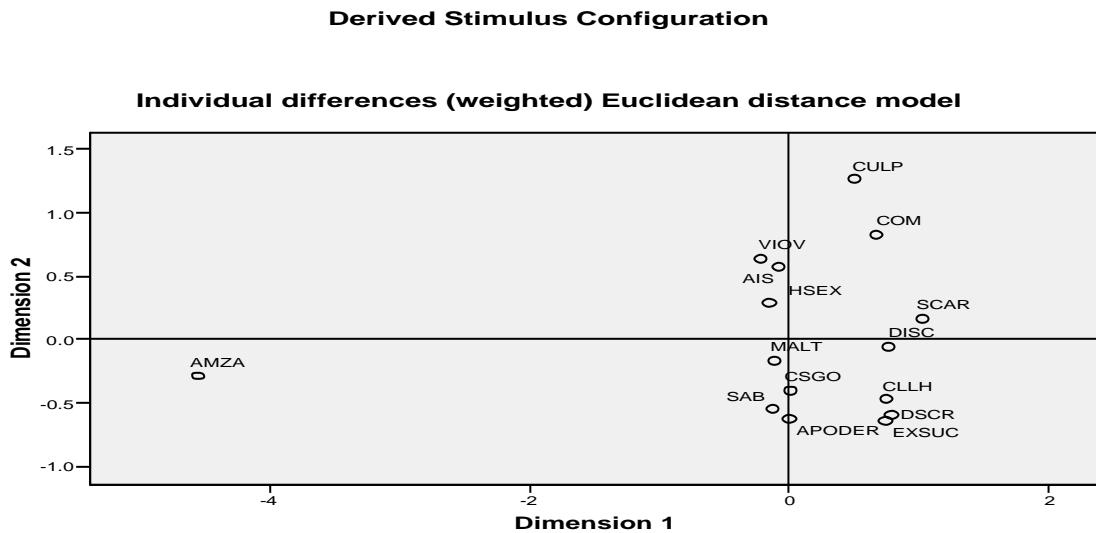
Gráfica de proximidades de los factores para el grupo de hombres



Para el grupo de las mujeres la configuración espacial fue distinta y los valores que denotan la confiabilidad son los siguientes: Stress = .08963 RSQ = .98311. La distribución espacial de los datos de este grupo aparece en la figura 4.

Figura 4

Gráfica de proximidades de los factores para el grupo de mujeres



En ambos casos las distancias del modelo de Escalamiento Multidimensional generado explican el 98% de la varianza de los datos transformados de modo

que concuerdan con la gráfica general, no obstante ubicación diferente de los datos.

En cuanto al análisis realizado por género, encontramos diferencias en la ubicación de los factores respecto al cuadrante que ocupan en la gráfica (Ver figura 3 y 4). En la tabla 3 encontramos las dimensiones halladas en cuanto al grupo de hombres.

Tabla 3  
Dimensiones de los factores (hombres)

DIMENSION	FACTORES
D1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aislamiento</li><li>• Sabotaje y situaciones deshonestas</li><li>• Desacreditación profesional</li><li>• Generar culpa</li></ul>
D2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Discriminación</li><li>• Exceso de supervisión y control</li><li>• Sobrecarga de trabajo</li><li>• Comunicación deteriorada</li></ul>
D3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Abuso de poder</li><li>• Castigo</li><li>• Clima laboral hostil</li><li>• Violencia verbal</li><li>• Amenaza</li></ul>
D4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hostigamiento sexual</li><li>• Maltrato y humillación</li></ul>

En la tabla 4 encontramos la distribución por dimensión en el grupo de mujeres.

Tabla 4  
Dimensión de los factores (mujeres)

DIMENSION	FACTORES
D1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar culpa</li> <li>• Comunicación deteriorada</li> <li>• Sobrecarga de trabajo</li> </ul>
D2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discriminación</li> <li>• Clima laboral hostil</li> <li>• Desacreditación profesional</li> <li>• Exceso de supervisión y control</li> <li>• Castigo</li> </ul>
D3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maltrato y humillación</li> <li>• Abuso de poder</li> <li>• Sabotaje y situaciones deshonestas</li> <li>• Amenaza</li> </ul>
D4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Violencia verbal</li> <li>• Aislamiento</li> <li>• Hostigamiento sexual</li> </ul>

## 5.12 Discusión

De acuerdo a los resultados encontrados en la presente investigación, es necesario destacar las siguientes observaciones. Los resultados indican que algunos de los factores comparten características que los colocan en una distribución mucho más cercana dentro del plano (Figura 1). Este hallazgo, da

cuenta de que los participantes percibieron que los factores eran semejantes, como en los siguientes casos:

- 1. Castigo – Abuso de poder – Sabotaje y situaciones deshonestas:** La escasa diferencia percibida por la muestra puede explicarse porque el castigo como herramienta para evitar un comportamiento, suele ser un recurso inflingido por las personas que tienen poder dentro de la empresa y, por tanto, un recurso eficiente que puede utilizarse para abusar de su poder y conseguir fines distintos a los de la organización, o bien, para sabotear el trabajo de un empleado del cual desee deshacerse. Es decir, el castigo puede constituir una herramienta útil para crear una situación deshonestas o abusar del poder con que se cuenta.
- 2. Desacreditación profesional – Exceso de supervisión y control:** La semejanza percibida entre estos factores puede deberse a que la desacreditación profesional consisten en hacer pensar al trabajador que no está realizando adecuadamente su trabajo y por tanto, requiere constante supervisión, haciendo mella en el concepto que tiene el trabajador de su propio desempeño, a la par que incrementan el estrés aumentando con ello la propensión de cometer un error.
- 3. Violencia verbal – Hostigamiento sexual:** La relación entre ambos factores puede deberse a que involucran tipos específicos de violencia, la violencia verbal se vale del habla para atacar a una o varias personas, mientras que el hostigamiento sexual es un tipo de violencia que involucra palabras pero también actos y miradas de carácter sexual no correspondidos por parte de la víctima. Desde este trabajo, podemos considerar la violencia verbal como parte del hostigamiento sexual, pero nunca viceversa.

Por otro lado, derivado de la gráfica (Figura 1), se puede notar que existen cuatro dimensiones que bien pueden incluir a cada factor dependiendo de la propiedad que lo caracteriza. Es decir, los factores pueden ser clasificados a su

vez, de acuerdo con los recursos con que se cuenta para ejercer el acoso laboral: 1) Acciones con repercusión en la comunicación, 2) Acciones llevadas a cabo empleando recursos de la empresa, 3) Acciones llevadas a cabo por una persona con poder sobre la víctima y 4) Acciones de maltrato. Estos fueron definidos así por compartir características entre los comportamientos que se localizaron en el mismo cuadrante (Ver tabla 3).

Tabla 5  
Dimensiones y atributos de los factores

DIMENSION	FACTORES	ATRIBUTOS
D1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aislamiento</li> <li>• Comunicación deteriorada</li> <li>• Generar culpa</li> </ul>	Acciones con repercusión en la comunicación
D2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discriminación</li> <li>• Sobrecarga de trabajo</li> <li>• Clima laboral hostil</li> <li>• Exceso de supervisión y control - Desacreditación profesional</li> </ul>	Acciones llevadas a cabo empleando recursos de la empresa
D3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maltrato y humillación</li> <li>• Abuso de poder - Castigo - Sabotaje y situaciones deshonestas</li> </ul>	Acciones llevadas a cabo por una persona con poder sobre la víctima
D4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amenaza</li> <li>• Violencia verbal - Hostigamiento sexual</li> </ul>	Acciones de maltrato

Se trata de atributos que están presentes en mayor o menor grado en cada uno de los factores. Por ejemplo, el factor “amenaza” además de ser un recurso violento, suele ser también un recurso ocupado por las personas en el poder.



Por otro lado el factor “abuso de poder y castigo” suele ser recursos exclusivos de una autoridad abusiva o un superior jerárquico, lo que lo hace también una actividad de poder. Por tanto, no se trata de atributos excluyentes, sino de atributos presentes en mayor o menor grado en cada factor.

De los atributos obtenidos, hemos encontrado los siguientes factores relacionados con el acoso laboral:

1. Acciones con repercusión en la comunicación: Leymann (1996, pag. 5) menciona la importancia de la comunicación hostil como parte importante del acoso laboral, pues ésta conlleva a una comunicación desprovista de ética que puede favorecer que el acoso laboral tenga lugar en la empresa, o bien constituir un recursos para inflingirlo.
2. Acciones llevadas a cabo empleando recursos de la empresa: Un acosador, utiliza las oportunidades y medios que le permite la organización (Abajo, 2004, pag. 86), en ésta se cuenta con recursos que involucran medidas organizacionales muy específicas, tales como restringirle a la víctima la comunicación, juzgar su desempeño de manera ofensiva, etc. (Hernández, et al., 2005, pag. 154).
3. Acciones llevadas a cabo por una persona con poder sobre la víctima: Las actividades en este rubro pueden estar conformadas por aquellas que realizan principalmente individuos pertenecientes a un nivel jerárquico superior, dirigiendo de modo tiránico y basándose en que el trabajador debe soportar cualquier abuso con tal de conservar su empleo (Hirigoyen, 1998, pag. 54). Otra manera, pueden ser perpetradas por un individuo o varios en igualdad jerárquica que al unirse contra otro, crearan una situación insufrible que le dará poder por medio de la intimidación y el abuso.
4. Acciones de maltrato: En este rubro se encuentran las actividades más violentas y con mayor intencionalidad de dañar, empleadas como un mecanismo de acoso laboral, más que por el simple hecho de hacer

daño. Es decir, el perpetrar estas conductas, es un mecanismo, no un fin (Abajo, 2004, pag. 32).

En cuanto al análisis por género notamos una tendencia a que los hombres encuentren menos diferencia entre las acciones que tienen repercusión en la comunicación y el maltrato. Para este grupo es más diferenciable lo que pueda repercutir en el desempeño o en su situación laboral (Ver tabla 6). El que el factor de discriminación se encuentre entre la segunda y tercera dimensión, implica que para ellos la discriminación puede ser ejercida tanto por la institución como por un superior, o bien, por ambas (Ver figura 3). Así mismo, podemos plantear al acoso laboral como un proceso que lleva un curso y que bien puede comenzar por acciones llevadas a cabo con recursos de la empresa, pasar por acciones de comunicación en menor medida, llevar a las acciones tomadas por las personas que tienen poder y finalmente llevar al maltrato como recurso final del acosador.

Tabla 6  
Dimensiones y atributos de los factores en hombres

DIMENSION	FACTORES	ATRIBUTOS
D1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aislamiento</li> <li>• Sabotaje y situaciones deshonestas</li> <li>• Desacreditación profesional</li> <li>• Generar culpa</li> </ul>	Acciones llevadas a cabo empleando recursos de la empresa
D2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discriminación</li> <li>• Exceso de supervisión y control</li> <li>• Sobrecarga de trabajo</li> <li>• Comunicación deteriorada</li> </ul>	Acciones institucionales y con repercusión en la comunicación
D3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abuso de poder</li> <li>• Castigo</li> <li>• Clima laboral hostil</li> <li>• Violencia verbal</li> <li>• Amenaza</li> </ul>	Acciones llevadas a cabo por una persona con poder sobre la víctima

D4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hostigamiento sexual</li> <li>• Maltrato y humillación</li> </ul>	Acciones de maltrato
----	--	----------------------

Por otra parte, el grupo de mujeres ubica más factores en las dimensiones que involucran acciones institucionales y acciones llevadas a cabo por una persona que tiene poder (ver tabla 7), pero también encontramos que factores como el castigo y el abuso de poder parecen traslaparse en estos cuadrantes. Cabe resaltar que en la dimensión de actividades de maltrato colocaron más factores, pues el factor de violencia verbal pudo ser diferenciable para ellas. Siguiendo la tónica del proceso del acoso laboral, para ellas puede comenzar con acciones que tienen repercusiones en la comunicación, las acciones que emplean los recursos de la empresa, las acciones empleadas por las personas en el poder y finalmente al maltrato perpetrado por el acosador.

Tabla 7  
Dimensiones y atributos de los factores en hombres

DIMENSION	FACTORES	ATRIBUTOS
D1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar culpa</li> <li>• Comunicación deteriorada</li> <li>• Sobrecarga de trabajo</li> </ul>	Acciones con repercusión en la comunicación
D2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discriminación</li> <li>• Clima laboral hostil</li> <li>• Desacreditación profesional</li> <li>• Exceso de supervisión y control</li> <li>• Castigo</li> </ul>	Acciones llevadas a cabo empleando recursos de la empresa
D3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maltrato y humillación</li> <li>• Abuso de poder</li> <li>• Sabotaje y situaciones deshonestas</li> <li>• Amenaza</li> </ul>	Acciones llevadas a cabo por una persona con poder sobre la víctima

D4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Violencia verbal</li> <li>• Aislamiento</li> <li>• Hostigamiento sexual</li> </ul>	Acciones de maltrato
----	---	----------------------

### 5.13 Conclusiones

Para esta investigación hemos conseguido cumplir con los objetivos planteados en un principio.

1. Identificamos la diferencia y la similitud entre los factores mediante la técnica de escalamiento multidimensional, lo cual nos permitió eliminar factores que midieran los mismos comportamientos.
2. Se obtuvo una taxonomía de los factores de manera que se puedan incluir comportamientos encontrados a futuro, que coincidan con las definiciones propuestas.
3. Se comprobó la utilidad del escalamiento multidimensional para la creación de los factores de acoso laboral, demostrándose su confiabilidad
4. Se encontraron diferencias en la manera en que el grupo de hombres y mujeres perciben las diferencias entre los factores.
5. El grupo de mujeres presentó mayor superposición de factores entre dimensiones por lo que interpretó como semejantes más factores, pero al mismo, logro abarcar más dimensiones, sobre todo las dimensiones de comunicación y de maltrato, como prueba de que la comunicación es importante para las mujeres y de que son sensibles al tema del maltrato.
6. En el grupo de hombres, se encontró menor superposición de factores, es decir, para ellos, los factores eran notablemente diferentes, pero abarcaron menos dimensiones, sobre todo, se enfocaron en las

dimensiones de poder y acciones con medidas institucionales. Indicando que para ellos, son más importantes las repercusiones en su trabajo y su desempeño.

A la par de los hallazgos realizados en esta investigación hemos mencionado a diversos autores que hablan del acoso laboral como un fenómeno que involucra un proceso sistemático en que encontramos distintas situaciones por lo cual, los retomaremos a continuación.

Leymann (1990, citado en Leymann, 1996, pag. 10), menciona que el proceso de acoso incluye:

1. Incidentes críticos
2. Acoso y estigmatización
3. Intervención de las autoridades
4. Exclusión

Para Hirigoyen (1998, pag. 56) el proceso incluye:

1. Descalificaciones
2. Desacreditaciones
3. Aislamiento
4. Novatadas
5. Inducir al error
6. Acoso sexual

Abajo (2004, pag. 32) incluye desde la perspectiva de la víctima:

1. Fase inicial de acoso, conflicto abierto y escape
2. Fase del conflicto abierto
3. Fase de escape

Se hace mención a los pasos de este proceso, puesto que a su vez encontramos algunas pautas que nos pueden ayudar a proponer un proceso

basado en los resultados del escalamiento laboral y las dimensiones resultantes del análisis (ver tabla 8).

Tabla 8  
Dimensiones encontradas

Acciones con repercusión en la comunicación	Acciones llevadas a cabo por una persona con poder sobre la víctima
Acciones llevadas a cabo empleando recursos de la empresa	Acciones de maltrato

Los factores encontrados no coinciden del todo con los de la literatura revisada, pero cuentan con puntos en común, por lo cual podemos mencionar que no se trata de pasos lineales, sino de un proceso en espiral, en que cada acción va tomando lugar en un momento durante el proceso de acoso laboral, desde las más sutiles hasta las más violentas.

Así pues, con esta investigación como referente, podemos atrevernos a proponer una definición que involucre los hallazgos y literatura previamente revisada, considerando al acoso laboral como un tipo de violencia perpetrada en el ambiente laboral, y que involucra una comunicación hostil, pero también un proceso de conductas sistemáticas que tienen por objetivo hacer que la autoestima de la persona se deteriore, y se vean afectados su trabajo y su vida personal de manera negativa.

#### **5.14 Sugerencias y limitaciones**

Al tratarse de un estudio exploratorio, el modelo planteado tendrá que ser sometido a prueba en estudios posteriores y tratar con poblaciones más amplias. Para facilitar la aplicación, al final de este trabajo se anexa el instrumento de recolección de datos utilizado (Anexo 2). Con las pautas

metodológicas presentadas y con el formato del cuestionario será posible replicar el estudio y ver si es un modelo válido únicamente para la muestra estudiada o si puede ser generalizado a poblaciones más amplias. Adicionalmente, se recomienda tomar en cuenta la antigüedad laboral de los trabajadores.

Proponemos que se aplique a diferentes estratos y muestras debido a las diferencias que puede haber entre las empresas públicas empleadas en esta investigación, y las empresas de carácter privado que cabría investigar, en concordancia con lo estipulado por Hirigoyen (citada en Scialpi, 2003, pag. 43) al mencionar que el acoso adopta formas diferentes en el sector privado, pues es más brutal, tiene menos duración y frecuentemente finaliza con la partida de la víctima, a diferencia del sector público en que el acoso puede durar varios años, algunas veces varias decenas de años debido a que no pueden ser despedidas, a menos que sea por una falta muy grave, o bien soportan el maltrato por considerar todos los beneficios que trae consigo el trabajar para el sector público bajo la creencia de que algún día el acoso terminará. Circunstancia por las cual se pueden ver afectados los resultados del instrumento.

## GLOSARIO

**Abuso de poder:** Según el estudio de Kipnis et al. (1984, citado en Furnham, 2001) el término puede aplicarse a los gerentes que utilizan como estrategia de influencia, la amenaza de la fuerza, el retiro de recursos y otras medidas coercitivas. La suspensión del apoyo, la aplicación de sanciones, como la falta de promoción o estímulos y la firmeza, el establecimiento de límites de tiempo y hacer cumplir las reglas, como parte de las estrategias de empuje.

**Acosar:** Perseguir, apremiar, importunar a alguien con molestias o requerimientos (Lara, 2007).

**Aislamiento:** Aislamiento denota la situación en la que a la persona se le restringe (más o menos continuamente) del contacto social con su ambiente estimulante (ya sea psicológica o socialmente) y por tanto, impide formar relaciones significativas con él (Langmeier y Mangan, 1975).

**Clima laboral:** Determina procesos internos de trabajo y de funcionamiento, está muy afectado por el estilo de gestión de los directivos y por lo tanto es uno de los ámbitos de actuación de la empresa que puede influir, hasta cierto punto en la satisfacción laboral y prevenir o aliviar el nivel de estrés de los trabajadores (Martínez, 2004).

**Comunicación:** Comunicación es dar o intercambiar información, conceptos y sentimientos, hablando, escribiendo o mediante signos tomando como vehículos llamadas telefónicas o escritos; en el caso de las organizaciones pueden tomar varias direcciones del trabajador al gerente o del gerente al trabajador, y se puede aceptar o rechazar la información, es decir el trabajador puede negarse a obrar conforme a las comunicaciones recibidas de la gerencia y viceversa (Smith, 1977).



**Conflicto:** El conflicto es “el efecto del choque de exigencias opuestas”, surge de la acción que realiza uno de los componentes del sistema, de tal forma que afecta a otro u otros de sus componentes (Wicab, 1983).

**Mérito profesional:** La idea es que las personas seguras de sí mismas superan en desempeño a quienes carecen de seguridad. Por ejemplo, Terborg et al. (1980) descubrieron que la autoestima se relacionaba de manera estrecha con el esfuerzo con el esfuerzo y la calidad y cantidad de la producción. Brockner (1988) sostiene que los empleados presentan en el trabajo diferentes grados de autoestima que se correlacionan con la forma en que actúan, sienten y piensan mientras desempeñan sus actividades laborales.

**Discriminación:** La discriminación puede ser entendida como un comportamiento negativo dirigido hacia los miembros de un exogrupo hacia el cual mantenemos prejuicios (Dovidio y Gaertner, 1986, citado en Bourhis 1996).

**Estrés:** Concepto acuñado por Hans Selye en 1930, que al estar interesado por la problemática del estrés, lo consideró no solo un proceso de adaptación fisiológica, sino también un fenómeno que puede acabar produciendo enfermedades (Sandi et al. 2001).

**Estrés Psicológico:** En el enfoque psicológico proporcionado por Lazarus en 1993, estrés se refiere a la constatación de la existencia de importantes diferencias individuales en el modo en que una misma situación puede afectar de manera distinta a personas diferentes, estableciendo una relación causal entre estresores (agentes causantes de estrés) y “respuesta de estrés” (Sandi et al. 2001).

**Exceso de supervisión y control:** Supervisión excesiva y vigilancia, sin base y de forma desproporcionada, corrección y sobre corrección, reñir, ejercer presiones indebidas o arbitrarias para que complete su trabajo. Evaluación negativa y sesgada de su rendimiento y sus capacidades (Abajo, 2004).

**Generar culpa:** La culpa es un sentimiento negativo, que aparece cuando existe remordimiento o arrepentimiento, resultado de la creencia de que se ha violado o que se es capaz de violar una norma, o resultado de que los demás puedan tener esa percepción. La culpa como estado es la experiencia inmediata basada en la violación reciente de un código de moral, está asociada a la propia acción y no a la expectativa de un castigo por la acción realizada; desarrolla además el deseo de reparar el perjuicio, de confesar, de enmendarse (Gil-Monte, 2005).

**Hostigar:** Molestar a alguien o burlarse (Lara, 2007).

**Hostigamiento sexual:** El acoso sexual consiste en actos, comentarios y miradas de carácter sexual, reiterados y no correspondidos, por los que se trata a la persona destinataria como a un mero objeto sexual. El acoso u hostigamiento perjudica la seguridad laboral o las perspectivas de ascenso de la persona destinataria, y puede crear una atmósfera de tensión en el trabajo. Por lo general, la persona destinataria es una mujer y el hostigador es un hombre, aunque hay antecedentes de hombres hostigados (Wise, 1992).

**Maltrato y humillación:** Lo constituyen acciones violentas que buscan causar daño. Se trata de un comportamiento agresivo que a veces es difícil describir, salvo por sus efectos dañinos sobre la víctima. (Artaco, 2003 citado en Martínez, 2004)

**Mobbing:** Proviene del vocablo inglés mob que significa muchedumbre, manada, plebe. Derivada del latín mobile vulgus que se refiere a un grupo de personas que de modo escandaloso se dedican a actividades violentas ilegales. El verbo to mob se refiere acosar, atropellar, atacar en masa a alguien. En el ámbito laboral, el término mobbing se emplea para describir situaciones donde un empleado es durante un periodo de tiempo y frecuentemente, amenazado y acosado por compañeros, subordinados y superiores (García-Izquierdo y Saéz, 2001)

**Poder:** Según la tradición de Dahl (1957, citado en, Martínez y Munduate, 1998) entendemos el poder como la capacidad que tiene A para influir en la conducta de B, de modo que B haga algo o deje de hacer algo que de otro modo no haría. Según Weber (1969), poder, es la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad.

**Sabotaje y situaciones deshonestas:** Imponer condiciones laborales nefastas, que impiden que lleve a cabo su trabajo o provoca situaciones que le hacen la vida imposible. Perturbar el ejercicio de sus funciones. Asignar tareas irrealizables por volumen o por plazo. Ocultar información necesaria para el desempeño de su trabajo o proporcionar información incorrecta. Asignar trabajos sin valor o utilidad ninguna, o tareas por debajo de su capacidad profesional o de sus competencias habituales (Martínez, 2004).

**Salud:** Es definida por la Constitución de 1946 de la Organización Mundial de la Salud como el estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades (OMS, 2007).

**Salud mental:** Estado de ajuste favorable, que presupone características mentales personales particularmente deseables, considerando también el estado de salud física de la persona (Merani, 1979)

**Sobrecarga de trabajo:** Demanda excesiva, hablando en términos de cantidad de trabajo o de una demanda relacionada con la calidad del mismo, cuando este es muy difícil o de mucha responsabilidad (Martínez, 2004).

**Violencia verbal:** Desprecios e insultos. Desprestigiarlo ante los demás y destruir su reputación. Aniquilarlo psicológicamente. Falta de respeto, trato vejatorio. (Martínez, 2004)

## REFERENCIAS

Abajo, F. J. (2004). Mobbing. Acoso psicológico en el ámbito laboral. Buenos Aires: Ediciones de Palma.

Álvarez, N. (1996). La tendencia a sufrir el castigo. Una contribución a la teoría de la culpa. España: Universidad de Alcalá.

Appels, A y Pazo-Álvarez, P. (2001) *Agotamiento y Síndromes coronarios Agudos*. En Buendía, J., y Ramos, F. (Ed.), Empleo, Estrés y Salud (86-92). Madrid: Pirámide

Almeida, C. y Gómez y Patiño, M. (2005). Las huellas de la violencia invisible. Barcelona: Ariel

Ballús, C. (1983) Psicobiología. Interrelación de aspectos experimentales y clínicos. Barcelona: Ed. Heder.

Benavides, F., García, A. M. y Ruíz-Frutos, C. (2000). Salud laboral. Conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales. (2ª ed.). España: Masson.

Bisquerra, A. R. (1989). Introducción conceptual al análisis multivariable. Un enfoque informático con los paquetes SPSS-X, BMDP, LISREL y SPAD. Volumen I. Barcelona: PPU.

Brannon, L., y Feist, J. (2001) Psicología de la salud. Madrid: Thompson Editores.

Boulding, K.E. (1993). Las tres caras del poder. Barcelona: Paidós

Bourhis, J. y Leyens, J. (1996). Esteriotipos, Discriminación y relación entre grupos. España: Mac Graw Hill.

Chomsky, N. (2004). Secretos, mentiras y democracia. (3ª ed.). México: Siglo XXI

Coon, D. (2005). Fundamentos de Psicología. México: Internacional Thompson.

Cordero, M. I., Sandi, C. y Venero, C. (2001). Estrés, memoria y trastornos asociados. Implicaciones en el daño cerebral y envejecimiento. Barcelona: Ariel

Corsi, J. y Peyrú, G. M. (2003). Violencias sociales. Barcelona: Ariel

Cortés, J. M. (2005). Técnicas de prevención de riesgos laborales. Seguridad e higiene. (8ª ed.). Madrid: Tébal

Dumeynieu, I. y Lipko, E. (2004). Patología laboral del equipo de salud mental. Buenos Aires: Lugar Editorial.

Depolo, M., Morales, J. F. y Topa, G. (2007). Acoso Laboral: Meta-Análisis y modelo integrador de sus antecedentes y consecuencias. Psicothema. Vol. 19, nº1, pp.88- 94. Recuperado el 5 de septiembre de 2007 en: <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?ID=3332>

Einarsen, S. y Haugen, L.J. (2006). Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo: una revisión de la literatura. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones. Vol.22. Nº3, pp. 251 – 273.

Feher, E. (1964). La discriminación social y jurídica. México: Instituto de investigaciones Sociales. UNAM.

Furnham, A. (2001). Psicología Organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Oxford University, Pelcastre.

García-Izquierdo, M. y Saéz, M. C. (2001) Violencia Psicológica en el trabajo. En Buendía, J., y Ramos, F. (Ed.), Empleo, Estrés y Salud (191-205). Madrid: Pirámide.

Gardner, J. W. (1991). El liderazgo. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano.

Garland, D. (1999). Castigo y sociedad moderna. Un estudio de teoría social. México: Siglo XXI

Garrido, V. (2001). El psicópata. España: Algar Editorial.

Gil Monte, P. (2005). El síndrome de quemarse por el trabajo: una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar. Madrid: Pirámide.

González E. B. y Hernández, A. C. (2006) Resolución “no violenta” de conflictos, una propuesta para un grupo de trabajo. Tesis de Licenciatura. UNAM.

Hernández, E., Juárez, A. y Ramírez J. A. (2005). Mobbing un riesgo psicosocial latente en el trabajo de enfermería. Revista de enfermería IMSS. 13(3):153-160. Recuperado el 5 de septiembre de 2007 en: [http://www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/5D2F5911-0D8A-4125-5C651E3FB0655A/0/vol13\\_3\\_0Mobbing.pdf](http://www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/5D2F5911-0D8A-4125-5C651E3FB0655A/0/vol13_3_0Mobbing.pdf)

Hirigoyen, M. (1998). El acoso moral: El maltrato psicológico en la vida cotidiana. Barcelona: Paidós.

Jiménez, F. (2006). Perspectivas teóricas y definicionales sobre el poder y la autoridad. En R. del Águila, E. Luque, J. L. Sangrador y F. Vallespín (Ed.) Psicología de las Relaciones de Autoridad y de poder (pp.15-37). Barcelona: Editorial UOC.

Kruskal, J. B. y Wish, M. (1978). Multidimensional scaling. USA: Sage publications.

Langmeier, J. y Matejcek, Z. (1975) Psychological deprivation in childhood. (3ª ed.). Nueva York: Halsted Press Book

Lara, L. (2007, octubre). Acoso Sexual. Ponencia presentada en la conferencia Acoso Sexual. México: Facultad de Psicología UNAM.

Lazaruz, R, S. (2000) Estrés y salud. En Buendía, J., y Ramos, F. (Ed.), Empleo, Estrés y Salud (17-25). Madrid: Pirámide

Leymann, H. (1996). The Content and development of mobbing at work. European Journal of work and organizational Psychology, 5 (2), 165-184: Suecia.

López, L. (1989) Intervención en la empresa. España: Martínez Roca.

Luhmann, N. (1995). Poder. España: Anthropos.

Luque, E. (2006). Autoridad y poder en la sociedad tradicional. En R. del Águila, E. Luque, J. L. Sangrador y F. Vallespín (Ed.) Psicología de las Relaciones de Autoridad y de poder (pp.39-47). Barcelona: Editorial UOC.

Martínez, J. M. (2004). Estrés laboral. Guía para directivos y empleados. Madrid: Prentice Hall.

Martínez J. M. y Munduate, L. (1998). Conflicto y Negociación. Madrid: Ediciones Pirámide.

Medina, F. J. y Munduate, L. (2005). Gestión del conflicto, negociación y mediación. Madrid: Ediciones Pirámide.

Merani, A. L. (1979). Diccionario de Psicología. México: Grijalbo.

Mercado, P. (2006a). Exploración del acoso en el trabajo (mobbing) en organizaciones del Estado de México. Manuscrito inédito.

Mercado, P (2006b). Relatos de acoso laboral. Manuscrito inédito.

Muñiz, J. (1996). Psicometría. Madrid: Editorial Universitas, S.A.

Muchinsky, P. M. (2002). Psicología aplicada al trabajo. (6ª ed.). México: Thomson Learning

Nydegger, R. V., Paludi, M. A., Paludi Jr., C. A. (2006). Understanding workplace violence. A guide for managers and employees. Connecticut, EUA: Praeger Publishers.

Organización Mundial de la Salud (1981). Estrategia mundial de salud para todos en el año 2000. Francia: Autor.

Oficina Internacional del Trabajo (1992). Factores psicosociales en el trabajo. Naturaleza, incidencia, prevención. México: Ediciones Alfaomega.

Organización Internacional del Trabajo (1998). Cuando el trabajo resulta peligroso. Recuperado el 8 de marzo del 2008 en <http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/inf/magazine/26/violence.htm>

Organización Internacional del Trabajo (2002). Violencia en el lugar de trabajo en el sector de la salud: presentación de nuevas directrices. Recuperado el 8 de marzo del 2008 en <http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/inf/magazine/45/news.html.pubhealth>

Organización Mundial de la Salud. (2007). El derecho a la salud. Recuperado el 30 de septiembre de 2007, en <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs323>

Oficina Internacional del Trabajo (2007a). Orígenes e historia. Recuperado el 30 de septiembre del 2007 en [http://www.ilo.org/global/About\\_the\\_ILO/Origins\\_and\\_history/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Origins_and_history/lang--es/index.htm)

Oficina Internacional del Trabajo (2007b). Principales objetivos de la OIT. Recuperado el 30 de septiembre del 2007 en <http://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>



Oficina Internacional del Trabajo (2007c). Trabajo decente para todos. Recuperado el 30 de septiembre del 2007 en [http://www.ilo.org/global/About the ILO/Mainpillars/WhatIsDecentWork/lang—es/index.htm](http://www.ilo.org/global/About%20the%20ILO/Mainpillars/WhatIsDecentWork/lang—es/index.htm)

Pagano, R. (1998). Estadística para las ciencias del comportamiento, (5ª ed.). México: Internacional Thomson Editores.

Pérez, S. (2002) Investigación cualitativa. Retos e interrogantes, II Técnicas y análisis de datos. España: La Muralla.

Pfeffer, J. (1995) El poder en las organizaciones: Política e influencia en una empresa. México: McGraw- Hill.

Peña, G. y Sánchez, S. (2004) La necesidad de dependencia afectiva y la tolerancia al maltrato psicológico en mujeres. Tesis de Licenciatura. UNAM.

Raine, A. y Sanmartín, J. (2002). Violencia y psicopatía. (2ª ed.). Barcelona: Editorial Ariel.

Robbins, S. P. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación.

Rubio, E. (2002).Clima laboral. Recuperado el 3 de enero de 2008 en: [www.gestiopolis.com/canales/drrhh/articulos/42/climaoro.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/drrhh/articulos/42/climaoro.htm)

OMS (1968). Salud y progreso humano México: Editorial Pax-México, librería Carlos Cesarman.

San Martin, H. (1981). Salud y Enfermedad. (4ª ed.). México: La Prensa Médica Mexicana.

Shepard, R. N. (1983). El Análisis de Proximidades: escalamiento multidimensional con una función de distribución desconocida. En López R. C.

(Ed.). (1983). El modelo de Escalamiento Multidimensional no métrico. Barcelona: Edicions de la Universitat de Barcelona.

Scialpi, D. (2003). Violencia en el trabajo. En Corsi, J. y Peyrú, G. M. (2003). Violencias sociales. (pp. 175-230). Barcelona: Ariel.

Smith, H. y Wakeley, J. (1977) Psicología de la conducta industrial. México: Mc-Graw Hill.

Stoner, J. A. F. (1996). Administración. (6ª ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Suárez O. (2005). El grupo de discusión. Una herramienta para la investigación cualitativa. España: Alertes educación.

Weber, M. (1962). Economía y Sociedad: Esbozo de Sociología comprensiva. (2ª ed.). México: Fondo de Cultura Económica.

Wise, S. (1992). El acoso sexual en la vida cotidiana. México: Paidós.

Wicab J, E. (1983). El conflicto en la organización. En Castaño, D. A., Sánchez, G. y Wicab J, E. (Eds.). (1983). Desarrollo social y organización. Problemas y perspectivas del mejoramiento deliberado. (pp. 161-179). México: IEE.

## ANEXO 1

<b>PEDRO GIL MONTE – UNIVERSIDAD DE VALENCIA</b>
Retiro del apoyo social formal
Retiro del apoyo social informal
Acciones negativas contra la posición o el contrato (estabilidad laboral)
Acusaciones infundadas
Acciones verbales negativas
Desmérito Profesional
Bloqueo (obstrucción) laboral
Conductas agresivas
Exceso de control
Uso inadecuado del poder
Cambios en cantidad de trabajo. Por exceso
Cambios en cantidad de trabajo. Por defecto
Castigos
Otras acciones

<b>HERMAN LITTLEWOOD – ITESM</b>
Aislar-Infracargar-Ignorar-Limitar
Insinuación sexual o difamación sexual
Amenaza
Control- supervisión exagerada
Sobrecarga trabajo-sin previo aviso-trabajo sin sentido
Subestimar-ridiculizar
Culpar-castigar
Calumniar-difamar –culpar
Maltrato-humillación-atacar
Obstaculizar
Discriminar
Sin clasificar
Intromisión confidencialidad

**JESUS FELIPE URIBE PRADO – UNAM**

ley del hielo/aislar/ignorar/negar apoyo comp./no inclusión

invitaciones/hostig.sexual

amenazas/molestar/miedo/sarcasmo/

monitoreo/presión/control excesivo/meterse personal

exceso trabajo/comisiones s aviso/trabajos no previstos

minar autoestima/exhibir

generar culpa

desprestigiar/confabular c otros/chismes

situaciones deshonestas

alta exigencia fuera normal

trato despectivo/no reconocimiento/limitar funciones

violencia verbal directa e indirecta

abuso poder/trato injusto/enfrentar c otras personas

burlas/broma/sarcasmo

rechazar trab/críticas publicas y privadas, ver sólo lo malo/exhibir publicamente

sanciones,despido, represalias, cambio puesto y funciones

ocultar inf/mala comunicación

alta competencia/comparaciones

desfavorecer/falta incentivos/falta de confianza

acusaciones

<b>ARTURO JUAREZ – UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS</b>
Afectaciones en la comunicación, ignorancia, ninguneo o aislamiento a la víctima
Propuestas o persecución sexual
Amenazas e intimidaciones
Supervisión controlante y vigilancia estricta
Demandas laborales excesivas
Culpar
Difamación, rumores falsos
Autoritarismo y Prepotencia
Conductas de maltrato, críticas y ataques varios
Ambiente y clima laboral hostil-tenso
Violencia Verbal
Humillación o afectación a la dignidad
Limitación de funciones y Degradación laboral
Burlas
Discriminación y favoritismos
Complicidad de terceros
Manipulación de información ( o ocultamiento de la misma)
Limitaciones a los derechos laborales
Menosprecio a logros y resultados laborales y énfasis en los errores (retroalimentación negativa o ausencia de ella)
Elementos no claros

## ANEXO 2

### SEMEJANZA DE CONCEPTOS

**Sexo:** M ( ) F ( ) **Edad:** \_\_\_\_\_

**Puesto:** Operativo ( ) Ejecutivo ( ) Mando Medio ( ) Directivo ( )

#### INSTRUCCIONES

A continuación se enlista una serie de palabras, que están relacionadas en términos de significado; la tarea consiste en indicar en que grado se relaciona cada par de palabras.

El número uno significa que las palabras están muy relacionadas, y así sucesivamente hasta el número 10 que indica que las palabras no están relacionadas.

Pares de palabras		Grado de relación	
		+	-
Aislamiento	Violencia verbal	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
Aislamiento	Sobre carga de trabajo	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
Aislamiento	Comunicación deteriorada	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
Aislamiento	Generar culpa	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
Aislamiento	Hostigamiento sexual	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
Aislamiento	Maltrato y humillación	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
Aislamiento	Discriminación	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
Aislamiento	Desacreditación profesional	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
Aislamiento	Sabotaje y situaciones deshonestas	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
Aislamiento	Exceso de supervisión y control	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
Aislamiento	Clima laboral hostil	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
Aislamiento	Castigo	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
Aislamiento	Abuso de poder	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
Aislamiento	Amenaza	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
Violencia verbal	Sobrecarga de trabajo	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
Violencia verbal	Comunicación deteriorada	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
Violencia verbal	Generar culpa	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
Violencia verbal	Hostigamiento sexual	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
Violencia verbal	Maltrato y humillación	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
Violencia verbal	Discriminación	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Grado de relación**

+ -

Violencia verbal	Desacreditación profesional	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Violencia verbal	Sabotaje y situaciones deshonestas	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Violencia verbal	Exceso de supervisión y control	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Violencia verbal	Clima laboral hostil	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Violencia verbal	Castigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Violencia verbal	Abuso de poder	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Violencia verbal	Amenaza	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Sobrecarga de trabajo	Comunicación deteriorada	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Sobrecarga de trabajo	Generar culpa	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Sobrecarga de trabajo	Hostigamiento sexual	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sobrecarga de trabajo	Maltrato y humillación	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Sobrecarga de trabajo	Discriminación	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Sobrecarga de trabajo	Desacreditación profesional	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Sobrecarga de trabajo	Sabotaje y situaciones deshonestas	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Sobrecarga de trabajo	Exceso de supervisión y control	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Sobrecarga de trabajo	Clima laboral hostil	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Sobrecarga de trabajo	Castigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Sobrecarga de trabajo	Abuso de poder	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Sobrecarga de trabajo	Amenaza	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comunicación deteriorada	Generar culpa	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Comunicación deteriorada	Hostigamiento sexual	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Comunicación deteriorada	Maltrato y humillación	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Comunicación deteriorada	Discriminación	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Comunicación deteriorada	Desacreditación profesional	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Comunicación deteriorada	Sabotaje y situaciones deshonestas	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Comunicación deteriorada	Exceso de supervisión y control	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Comunicación deteriorada	Clima laboral hostil	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Comunicación deteriorada	Castigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Comunicación deteriorada	Abuso de poder	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Comunicación deteriorada	Amenaza	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Grado de relación**

+ -

Generar culpa	Hostigamiento sexual	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Generar culpa	Maltrato y humillación	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Generar culpa	Discriminación	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Generar culpa	Desacreditación profesional	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Generar culpa	Sabotaje y situaciones deshonestas	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Generar culpa	Exceso de supervisión y control	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Generar culpa	Clima laboral hostil	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Generar culpa	Castigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Generar culpa	Abuso de poder	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Generar culpa	Amenaza	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Hostigamiento sexual	Maltrato y humillación	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Hostigamiento sexual	Discriminación	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Hostigamiento sexual	Desacreditación profesional	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Hostigamiento sexual	Sabotaje y situaciones deshonestas	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Hostigamiento sexual	Exceso de supervisión y control	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Hostigamiento sexual	Clima laboral hostil	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Hostigamiento sexual	Castigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Hostigamiento sexual	Abuso de poder	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Hostigamiento sexual	Amenaza	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Maltrato y humillación	Discriminación	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Maltrato y humillación	Desacreditación profesional	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Maltrato y humillación	Sabotaje y situaciones deshonestas	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Maltrato y humillación	Exceso de supervisión y control	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Maltrato y humillación	Clima laboral hostil	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Maltrato y humillación	Castigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Maltrato y humillación	Abuso de poder	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Maltrato y humillación	Amenaza	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Discriminación	Desacreditación profesional	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Discriminación	Sabotaje y situaciones deshonestas	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



Discriminación	Exceso de supervisión y control	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Discriminación	Clima laboral hostil	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Discriminación	Castigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Discriminación	Abuso de poder	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Discriminación	Amenaza	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Desacreditación profesional	Sabotaje y situaciones deshonestas	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Desacreditación profesional	Exceso de supervisión y control	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Desacreditación profesional	Clima laboral hostil	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Desacreditación profesional	Castigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Desacreditación profesional	Abuso de poder	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Desacreditación profesional	Amenaza	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sabotaje y situaciones deshonestas	Exceso de supervisión y control	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Sabotaje y situaciones deshonestas	Clima laboral hostil	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Sabotaje y situaciones deshonestas	Castigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Sabotaje y situaciones deshonestas	Abuso de poder	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Sabotaje y situaciones deshonestas	Amenaza	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Exceso de supervisión y control	Clima laboral hostil	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Exceso de supervisión y control	Castigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Exceso de supervisión y control	Abuso de poder	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Exceso de supervisión y control	Amenaza	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Clima laboral hostil	Castigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Clima laboral hostil	Abuso de poder	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Clima laboral hostil	Amenaza	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Castigo	Abuso de poder	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Castigo	Amenaza	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Abuso de poder	Amenaza	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10