



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

Efectos psicológicos del acoso laboral.

Una perspectiva cognitivo- conductual

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
Licenciada en Psicología
P R E S E N T A (N)

Dulce Ivonne Rodríguez Romero

Alejandra Lizzeth Martínez Cárdenas

Dictaminadores:

Lic. Marco Vinicio Velasco Del Valle

Lic. María Salomé Ángeles Escamilla

Lic. José Esteban Vaquero Cazares



Los Reyes Iztacala, Edo de México, 2018



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE

	Pág.
Resumen.....	4
Introducción.....	4
Cap. 1. La psicología en las organizaciones.....	10
1.1 Origen, concepto y objetivos de la Psicología Organizacional.....	10
1.2 El papel del psicólogo organizacional.....	12
1.3 El clima laboral.....	15
Capítulo 2. El acoso laboral o “Mobbing”	27
2.1 Origen y definición del “Mobbing”	28
2.2 Tipología.....	33
2.3 Manifestaciones de mobbing.....	35
2.4 Perfiles (víctima y agresor)	36
2.4.1. El acosador.....	37
2.4.2. Las víctimas.....	44
2.5 Consecuencias.....	50
2.6 El acoso laboral en México.....	59
Cap. III. Métodos y estrategias de intervención y prevención del acoso laboral.....	67
3.1. ¿Cómo identificar el fenómeno “mobbing”?.....	67

3.2. Estrategias de intervención	74
3.2.1. Abordaje del mobbing en la consulta.....	74
3.3. Métodos de prevención.....	85
Cap. IV. Estrategias de evaluación, intervención y prevención del acoso desde la perspectiva cognitivo- conductual.....	91
4.1. Técnicas y métodos de evaluación del acoso laboral.....	91
4.3. Métodos de intervención a víctimas de “mobbing”	102
4.3.1 El modelo cognitivo-conductual.....	106
4.4. Propuestas estratégicas para la prevención del acoso laboral	110
Conclusiones.....	112
Bibliografía.....	114

Resumen

El presente trabajo muestra de manera teórica que es el acoso laboral en México, así como sus implicaciones y las técnicas que han sido utilizadas en nuestro país. Como se pudo encontrar durante la revisión teórica es un tema que va creciendo. Esto quiere decir, que anteriormente no existía tanta información ni se le daba la importancia necesaria que ahorita tiene. Sin embargo, consideramos que falta mucha investigación acerca de qué es el acoso laboral, ya que en muchos casos no se le da la continuidad que se necesita o simplemente hay falta de información por parte del individuo que sufre el acoso, y asimismo, las empresas tampoco toman en cuenta las implicaciones que tiene dentro del área, como es la pérdida de personal, rotación del mismo, bajo rendimiento laboral o enfermedades vinculadas al acoso laboral, como es el estrés, depresión o ansiedad.

Introducción

El presente trabajo está estructurado de la siguiente manera, en el primer apartado se consideró la historia de la psicología haciendo énfasis en el área de la psicología industrial, que es la que abarca a las organizaciones, dando una breve historia del área de interés en el cual se realizó la investigación. En el segundo apartado encontramos la definición de acoso laboral o “mobbing” en donde se explica cuál es la diferenciación y por qué se le llama de tal manera, así como cuáles son las variables que se consideran en dicho fenómeno. En el apartado tres se tomaron en cuenta métodos y estrategias que se utilizan para la intervención y prevención del acoso laboral de manera general, por lo que en el cuarto apartado se menciona de manera puntual desde la perspectiva cognitivo-conductual las estrategias de evaluación, intervención y prevención del acoso laboral.

La psicología laboral se caracteriza por ser un campo interdisciplinario que está desarrollado principalmente en la industria, entendiendo ésta como el conjunto de todas las organizaciones que se dedican a crear bienes y servicios.

El acoso psicológico en el trabajo es un tema que desde hace años ha saltado a debate de los medios de comunicación preocupando a estudiosos, políticos, periodistas, etc. Este fenómeno es un problema en el mundo y, lejos de reducirse, se expande, lo que produce una alarma y un interés mediático, lo que ha convertido al acoso laboral en un tema “de calado social”.

La Organización Mundial de la Salud define la salud como “el estado de bienestar físico, mental y social completo y no meramente la ausencia de daño o enfermedad”. Es importante resaltar la triple dimensión de la salud física, mental y social, y la importancia de lograr que estén en equilibrio en cada persona.

Efectivamente una de las actuaciones básicas del acosador es incidir negativamente sobre la salud, física y sobre todo psicológica, del trabajador, a través de su sometimiento a una constante presión estresante, con el consiguiente efecto promotor de alteraciones depresivas, psicosomáticas, etc., hasta llegar incluso a producir estados psicológicos tan anómalos como para provocar comportamientos suicidas.

Se denomina "acoso" (a veces se utilizan también los términos "hostigamiento", "mobbing" o "violencia psicológica") a un comportamiento reiterado y desproporcionado hacia un trabajador o grupo de trabajadores que busca discriminar, humillar o amenazar a la persona acosada o minar su autoestima.

El acoso, que generalmente tiene lugar dentro de la organización, puede consistir en maltrato verbal y físico, pero también adoptar formas más sutiles, como el aislamiento social. La dignidad, la capacidad profesional, la vida privada, las características físicas, el origen étnico, el género o la orientación sexual de una persona pueden ser el objeto del acoso.

Cualquier persona puede ser víctima de acoso en una organización.

El acoso laboral provoca un gran estrés en las víctimas y en sus compañeros de trabajo, familias y amigos. En algunos casos, las víctimas son incapaces de actuar con normalidad en el trabajo y en su vida cotidiana. El acoso puede producir trastorno de estrés postraumático, pérdida de autoestima, ansiedad, depresión, apatía, irritabilidad, trastornos de la memoria, trastornos del sueño y problemas digestivos, e incluso puede llevar al suicidio. Las víctimas del acoso pueden seguir experimentando estos síntomas durante años, incluso cuando el acoso ya ha cesado.

Es definido el concepto de mobbing como aquella presión laboral tendiente a la autoeliminación de un trabajador mediante su denigración laboral.

Las consecuencias del mobbing pueden ser de distinta naturaleza y afectar a varios ámbitos, tanto al trabajador, a la organización, como al núcleo familiar y social de todos ellos.

La organización en el trabajo es un aspecto fundamental para prevención del mobbing.

El mobbing dentro de los riesgos psicosociales en el trabajo tiene una base de cultivo en precariedad laboral, en el profundo deterioro de las condiciones laborales que se dan en nuestros días va hacer que esta situación se multiplique, las víctimas ven privados de sus derechos si a eso se añade un estrés como consecuencia de la violencia ejercida por un individuo y siempre acompañado de un grupo, hacen que las consecuencias sobre la víctima sean en ocasiones irreparables y su vuelta al mundo laboral impensable.

Por tanto, una vertiente psicosocial convierte a este fenómeno en una de las plagas laborales del siglo XXI, es imposible que un sólo individuo sin el apoyo del resto del grupo consiga la marcha del trabajador, su aislamiento social, eliminar su autoestima, sus apoyos sociales, etc.

Por lo pronto, el fenómeno *mobbing* cobra especial importancia, al evidenciarse como la causa de depresión, de ansiedad generalizada, e incluso de desórdenes de estrés postraumático, lo cual conlleva absentismo, abandonos del puesto de trabajo, incremento de accidentalidad, disminución de la cantidad y de la calidad del trabajo, etc., lo que produce elevados costes en la sociedad industrializada y en la víctima de *mobbing* que ve amenazada su carrera o profesión, su situación social y financiera, e incluso su salud (Carreras y otros, 2002).

Para Hirigoyen (2001) los primeros síntomas que aparecen son muy parecidos al estrés: cansancio, nerviosismo, problemas de sueño, migrañas, problemas digestivos, lumbalgias; pero si el acoso persevera en el tiempo, entonces se puede establecer un estado depresivo mayor. Para dicha autora, el acoso laboral deja huellas indelebles que pueden ir desde estrés postraumático hasta una vivencia de vergüenza recurrente o incluso cambios duraderos de su personalidad. La desvalorización persiste, aunque la persona se aleje de su acosador. La víctima lleva una cicatriz psicológica que la hace frágil, que la lleva a vivir con miedo y a dudar de todo el mundo.

Cabe mencionar que el fenómeno *mobbing* como se viene mencionando no sólo afecta al individuo, sino también se ve afectada el área de trabajo y de alguna manera el capital de la empresa. “Los estudios muestran que las condiciones de trabajo estresantes están realmente asociadas con el ausentismo, incrementando las demoras y la intensión de los trabajadores de abandonar su trabajo” (Ramírez 2001).

Para Ramírez (2001) existen dos vertientes que se ven afectadas en el proceso de trabajo – salud, lo cual es el resultado del acoso laboral, que podría llamarse estrés laboral. Por un lado, tenemos la perspectiva de los trabajadores, y las preocupaciones están colocadas propiamente

en cómo el proceso laboral en términos de ambiente físico, tecnología utilizada y relaciones sociales jerárquicas que se entablan al interior del trabajo, pueden conjuntamente generar estrés. Desde otra perspectiva, menciona que para las autoridades empresariales un hecho importante a explicar es la insatisfacción en el trabajo y la falta de motivación que pueden manifestar los trabajadores generando una conducta de ausentismo, visitas continuas al médico, retardos y propensión a los accidentes y que en definitiva afectan su rendimiento objetivo (productividad); y que esto a su vez, se ve reflejado de manera económica en la empresa. La exposición a condiciones estresantes en el trabajo puede tener una influencia directa en la salud y seguridad de los trabajadores.

Una organización saludable se define como aquella que tiene bajos niveles de enfermedad, lesiones y discapacidad en su fuerza de trabajo y también por la competitividad en el mercado. Las investigaciones de NIOSH han identificado las características organizacionales asociadas, tanto en el trabajo saludable bajo en estrés, como los altos niveles de productividad. Los ejemplos de estas características incluyen las siguientes:

- Reconocimiento a los trabajadores por el buen desempeño laboral.
- Oportunidades para el desarrollo de una carrera.
- Una cultura organizacional que valora el trabajo individual.
- Acciones de la gerencia que son congruentes con los valores organizacionales (Ramos, 2001, p. 88)

De acuerdo con estadísticas, las situaciones de estrés individual o colectivo ocasionan a países y empresas grandes pérdidas por defectos en la calidad y cantidad de productos y servicios, ausentismo, cambios de cargos, deserción laboral, accidentes, jubilaciones prematuras e incluso, la muerte del trabajador. Además, también aumentan las cifras los gastos en servicios

de salud por envejecimiento prematuro, enfermedades, uso indebido de drogas, tramitaciones legales por divorcio, violencia y conflictos laborales (Orlandini, 1996 En: García S/F).

Cap. 1 La psicología en las organizaciones.

La psicología es una ciencia que estudia los procesos cognitivos, las sensaciones, las percepciones y el comportamiento del ser humano, en relación con el medio ambiente físico y social que lo rodea. Ha sido estudiada y aplicada en diversas áreas como lo es la educación, la salud, la familia, la infantil, la organizacional o laboral, etc. En ésta última haremos especial énfasis debido a que el interés primordial del presente trabajo es conocer cómo afecta el acoso laboral en el individuo. Teniendo presente dicho objetivo, es importante en primera instancia establecer conceptos, objetivos y orígenes de la Psicología Organizacional o del trabajo.

1.1 Origen, concepto y objetivos de la Psicología Organizacional

La psicología dentro de las industrias estudia de manera científica el comportamiento de las personas dentro del ámbito organizacional. El campo de aplicación de la psicología en las organizaciones es muy amplio, ya que se dirige a cualquier individuo o grupo que realice una actividad de trabajo. Por lo que se entiende que el psicólogo trabaja para los grandes, pequeñas y medianas directamente, aunque también puede ser consultor o catedrático de alguna universidad (Blum & Naylor, 1965). Esta rama de la psicología en un principio era denominada psicología industrial, actualmente es conocida como psicología organizacional debido a los avances observados en el área, ya que se ha modificado o ampliado a su campo de estudio. La psicología en las organizaciones ha sufrido muchos cambios en los últimos 15 a 20 años, que se reflejan en el crecimiento de teorías e investigaciones.

Hoy en día la psicología organizacional, se caracteriza por ser un campo interdisciplinario. Se desarrolla en la industria, que es el conjunto de todas las organizaciones dedicadas a crear bienes y servicios. La psicología es la ciencia de la conducta humana, y trata de desarrollar conceptos explicativos; exige la identificación, descripción y observación de las variables, y como disciplina científica, planea y sistematiza. En la industria se encuentra una magnífica

oportunidad de estudiar la conducta humana, puesto que hombres y mujeres pasan la mayor parte de su tiempo en el trabajo (Dunnette & Kirchner, 1986).

Es probable que la psicología industrial iniciará el 20 de diciembre de 1901, ya que según Ferguson (1962, citado en Blum & Naylor, 1985), ese día el doctor Walter Hill Scott pronunció un discurso, analizando las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad. Después de eso, escribió una serie de 12 artículos, que en 1903 reunió en un libro titulado "The theory of Advertising", que es el primer libro que implicaba la aplicación de la psicología al mundo de los negocios. También escribió varios libros en los que intenta que la psicología influyera en los negocios en otros campos además de la publicidad.

Sin embargo, el honor de ser el primer psicólogo laboral generalmente le es concedido a Hugo Muntersberg quién en 1913 publicó su texto denominado "Psicología y eficiencia industrial", en el que propone un método de aplicación de la psicología menos directo y agresivo que Scott e incluye temas como el aprendizaje, el ajuste en las condiciones físicas, la economía de los movimientos, la monotonía, la fatiga, la compra y la venta (Blum & Naylor 1985).

Aunque los intereses de los primeros psicólogos eran variados, en América hubo una inclinación hacia los problemas de la selección y colocación del personal. Es así como durante la 1ra guerra mundial, los psicólogos tuvieron una participación activa, ya que aplicaban pruebas colectivas para reclutas del ejército ayudaban a desarrollar procedimientos de selección para oficiales.

Muchos de los principales campos de desarrollo psicológico como pruebas de grupo, pruebas profesionales, escalas de calificación e intervalo de personalidad tuvieron sus orígenes en las actividades de los psicólogos en esta guerra. La psicología en la industria se ha ido ocupando

de problemas de diversa índole, uno de los más importantes ha sido utilizar eficientemente a la gente dentro de la organización.

La psicología se relaciona con la organización a través de los Recursos Humanos. La psicología organizacional surge con el objeto de realizar un análisis de las relaciones interpersonales dentro de la organización para optimizar su rendimiento y permitir una mayor efectividad global. Es posible que la organización sea fuente de enriquecimiento en el desarrollo personal y promotora de bienestar. De tal modo que es importante el conocer las motivaciones y deseos del empleado, que lo hacen permanecer en la organización. Por lo que el campo de estudio de la psicología organizacional es el individuo, quien es el punto extremo de la división del trabajo (Chiavenato 2000).

1.2 El papel del psicólogo organizacional

Según la clasificación internacional de ocupaciones (CIUO-88) de la oficina internacional del trabajo (OIT) y el dictionary of Occupational Titles (DOTT) del U.S. Department of labor Employment and training Administration, se consideran denominaciones similares la del psicólogo industrial, psicólogo de ocupaciones, psicólogo del trabajo, psicólogo de ingeniería, psicólogo empresarial y psicólogo organizacional.

El licenciado en psicología organizacional es un profesional especializado en el comportamiento de las personas en el ámbito de las organizaciones. Su rol general abarca el estudio, diagnóstico, coordinación, intervención, gestión y control del comportamiento humano en las organizaciones, es un profesional que contribuye a la generación de valor mediante la gestión y el desarrollo del talento humano.

Es un especialista del comportamiento humano en la organización, que está encargado de conocer y fomentar la satisfacción de los empleados con respecto a su trabajo, así como proponer y desarrollar estrategias para incrementar el espíritu de equipo, implantar mejores

procedimientos de selección, colocación capacitación, promoción y retención del personal, apoyar el incremento de la productividad mediante la adecuada integración hombre-máquina-organización, recomendar mejoras en la calidad de los productos y servicios, así como en las estrategias de marketing y publicidad de las empresas y orientar al gerente en cuanto a liderazgo, negociación y toma de decisiones.

La tarea principal del psicólogo organizacional es desarrollar y potencializar el capital humano para contribuir al desarrollo organizacional, con una visión holística que le permita relacionar las estrategias empresariales con el desempeño y las acciones de las personas.

Puede intervenir en las distintas áreas funcionales de la organización, siendo las más relevantes: las áreas de recursos humanos, investigación comercial y marketing, producción y operaciones y a nivel de alta gerencia.

Los roles, tareas y funciones más importantes que cumple un psicólogo dentro de las organizaciones son las siguientes:

- Planear, organizar y dirigir las actividades humanas y las relaciones laborales dentro de la organización, el cual comprende la admisión, la evaluación, la compensación, la retención y el desarrollo de las personas.
- Aplicar las habilidades cognitivas y conductuales para observar, describir, analizar, diagnosticar y resolver los problemas o conflictos en las interacciones humanas y asegurar un buen clima y desarrollar la cultura organizacional.
- Efectuar observación, entrevistas y aplicar encuestas y cuestionarios para diagnosticar el clima y la cultura organizacional, y recomendar las acciones preventivas o correctivas que sean pertinentes.
- Investigar, identificar y modificar los elementos o factores físicos y socio psicológicos, que influyen en el comportamiento humano en el trabajo y que impactan

en la eficiencia organizacional, vale decir en el clima, la productividad y la rentabilidad de la organización.

- Asesorar a la gerencia en lo referente a las negociaciones colectivas, con los trabajadores, así como para la creación y mejora de la imagen empresarial en el entorno social y económico.
- Diagnosticar, evaluar, integrar y aplicar las habilidades cognitivas, sociales y técnicas del personal en el trabajo y en el empleo de las máquinas, para incrementar la productividad, mejorar el clima organizacional, evitar fatigas y prevenir accidentes o enfermedades ocupacionales.
- Generar y proponer soluciones que contemplen, la integración humana, la creatividad, la innovación y la mejora continua dentro de los procesos productivos, operativos y administrativos de la organización, concordante con los conceptos de ergonomía.
- Efectuar estudios sobre las necesidades del consumidor mediante técnicas cualitativas y proponer mejoras en el diseño de los productos, en la prestación de servicios, así como en las estrategias de marketing y de comunicación publicitaria.
- Asesorar en lo referente a los estilos de liderazgo y el ejercicio de la autoridad, así como las técnicas de negociación con compradores, proveedores y competidores, para el logro de los objetivos organizacionales.
- Recomendar políticas y acciones para incentivar, compensar y remunerar al personal, así como asegurar su bienestar, seguridad y salud ocupacional.
- Diseñar programas de rotación, inducción, entrenamiento y capacitación para el desarrollo del personal, así como los planes de carrera y ascensos del personal.
- Conocer los fundamentos teóricos conceptuales, así como la administración, evaluación e interpretación de las pruebas psicológicas y cuestionarios en los procesos de selección de personal y de diagnóstico del clima y la cultura organizacional.

- Poseer una visión sistémica y holística del comportamiento humano en la organización y de esta, dentro del entorno social, legal y cultural.

Una vez conocido el rol del psicólogo organizacional, destacaremos al clima laboral como tema indispensable para llegar al objetivo de nuestro trabajo, argumentando sus características y avances dentro de la Psicología laboral.

1.3 El clima laboral

En los últimos treinta años ha sido publicada una considerable cantidad de investigaciones sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral (ver Locke, 1976, 1984; Brunet, 1983). Entre otras razones, tal volumen de investigación se justifica por la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados con la productividad. Así, por ejemplo, se han hecho investigaciones sobre las relaciones del clima y la conducta de liderazgo (Schein, 1985), la satisfacción y el compromiso con la organización (Mathieu, 1991; Mathieu y Zajac, 1990), la satisfacción y el absentismo y la rotación del personal (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974), la satisfacción y el rendimiento (Petty, McGee y Cavender, 1984). Sin embargo, a pesar de la abundante literatura sobre clima organizacional y satisfacción laboral, el acuerdo entre los autores sobre el contenido de ambos constructos dista de ser completo (Moran y Volkwein, 1992).

El desarrollo del concepto de clima social y su investigación inicial comienza en la década de los treinta con las investigaciones de Lewin y sus colaboradores (Lewin, 1951; Lewin, Lippit y White, 1939). Aunque no existe un acuerdo total sobre el concepto de clima organizacional y su utilidad, existe bastante acuerdo en considerar que el clima es el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los empleados de la misma considerados como un todo (Jackson y Slocum, 1988; James y Jones, 1974; Joyce y Slocum, 1984). A través de esta percepción de los atributos organizacionales los empleados dan un significado

psicológico a las prácticas, procedimientos y políticas organizacionales, considerando que son propiedades objetivas de la organización (Rentsch, 1990). Con independencia del autor o teoría de referencia, hay un amplio acuerdo en que el clima organizacional está compuesto por diferentes dimensiones que caracterizarían aspectos particulares del ambiente organizacional, aunque el número de las mismas varía según los autores.

Cuando se estudian las relaciones y vinculaciones entre las dimensiones propias de las organizaciones y las actitudes/conductas/reacciones del individuo dentro del mundo laboral, se hacen intervenir muy diversas y complejas variables.

En el esquema propuesto por James y Jones (1974) aparecen componentes pertenecientes al contexto, a la estructura, al proceso, al medio ambiente y a los valores/normas del sistema; sin embargo, no resulta fácil determinar el significado/influencia de cada uno de ellos sobre las actitudes individuales, sobre la satisfacción en el trabajo, sobre la experiencia y sobre la conducta y reacciones de todos los miembros que conforman una unidad de trabajo (la empresa o una sección de la misma). Todos los componentes parecen tener influencia, aunque ésta se operativiza de manera muy diferente; así, por ejemplo, en ocasiones se globaliza la entidad personal y no se hacen intervenir las diferencias individuales.

Por otra parte, se puede llegar a afirmar que en la situación laboral el sujeto busca siempre autonomía, reconocimiento y afirmación de sí mismo (sus aptitudes, voliciones y modo de ser); sin embargo, como la entidad no está organizada para dar satisfacción a las necesidades personales de un individuo determinado, surge el conflicto entre ambos.

Los citados autores (James y Jones, 1974) apuntan un modelo integrador y funcional de la organización formal y hacen intervenir en él los siguientes componentes:

a) La situación, externa e interna de la organización (y en la segunda se encuadra el "clima de la organización", con su contexto, medio ambiente, procesos y normas-valores).

b) Unas variables intervinientes, tales como el clima psicológico, el medio ambiente fisiológico percibido y las actitudes-motivaciones relacionadas con el trabajo (satisfacción, expectativas, instrumentalidad, remuneración, etc.).

c) Las características individuales, tales como las capacidades, la personalidad, el estatus socioeconómico, etc.

d) La conducta laboral y el rendimiento.

A partir de un modelo como éste, el investigador puede intentar analizar las relaciones entre los distintos componentes y variables; por ejemplo, puede indagar sobre las conexiones entre la situación y la conducta laborales, o bien entre el medio ambiente fisiológico percibido y la personalidad del sujeto y su conducta laboral.

En cuanto al medio ambiente laboral, es posible definir distintas dimensiones de la percepción de éste por parte del trabajador. Esta percepción individual y el estudio de sus componentes tienen cierta semejanza con la percepción y el análisis de las características personales de los individuos. El medio ambiente actúa de manera parecida a la de los miembros superiores de la organización: controla, reglamenta e impulsa el acatamiento de una serie de directrices; y se estructura como un "sistema de filtración o estructuración" perceptivo que llega al individuo. A todo esto que el individuo percibe se le denomina CLIMA.

La importancia del estudio de este constructo viene dada por la influencia que tiene en la conducta, reacciones, sentimientos y valoraciones, del individuo en el lugar de trabajo.

El clima como constructo

En la línea de la teoría cognitiva, Winert (1981) apunta la existencia de los siguientes factores influyentes en el clima:

a) La manera con que el individuo percibe su medio ambiente laboral.

b) La valencia que él atribuye a determinados resultados esperables de su esfuerzo personal.

é) Las instrumentalidades que conoce en relación con dichos resultados.

d) Las expectativas que pone en su labor, lo cual, a su vez, influye en su conducta y actitudes laborales.

Algunas de estas dimensiones han sido estudiadas por varios autores: Pelz y Andrews (1966) en laboratorios de investigación industrial, Meyer (1968) en empresas de gestión, Schneider y Bartlett (1968, 1970) en agencias o compañías de seguros, Friedlander y Margulies (1969) en la industria electrónica, Gerson y Aderman (1970) en empresas de transportes y George y Bishop (1971) en instituciones escolares. Pero han llegado a conclusiones muy contradictorias, tal vez porque se ha empleado una diferente definición del constructo (el clima), o por los métodos o enfoques de la medición, o bien porque en unas ocasiones dicho constructo era una variable dependiente y en otras una variable interviniente. El citado autor, Weinert (1981), señala tres escuelas distintas en su concepción del clima; en ellas éste se considera:

a) Como un conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices objetivos de dichas características. En esta línea están los trabajos de Forehand y Gilmer (1965) y, de Litwin y Stringer (1966, 1968).

b) Como una serie de variables perceptivas o atributos cualitativos de la organización. Estos se deducen de las relaciones entre sus miembros, y los elementos críticos son las percepciones individuales que los sujetos tienen de la realidad laboral; dichas percepciones, a su vez,

influyen en la conducta y actitudes de los individuos de la organización. Aquí se incluyen los trabajos de Campbell et al. (1970), Guion (1971) y Pritchard y Karasick (1973).

c) Como un conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo perciben otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización.

Resumiendo los aspectos comunes de los tres enfoques, el clima laboral puede entenderse como una cualidad interna relativamente perdurable de la organización, resultado de la conducta y normativas de sus miembros, que es percibida por éstos y hace a la entidad diferente de otras. Así, pues, es un conjunto de percepciones, de tipo descriptivo y no evaluativo, referido a la totalidad o partes de la organización y que influye en la conducta y actitudes de los miembros.

Naylor (1979) intenta integrar los distintos enfoques considerándolos como partes de un único proceso de desarrollo: el individuo percibe las características objetivas de la organización, las criba con sus atributos subjetivos (actitudes y personalidad) y elabora su constructo psicológico (globalizado y personalizado) del clima laboral. En este caso se da una interacción entre las características percibidas de la organización y las características personales del que percibe.

Estudios, instrumentos y variables

Para medir este constructo se han ideado cuestionarios que se apoyan en el fenómeno de la percepción, aunque incluyen o se refieren a aspectos de naturaleza objetiva (tales como los de Campbell et al., 1970; Halpin y Croft, 1963; Kahn et al., 1964; Likert, 1967; Schneider y Bartlett, 1968 y Taylor y Bowers, 1972), y en buena medida están influidos por la tipología de Leavitt (1965): persona, estructura, funciones y tecnología.

En general, en esta instrumentación se habla de cinco componentes del clima: Autonomía individual, Sistema general de recompensa/retribución, Atención/apoyo/interés/calor de los superiores y Cooperación/capacidad para resolver conflictos, con una escala tipo Likert de cinco puntos de ocurrencia del contenido de cada elemento.

En el instrumento de Pritchard y Karasick (1973) se alude a once dimensiones del clima: Autonomía, Conflicto, Relaciones sociales, Estructura, Calidad de recompensa/retribución, Relaciones rendimiento/ retribución, Motivación, Polarización del estatus (acentuación de los límites inter miembros), Flexibilidad/innovación y Apoyo mutuo e interés recíproco de los miembros.

Específicamente, algunos de los autores citados (Campbell y Beaty, 1971; Friedlander y Margulies, 1969; Payne y Pheysey, 1971; y Schneider y Bartlett, 1968, 1970), han estudiado otras dimensiones y escalas que aluden principalmente a estructuras específicas o parciales de una organización.

En algunas investigaciones se ha estudiado la influencia de determinadas variables del clima en el rendimiento, y, en general, se ha llegado a señalar que el rendimiento depende del: estilo de dirección, la normativa de la organización, la libertad de decisión para innovar, la confirmación/apoyo dado y la percepción del individuo del interés principal de la organización (basculando entre los costes/producción y las personas).

En otras se señala una conexión clima-satisfacción en sólo algunos aspectos de la organización, o que dicha conexión está moderada por determinados "valores laborales" (Friedlander y Margulies, 1969; Ivancevich y Lyon, 1972) o por la "posición- del sujeto dentro de la entidad (Schneider y Snyder, 1975).

Finalmente, en ocasiones se hace intervenir el clima como variable dependiente (puesto que depende de la estructura y podría modificarse mediante programas de entrenamiento y

formación: Cawsy, 1973; Dieterly y Schneider, 1974; George y Bishop, 1971; Payne y Pheysey, 1971; Schneider y Barlett, 1970; y Schneider y Hall, 1972), y se observan variaciones de clima de unas organizaciones a otras. En otras, se ha analizado la diferenciación por alguna variable estructural, como la influencia de la burocratización sobre la percepción del clima o la importancia de la libertad de decisión (¹).

Entre los autores citados se ha señalado la conveniencia de diferenciar entre el clima como concepto "descriptivo" y la satisfacción" como concepto "evaluador"; el primero podría considerarse una cantidad y el segundo un grado; si en una investigación ha ocurrido esto, la distinta conceptualización de las medidas ha podido reducir los índices de correlación a valores muy bajos o nulos. Así mismo, se ha señalado como importante investigar las diferencias (variabilidad) en la evaluación de una misma organización, y en la interpretación de éstas podrían intervenir:

- a) las diferencias interindividuales (v. gr., de personalidad),
- b) la precisión de la medida, y
- e) la misma organización en la que está inmerso el sujeto evaluador.

Así mismo, se ha señalado la sugerencia de complementar las medidas obtenidas con instrumentos como los citados, con distintas metodologías (subjetivas e individuales, y objetivas y situacionales), para obviar las diferencias interindividuales.

El WES como medida del clima laboral

Dentro de este enfoque general de modelos, escuelas, instrumentos y sugerencias, podemos encuadrar el instrumento que hemos utilizado en nuestros análisis con sujetos y empresas españolas, el WES de R. Moos (1974), el "WorkEnvironmentScale" o Escala de Clima Social en el Trabajo.

El WES, de R.H. Moos en colaboración de P.M. Insel, nace en 1974 junto a otras escalas de clima social desarrolladas en el Laboratorio de Ecología Social de la Universidad de Stanford. Las bases teóricas fundamentales se encuentran en la obra de Moos(1974a), y sus resultados (en algunos ambientes específicos: hospitales, centros de rehabilitación, etc.) en el mismo autor (1974). En su intento de concretar la aplicabilidad del instrumento, Moos y colaboradores han desarrollado escalas de clima social específicas para distintos ambientes:

- CES ("ClassroomEnvironmentScales") para centros escolares.
- FES ("FamilyEnvironmentScale"), en ambientes familiares,
- WES, ya citado, en ambientes laborales,
- CIES ("CorrectionalInstitutionsEnvironmentScale"), en instituciones penitenciarias,
- GES ("Group Environment Scale"),
- WAS ("Ward Atmosphere Scale")
- COPES ("Community Oriented Program Environment Scale"), y
- URES ("University Residence Environment Scale").

El WES evalúa el clima social en todo tipo de unidades/centros de trabajo, y focaliza su atención, medida y descripción en las relaciones interpersonales de los empleados y directivos, en las directrices de desarrollo personal que promueve la organización laboral y en la estructura organizativa básica del centro de trabajo.

Ahora bien, ya que quedó expuesto en gran parte del origen y conceptos del Clima laboral, lo direccionamos directamente hacia nuestro tema principal "El mobbing". Cuando el clima laboral se llega a ver imbuido por situaciones de Mobbing, genera en todos los casos consecuencias negativas tanto para el trabajador como en el empleador. por lo que el estudio

de ello resulta relevante a los efectos de implementar estrategias y programas tendientes a prevenir y sanear tales situaciones.

El clima laboral es intangible de modo corpóreo, pero sin lugar a dudas, tiene una existencia real que afecta, positiva o negativamente, a todos los trabajadores de una determinada institución.

El trabajo considerado como institución tiene influencia sobre el individuo. En este sentido, debe señalarse que, a través de la actividad laboral las personas se identifican a sí mismas y son identificadas por otros; por lo que el desfasaje entre las expectativas del trabajador y las retribuciones vinculares que el empleador le ofrece, puede convertirse en una fuente de sufrimiento para aquél (D'Anna & Hernández, 2006).

Podría decirse entonces que, cuando las expectativas del trabajador son retribuidas con conductas de maltrato por parte del empleador, sin duda surgirá malestar en aquél. Ahora bien, pero hay que considerar que el maltrato o acoso laboral no siempre es ejercido por el empleador mismo, ya que no es algo que se presente unívocamente en forma direccional descendiente jerárquicamente.

Entonces, si el clima organizacional puede ser vehículo u obstáculo para el buen desempeño de la institución, y puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, resulta notorio que cuando existan tales conductas violentas ello traerá aparejado consecuencias negativas en el clima laboral y consecuentemente en el desempeño de los trabajadores.

En relación con el clima laboral, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), explican que existen cuatro dimensiones básicas que pueden diferenciarse, a saber: grado de autonomía individual, grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada, orientación hacia la recompensa, y consideración, apoyo, y afecto. Al respecto, existen investigaciones que

determinan que el clima organizacional es un fenómeno psicológico, multidimensional y complejo que tienen efectos sobre el aprendizaje, los resultados, la rotación, el absentismo y la antigüedad (Likert, 1967).

Así, en una institución pueden coexistir diversas escalas de climas. Según Litwin y Stringer (1968) dichas escalas son:

1. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de una institución acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la institución pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado y jerarquizado.
2. Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la institución, acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.
4. Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos

calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.
6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
7. Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
8. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.
9. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Hemos dicho que, el clima laboral es una de las más importantes conceptualizaciones en el estudio de la conducta humana en contextos sociales. Y, por tanto, puede ser un vehículo o un

obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

En resumen, el clima, junto con las estructuras, características institucionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico; y por tanto, se influyen mutuamente. Consecuentemente, para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella.

En este sentido el mobbing tiene importancia dentro del clima, como ya se ha mencionado anteriormente, y se entiende por mobbing al hecho de que un grupo de personas o una sola ejerza violencia sobre un individuo, y esta a su vez debe ser de manera sistemática y recurrente en un ambiente laboral, durante un tiempo determinado; es decir que no se toma como mobbing, cuando sólo ha ocurrido una sola ocasión; por lo cual abordaremos el tema en el siguiente capítulo a partir de varias aproximaciones teóricas.

Capítulo 2. El acoso laboral o “Mobbing”

Se dice que el acoso laboral es tan antiguo como el propio trabajo, no estamos ante un fenómeno nuevo sino ante una concienciación nueva del fenómeno, anteriormente en los conflictos se producía expulsión del trabajador, se han tornado en “castigo planificado” auto expulsión del trabajador, de esta forma el acoso laboral que es directamente proporcional a la estabilidad en el empleo, se han desarrollado de forma marcada en los países que han establecido un sistema de mayor protección a las relaciones laborales.

El término acoso laboral recayó en el mundo laboral con el concepto actual, de la mano del psiquiatra alemán, residente en Suecia Heinz Leymann. Así, en 1984, y tras una investigación científica que comenzó en 1982, Leymann y Gustavosson publican un estudio donde constatan distintos supuestos en lo que una persona o grupo de personas ejercen en el ámbito de la empresa, una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente, al menos una vez a la semana, durante un tiempo prolongado, más de seis meses, sobre un trabajador, con la finalidad de destruir la comunicación de la víctima, destruir su reputación, perturbarle en el ejercicio de sus funciones, logrando en muchas ocasiones el abandono laboral o la enfermedad.

El acoso laboral es una de las formas de violencia en el trabajo, pero por sus características y por algunas de sus consecuencias propias, parece que debe ser tenido en cuenta como una forma específica de riesgo laboral y no sólo como forma de violencia laboral. Los efectos de los atentados a la propia dignidad e intimidad del trabajador. Los efectos del acoso laboral en la salud de los trabajadores son de clara importancia y están teniendo una atención cada vez mayor por la jurisprudencia de los diferentes países europeos.

El mobbing es considerado actualmente uno de los riesgos laborales más importantes en la vida laboral. En la actualidad es descrito por algunos autores como el tópico de investigación

de los años 90 (Hoel, Rayner y Cooper, 1999) y un serio problema laboral (Salin 2003). El número creciente de casos aparecidos en la prensa ha aumentado el interés social hacia el problema y la preocupación legal por el tema, hasta el punto de que ya existen sentencias que consideran el acoso psicológico como un delito penal (Juzgado de lo Penal no 1 de Jaén, septiembre de 2006).

El fenómeno mobbing ha cobrado especial importancia, al evidenciarse como la causa de depresión, de ansiedad generalizada, e incluso de desórdenes de estrés postraumático, que conlleva al absentismo, abandonos del puesto de trabajo, incremento de accidentalidad, disminución de la cantidad y de la calidad del trabajo, etc., lo que produce elevados costes en la sociedad industrializada y en la víctima de mobbing que ve amenazada su carrera o profesión, su situación social y financiera, e incluso su salud (Carreras y otros, 2002).

Es por ello que para nosotros resulta de gran interés dar a conocer sobre el tema para resaltar cómo es que surge y desencadena una serie de problemáticas que repercuten tanto en la organización como en el individuo víctima del *mobbing*.

2.1 Origen y definición del “Mobbing”

El origen o el porqué del problema puede ser muy diverso. Las hipótesis apuntan a motivos de distinta índole que van desde fuertes desencuentros, diferencias o conflictos de cualquier naturaleza entre hostigadores y hostigado, hasta que este tipo de comportamientos constituyan una especie de "distracción" para los hostigadores.

Pero básicamente, el substrato que favorece la aparición de este tipo de conductas se encuentra ligado a dos aspectos: la organización del trabajo y la gestión de los conflictos por parte de los superiores.

Respecto al primero, los estudios empíricos han mostrado una importante relación entre una organización pobre del trabajo y la aparición de conductas de mobbing.

Así, estas conductas se ven favorecidas en organizaciones con un método de trabajo y producción con una organización extremadamente pobre, con ausencia de interés y apoyo por parte de los superiores, con ausencia de relación con éstos, con la existencia de múltiples jerarquías, con cargas excesivas de trabajo debido a escasez de la plantilla o mala distribución de la misma, con una deficiente organización diaria del trabajo, con la existencia de líderes espontáneos no oficiales, con un trabajo con bajo contenido, con conflictos de rol, con flujos pobres de información, con estilos de dirección autoritarios, etc.

Independientemente de las características de los acosadores y de sus víctimas, el escenario en que se desarrolla el acoso se suele caracterizar por la nula o mala organización del trabajo, tiene a esconder el bulto, negando la existencia del problema, y echando en muchas veces “la culpa” a la víctima, en lo que la empresa no entra.

Nos encontramos en una sociedad tan competitiva que vale todo y no en todas las ocasiones se ponen límites entre lo correcto y lo incorrecto, de manera que existe una gran permisividad en cuanto a los comportamientos, siempre y cuando se consigan los objetivos económicos previamente establecidos. Esta situación que caracteriza las relaciones sociales en general también tiene su reflejo en el seno de la empresa. En este caldo de cultivo, el entorno de la víctima suele hacer la vista gorda ante las embestidas del agresor, negando su existencia, y negando también encubiertamente la ayuda a la víctima. Por otro lado, mientras acosan a otra persona el resto del grupo tiene menos posibilidades de sufrir el acoso.

En cualquier asociación humana, más o menos amplia, los individuos necesitan a menudo de líder que marque el sentido y los objetivos del grupo. Este comportamiento hace cada uno de los individuos que lo componen se sienta seguro en su seno, siempre y cuando no disientan y

se muestren conforme a las directrices y reglas táctica o expresamente aceptadas, por lo que cualquiera que se aparte del camino preestablecido puede llegar a ser víctima.

Desde el punto de vista de la gestión del conflicto por parte de los superiores, hay dos posiciones que pueden adoptar los superiores que ayudan a incrementar la escala del conflicto: de un lado, la negación de éste y, del otro, la implicación y participación activa en el conflicto con el fin de contribuir a la estigmatización de la persona hostigada.

Por otra parte, numerosos expertos han definido el concepto de mobbing como forma negativa de comportarse en el centro de trabajo, tanto con jefes, compañeros, etc., violencia ejercida en el trabajo desde el punto de vista físico, psicológico tan difícil de detectar.

Ese acoso, produce efecto sobre la salud de los trabajadores, no se debe confundir con los problemas típicos de organización en el trabajo, es motivado en numerosas ocasiones por celos, envidias, diferencias entre trabajadores, mejores peores, que destacan por alguna cualidad.

El primero en estudiar el mobbing fue el etólogo austriaco Konrad Lorenz (Lorenz, 1966), quien al observar el comportamiento de determinadas especies animales constató que, en ciertas oportunidades, los individuos más débiles del grupo formaban una coalición para atacar a otro más fuerte.

Fue popularizado por el profesor H. Leymann en la década de los 80, que retomó las observaciones realizadas anteriormente por el etólogo Konrad Lorenz, aplicándolas al estudio de la conducta humana en las organizaciones.

El psicólogo Heinz Leyman (Leyman, 1997) de la Universidad de Estocolmo, considerado la máxima autoridad mundial sobre el tema, lo define como “una situación en que una persona, o varias, ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente, durante

un tiempo prolongado, sobre otra u otras personas en el lugar de trabajo con el fin de destruir sus redes de comunicación, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y conseguir su desmotivación laboral”.

Además, como antecedente fundamental en materia de violencia en el trabajo fue el Congreso de Hamburgo sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo, de 1990, en el que el psicólogo alemán afincado en Suecia Heinz Leymann (1990) por primera vez dio a conocer el término mobbing, del verbo “tomob” (acosar) como: “El encadenamiento a lo largo de un periodo de tiempo bastante corto de intentos o acciones hostiles consumadas, expresadas o manifestadas por una o varias personas hacia una tercera: el objetivo”; añadiendo además que se trata de una comunicación hostil y sin ética, que es dirigida de modo sistemático por uno (o varios) individuos contra otro, que debido a esta situación le coloca en una posición de indefensión y desvalimiento, y es activamente mantenido en ella. Este hecho debe ocurrir de forma frecuente (al menos una vez a la semana), y durante un cierto tiempo (al menos seis meses de duración).

Otros autores han definido el concepto de mobbing. Así pues, en 1999, la psicoanalista francesa Marie France Hirigoyen (1999) acuña el concepto de acoso moral como “cualquier conducta abusiva y, especialmente, los comportamientos, palabras, gestos, actos y escritos que puedan atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad psicológica o física de un individuo, o que puedan poner en peligro su empleo o degradar el clima de trabajo”.

Otra definición es la Einarsen y Raknes (1997) incluida en el NAQ-R (Negative Acts Questionnaire - Revised), instrumento específico de medida del acoso laboral, que se trata de una de las más utilizadas en la investigación internacional y que describe el acoso como “una situación donde uno o varios individuos perciben continuamente durante un período de tiempo que son receptores de actos negativos de uno o varios individuos, en una situación

donde el objeto del acoso tiene dificultad para defenderse de esas acciones. Un incidente puntual no es Acoso”.

Martín Daza et al (1998) lo define como “Una situación en la que una persona (en raras ocasiones un grupo de personas) ejerce violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente (como media unos seis meses), sobre otra persona o personas en el lugar del trabajo con la finalidad de destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas abandonando su trabajo. Piñuel y Zabala (2001) lo define como el “continuo maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de uno u otros, que se comportan cruelmente con él con vistas a lograr su aniquilación o destrucción psicológica y su salida de la organización a través de diferentes procedimientos”. El estímulo estaría en una situación laboral en la que una o más personas sufren una violencia psicológica, un acoso moral u hostigamiento ejercido de forma sistemático y durante un tiempo prolongado, por parte de un superior o, incluso, de compañeros de su mismo nivel jerárquico.

Aunque los episodios de mobbing todavía no se han estudiado convenientemente, no podemos minimizar su importancia pues se trata una psicopatología emergente que está empezando a ser reconocida por los tribunales bajo diferentes aspectos, según se encaucen los daños en la jurisdicción social (despidos improcedentes, consideración de accidente de trabajo, rescisión de contrato, etc.), en la civil o incluso en la penal.

Listado de conductas que son, o no son, acoso laboral:

A) Conductas consideradas como acoso laboral

Dejar al trabajador de forma continuada sin ocupación efectiva, o incomunicado, sin causa alguna que lo justifique.

Dictar órdenes de imposible cumplimiento con los medios que al trabajador se le asignan.

Ocupación en tareas inútiles o que no tienen valor productivo.

Acciones de represalia frente a trabajadores que han planteado quejas, denuncias o demandas frente a la organización, o frente a los que han colaborado con los reclamantes.

Insultar o menospreciar repetidamente a un trabajador.

Reprenderlo reiteradamente delante de otras personas.

Difundir rumores falsos sobre su trabajo o vida privada.

B) Conductas que no son acoso laboral (sin perjuicio de que puedan ser constitutivas de otras infracciones)

Modificaciones sustanciales de condiciones de trabajo sin causa y sin seguir el procedimiento legalmente establecido.

Presiones para aumentar la jornada o realizar determinados trabajos.

Conductas despóticas dirigidas indiscriminadamente a varios trabajadores.

Conflictos durante las huelgas, protestas, etc.

Ofensas puntuales y sucesivas dirigidas por varios sujetos sin coordinación entre ellos.

Amonestaciones sin descalificar por no realizar bien el trabajo.

Conflictos personales y sindicales.

2.2 Tipología

El Mobbing, es uno más de los elementos de un fenómeno mayor: la violencia laboral. Este concepto va más allá de la simple agresión física e incluye conductas que son susceptibles de

violentar e intimidar a quien las sufre. Así la violencia en el lugar de trabajo incluiría las conductas físicas o verbales amenazantes, intimidatorias, abusivas o acosantes.

Dados los evidentes signos externos que se manifiestan en la violencia física en el entorno laboral, ésta es más fácil de detectar, sin embargo, no ocurre lo mismo con la violencia psicológica la cual en muchas ocasiones puede negarse o deformarse. Por lo tanto, la violencia en el trabajo se manifiesta como un abuso de poder con el objetivo de doblegar la conducta de otro mediante la utilización de la fuerza física y / o psicológica.

Debido a que la violencia laboral puede proceder de distintas fuentes, el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España, a través de la nota técnica de prevención 489 (INSHT. [NTP489], 1999) hace referencia a una de las clasificaciones más difundidas sobre tipos de violencia en el trabajo, la cual fue elaborada por la California División of Occupational Health and Safety (OSHA) y divide los episodios violentos en tres grupos considerando las personas implicadas y el tipo de interacción que se genera entre ellas.

a) Violencia Tipo I.

En este grupo se encuentran quienes llevan a cabo las acciones violentas y no tienen ninguna relación legítima de trato con la víctima, es decir no existe un trato comercial de usuario entre el perpetrador y la víctima. Los casos más usuales corresponden a acciones con ánimo de robo y quienes están más propensos a sufrirla son los establecimientos comerciales, taxistas, bancos, personas comunes, etc.

b) Violencia Tipo II.

Se caracteriza porque existe algún tipo de relación profesional entre el causante del acto violento y la víctima. El primero puede ser quien recibe un servicio por el lugar afectado por el hecho violento o que ofrece la propia víctima (un cliente, un paciente, un consumidor, etc.).

Los hechos violentos de este segundo tipo se producen mientras se ofrece el servicio (conductores de autobús, personal de hospitales o consultorios, profesores, vendedores o trabajadores del sector público o privado que ofrecen servicios profesionales, públicos o privados).

c) Violencia Tipo III.

En esta categoría el causante de la violencia tiene un tipo de vinculación laboral directa con algún trabajador o grupo de trabajadores de la organización. Además, puede existir una implicación más indirecta; el perpetrador elige cierto lugar porque tiene rencor, animadversión hacia aquel sitio ya sea porque el lugar tiene una carga representativa o simbólica. Sin embargo, el tipo más habitual es aquel donde el objetivo de la acción violenta fijado por el agresor corresponda a un compañero de trabajo o a un superior suyo.

Las acciones realizadas pueden estar motivadas por dificultades percibidas en su relación con la probable víctima y lo que busca obtener puede ser revancha, un ajuste de cuentas o en algunos casos hacer justicia por sí mismo.

Es en esta categoría donde se llevan a cabo, de preferencia, conductas que se encuadran dentro del concepto de Mobbing.

2.3 Manifestaciones de mobbing

En las organizaciones, el Mobbing puede afectar indistintamente a cualquier nivel jerárquico de ella, y a hombres o mujeres. Este fenómeno se manifiesta en tres formas:

1. Ascendente: donde una persona con rango jerárquico superior en la organización es agredida por uno o varios subordinados. Esto ocurre en forma general cuando se incorpora una persona desde el exterior y sus métodos no son aceptados por sus subordinados, o porque ese puesto es ansiado por alguno de ellos. Otra modalidad dentro de este tipo es aquella en

que un funcionario o trabajador es ascendido a un cargo donde debe dirigir y organizar a antiguos compañeros, los cuales no están de acuerdo con la elección.

2. Horizontal: en esta categoría, las conductas de acoso pueden ser ejecutadas por un individuo o por un grupo en contra de otro trabajador. En este último caso, se sabe que un grupo tiene una identidad y comportamientos que son propios, se rige por reglas y códigos los cuales no corresponden a la suma de los comportamientos individuales de sus miembros, bajo esta premisa un trabajador puede ser acosado por los restantes miembros del grupo o al no pertenecer a él, el grupo lo toma como blanco de sus ataques.

3. Descendente: esta modalidad es la más habitual, donde la víctima se encuentra en una relación de inferioridad jerárquica o de hecho con respecto al agresor. Las conductas ejecutadas por la persona que ostenta el poder tienen por objetivo minar el ámbito psicológico del trabajador, ya sea para mantener su posición jerárquica o como una estrategia de la organización para que el afectado se retire en forma voluntaria sin que ésta incurra en costos económicos compensatorios.

2.4 Perfiles (víctima y agresor)

Son múltiples los estudios realizados donde se han tratado de determinar los perfiles personales y profesionales, y las conductas de los participantes del acoso psicológico en el trabajo: el acosador y la víctima. Entre ambos existe una asimetría que es fácilmente diferenciable ya que, por una parte, los acosadores realizan una serie de conductas de carácter agresivo, dominadoras y activas y, por otra, la víctima presenta conductas de tipo inhibitorio o reactivo. (Luna, 2003; INSHT. [NTP 476],1998).

2.4.1. El acosador

Es interesante considerar que, de la misma forma como todas las personas pueden ser víctimas de Mobbing, también todos pueden ser acosadores potenciales. Este hecho se produciría en aquellas situaciones en las que, al no ser capaces de resolver ciertas dificultades que se producen durante la vida laboral, se usa el poder como elemento de defensa, y de esta forma imponerlo sobre la personas o grupo de ellas que provocan un miedo incontrolable. El miedo se relaciona con la autopercepción sobre la posibilidad de la pérdida del rol o estatus, o lo que la imagen que tienen los otros sobre él no sea la que se desea. En suma, está estrechamente relacionado con la concepción de éxito que existe en la sociedad actual. El que en un momento determinado no se haya actuado de la manera correcta, no significa a priori que las conductas ejecutadas encuadren dentro del perfil del acosador. (Piñuel, 2001)

Para un acosador, que la víctima sea profesionalmente más competente, valida que él significa una competencia y esto genera un deseo intenso de eliminarla laboralmente, es decir, que deje de pertenecer a la organización. Sin embargo, no hay que perder de vista que la existencia de acosadores se encuentra en cualquier ámbito de la vida y presentan un perfil que suele ser concreto: posee fuertes rasgos de personalidad como el narcisismo, la impulsividad, mediocridad profesional, ineptitud e inseguridad, la imposibilidad para experimentar sentimientos de culpa y su funcionamiento se expresa por envidias y complejos de inferioridad fundamentalmente.

Field (Field, 1996) considera al acosador laboral como un “intimidador en serie” y ha realizado una descripción de sus rasgos de personalidad, entre los que se destacan:

a) Personalidad Jekyll y Hyde: donde el acosador se muestra violento y desagradable con la víctima, pero muy encantador con el resto de sus compañeros de trabajo.

b) Mentiroso: es compulsivo para mentir y de esta forma convencer a la gente mediante el empleo de engaños.

c) Controlador: presenta rasgos obsesivos con el control y con supervisar todas las actividades a su cargo, para de esta forma no ceder el poder y manipular a su antojo.

d) Crítico: no es dado a alabar el trabajo de los demás y en forma habitual critica todo aquello en cuanto se le pida su opinión o juicio los cuales suelen ser poco o nada de constructivas.

e) Actitudes inapropiadas: es prejuicioso sobre el género, nivel social o educacional, creencias religiosas o políticas de sus compañeros de trabajo.

f) Líder convencido: no cuestiona su capacidad de liderazgo, no obstante, no es capaz de distinguir la diferencia entre liderar que requiere de madurez, confianza, integridad, asertividad, capacidad de decisión, etc., e intimidar, conducta que frecuentemente lleva a cabo y que se basa en la inmadurez, la desconfianza, la agresividad, impulsividad, etc. Gonzáles de Rivera (Gonzáles de Rivera, 1997) señala la existencia de individuos que presentan lo que denomina “trastorno de mediocridad”. Él señala tres tipos de mediocridad: simple, inoperante y por último una especialmente peligrosa denominada “mediocridad inoperante activa” (MIA) la que se caracteriza por la exacerbación de tendencias repetitivas e imitativas, apropiación de signos externos de creatividad y el mérito, ansia de notoriedad que puede llegar hasta la impostura, y por sobre todo, una intensa envidia hacia la excelencia ajena, que procura destruir por todos los medios a su alcance.

Otro modelo propuesto es el del individuo inteligente, pero con una capacidad intelectual mediatizada por un alto nivel de “neuroticismo”, inestables emocionalmente, inseguros, presenten una baja tolerancia a la frustración, manejo inadecuado de sus emociones y sentimientos, con tendencia a experimentar altos niveles de ansiedad y a tener reacciones explosivas. Si desempeña un puesto con un nivel alto de responsabilidad, éste desborda su

capacidad resolutive, en suma, el puesto le “queda grande”. Sus reacciones serán desajustadas a la importancia del hecho, las magnifica, y si establece malas relaciones con un trabajador determinado puede convertirlo en objeto de su agresividad.

Para explicar el comportamiento de los abusadores en el entorno laboral, algunos autores han postulado la idea que la raíz patológica de sus conductas tiene su origen en rasgos narcisistas, psicopáticos y paranoides.

Acosador Perverso Narcisista. La perversidad implica como primera instancia una estrategia de utilización del otro, y luego su destrucción sin que al agresor sienta culpa por ello. La personalidad narcisista definida por el psiquiatra Otto Kernberg (Kernberg, 1979) se caracteriza por la existencia de rasgos de grandiosidad, una exagerada centralización en sí mismos, falta de interés y empatía hacia los demás, y una constante búsqueda de aprobación y admiración. Los perversos narcisistas no poseen la capacidad para comprender las emociones de los otros y son incapaces de experimentar sentimientos de tristeza, duelo o reacciones depresivas.

Sienten una gran envidia hacia aquellos que poseen o disfrutan de algo que a ellos les falta o no tienen.

La envidia (sentimiento de codicia) se caracteriza por el egocentrismo y la mala intención.

El envidioso no soporta ver la felicidad del otro, sus ventajas materiales y morales. Son insensibles, no tienen afectos; de este modo no sufren. Para el narcisista los demás no existen, salvo en su condición de espejos de sí mismos. Su enorme vacío le obliga a buscar a los demás para poder reconocerse a sí mismos y busca un tipo de valoración que no siente en lo profundo de su ser. La sensación que posee el narcisista de ser único, importante, diferente hace que busque en los demás el reflejo (el espejo) de esta sobrevaloración, que es el reverso de un vacío personal que pretende compensar con esta actitud.

Debido a las características de su personalidad, él huye y evita en su trabajo posiciones subordinadas o inferiores (por las que se siente agraviado) y, en cambio, busca llegar a posiciones de poder utilizando todos los medios posibles para alcanzarlas. Desde su puesto tiene la posibilidad de relacionarse con gente de su categoría y nivel; y usa la autoridad que su puesto le confiere para utilizar en su beneficio personal a las personas que dependen de él.

El profesor Piñuel (Piñuel, 2001) plantea un patrón general del comportamiento del narcisista en su entorno laboral, el cual se caracteriza por:

- a) Pensamientos o declaraciones de autovaloración: se considera el mejor trabajador de la empresa y, por lo tanto, imprescindible.
- b) Historias de grandes logros profesionales.
- c) Falta de respeto a las normas y códigos éticos de la organización: sienten que están por encima de ellos y, por lo tanto, no hay un respeto por la norma.
- d) Se consideran a sí mismos imprescindibles y presentan un reclamo de atención para sí en forma constante.
- e) Comportamiento parasitario: suelen disponer de personas que ejecuten las tareas que ellos sienten no están a su nivel.
- f) Juzgan los comportamientos o las ideas expresadas por otros según sea en nivel jerárquico que tiene en la organización el emisor.

Acosador Psicopático

El Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales de la Sociedad de Psiquiatría Americana DSM-IV (SPA, 1998) indica que los psicópatas (Trastorno Antisocial de la Personalidad) se caracterizan básicamente por su desprecio y violación de los derechos de los

demás. Cabe consignar que, las personas que poseen un trastorno antisocial de la personalidad no necesariamente poseen un comportamiento delictivo o serían infractores de la ley.

La personalidad antisocial es carente de principios morales, solo valoran a los demás en la medida en que puedan serles de utilidad práctica, de modo que no tienen reparo alguno en atropellar los derechos ajenos cuando estos representan un obstáculo para el logro de sus propósitos. No poseen sentimientos de culpa y su falta se traduce en un amplio repertorio de justificaciones para sus actos, de modo de mostrarse ante sí mismo como un ser incomprendido o víctima de los otros y de la sociedad en general, lo que le permite guiarse por sus propias reglas y no admitiendo nunca el menor remordimiento o vergüenza por sus actos.

Impulsivos por naturaleza, no miden el peligro ni las consecuencias de sus acciones, incurriendo en forma repetida en conductas o actos de riesgo para sí mismos y los demás.

Son incapaces de tolerar las frustraciones y pueden ser violentos si lo que persiguen por medios pacíficos no logran alcanzarlo. Propensos al aburrimiento, buscan en forma continua obtener emociones intensas, y se consideran a sí mismos como personas de acción, son intrépidos y temerarios.

En sus relaciones interpersonales son individuos fríos y superficiales, ya que sólo se interesan por sí mismos, y suelen ver a los otros como objetos intercambiables, son incapaces de sentir afecto por otras personas, aunque tienen la capacidad de aparentar lo contrario, si estiman que es necesario. Son manipuladores, usando a los demás para alcanzar el logro de sus objetivos y no dudan en aprovecharse de las debilidades ajenas que suelen descubrir rápidamente. Tienen la habilidad de mentir en forma convincente no despertando sospechas en los otros y lo realizan con frecuencia.

De acuerdo con el profesor Piñuel (Piñuel, 2001) los rasgos característicos que posee el psicópata organizacional son:

a) Capacidad superficial de encanto: suele narrar con enorme encanto y simpatía historias inventadas en la que siempre queda bien. Su capacidad de encanto es enorme y de esta forma, cuando es acusado de acoso las personas de su entorno encuentran increíble este comportamiento.

b) Estilo de vida parasitario: al igual que el narcisista, suele vivir personal y profesionalmente de los demás.

c) Ausencia de remordimientos o sentido de culpabilidad: no tiene la capacidad de sentir remordimientos o de sentirse responsable del daño que ésta causando a otros.

d) Mentira sistemática y compulsiva: su nivel de máxima competencia es el arte de mentir y de improvisar nuevas mentiras.

e) Manipulación: la que emplea el psicópata organizacional no es aleatoria, sino que tiene un objetivo meditado y deliberado que es llegar al poder en la empresa a costa de lo que sea necesario. Las tácticas que utiliza pueden variar desde la eliminación de posibles competidores, interferencia y deformación de la comunicación, hasta silenciar a los posibles testigos en base a amenazas.

f) Ausencia de empatía: rasgo que también comparte con el narcisista.

Acosador Paranoide

Los acosadores suelen desconfiar de los otros ya que, sin tener base suficiente, piensan que los demás se van a aprovechar de ellos o le van hacer daño y en este sentido no pueden evitar el interpretar todos los comportamientos de sus compañeros como malintencionados, además

de tener dudas no justificadas sobre la lealtad o la fidelidad de los amigos y compañeros de trabajo.

La personalidad paranoide del acosador hace que él reaccione de manera agresiva ante cualquier comentario que las personas calificarían como neutro ya que él vislumbra un significado oculto que es degradante o amenazador. Frente a esto, desarrolla una serie de barreras defensivas, entre las que se destacan su obsesión por controlar el comportamiento de sus subordinados, estar en un estado de alerta permanente y a la escucha de todo.

Los acosadores paranoides intentan ocultar sus defectos para no dar muestras de debilidad a los demás, a quienes en algunos casos percibe como sus enemigos. Por lo tanto, suele desarrollar los trabajos en forma solitaria en la medida que esto es posible.

Ante las críticas emitidas por algún compañero o miembro de mayor jerarquía, él las percibe como un ataque cuyo objetivo es causarle un daño severo y en algunos casos destruirlo en el trabajo, por eso está predispuesto a reaccionar con ira o a contraatacar, ya que para ellos la mejor defensa es el ataque (SPA, 1998).

Field (Field, 1996) cita algunas técnicas de manipulación, perversión y distorsión de la comunicación que el hostigador utiliza contra su víctima:

a) Control Dual: asignar una misma responsabilidad o tarea de forma repartida entre la víctima y otra persona. El objetivo es que se cree una competencia entre ambas para sobrecargar a la víctima de trabajo.

b) El enemigo es el otro: el acosador desvía la atención de sí mismo como causante del acoso mediante el expediente de que la causa de los problemas de la víctima está en otros o en la empresa.

c) Simulación: el acosador simula estrechar lazos con la víctima con el objetivo de ganar su confianza y de esta forma obtener información personal e íntima que le sirva para controlarla en el futuro.

d) La Traición: el acosador implementa sistemas internos o manipula los existentes para inducir u obligar a los compañeros de la víctima a denunciar errores o fallas en su trabajo. Todos son obligados o incentivados a delatar ante la autoridad del área determinados comportamientos de los compañeros. Este funcionamiento perverso del sistema de evaluación lleva a que aquellos que colaboran proporcionando información sobre la víctima avanzan en sus carreras profesionales en detrimento de aquellos que se resisten a cooperar y de la víctima desde luego.

e) Acoso aleatorio: esta es la modalidad que produce mayor indefensión. El acosador elige en forma periódica una víctima para controlarla y lograr su aniquilación laboral, luego pasa a otra y así sucesivamente hasta formar un grupo de víctimas que va turnando como objeto de sus ataques. Ellas viven en forma permanente con miedo a ser elegidas en el siguiente turno. El acosador logra el control mediante implantar el terror de forma que sus víctimas se mantengan en incertidumbre.

2.4.2. Las víctimas

Las investigaciones realizadas sobre la personalidad y la manera de vivir de las víctimas de acoso psicológico en el trabajo coinciden en señalar que los acosadores seleccionan casi siempre un mismo perfil de personas: aquellas cuyo modo de vivir, alegría, situación familiar o laboral, capacidades técnicas, talentos, etc., despiertan en ellos, debido a sus profundos sentimientos de inadecuación (complejo de inferioridad), sentimientos de celo y envidia (Luna, 2003; Piñuel, 2001; INSHT. [NTP 476], 1998).

Entre las características típicas que hacen de un trabajador una víctima potencial están:

a) Personas justas e íntegras: son aquellas cuya actividad y actitud noble son una denuncia de que en la organización las cosas no funcionan con la suficiente ética y dignidad para otros trabajadores, clientes, etc. Son quienes denuncian procedimientos mal realizados, corrupción y defienden a otras víctimas de injusticias y malos tratos en la organización.

b) Personas autónomas: debido a que los acosadores son víctimas de sus propios complejos de inferioridad y falta de autoestima, son incapaces de evitar la comparación cuando ven a una persona autónoma, capaz de tomar la iniciativa. Los acosadores no pueden soportar ver a estas personas que no difieren responsabilidades al tomar iniciativas, son capaces de formarse una opinión propia sin apropiarse de la de otros, respetan la jerarquía sin caer en la sumisión, etc.

c) Personas dotadas de gran capacidad de trabajo: suelen destacarse por poseer conocimientos y conducirse con elevada capacidad profesional, rapidez y eficacia en el desempeño de su trabajo.

El complejo de inferioridad del acosador opera en forma de culpabilidad ya que siente que no posee los atributos que estima ideales e intenta compensar estos sentimientos de inferioridad atribuyéndose valores y cualidades que en realidad no posee. Cuando aparece en su entorno una persona que posee esas características, ello supone un choque con la realidad y su reacción ante esto es elegirla como víctima ya que se transforma en una fuente de disonancia para él.

d) Personas populares: la respuesta que suscita en el acosador las habilidades de la víctima (su carisma, la capacidad de liderazgo informal dentro del grupo, ser referencia para otros, empatía, etc.) desatan celos en él ya que no posee estas destrezas y desencadenan una rivalidad debido a que percibe a la víctima como un obstáculo para obtener adhesión de otras personas en la organización.

e) Personas cooperativas: dado que el acosador es incapaz de desplegar comportamientos cooperativos con las personas de su entorno, ya que visualiza a todos como eventuales adversarios a vencer, sus rasgos paranoides le crean una vivencia constante de amenaza y traición profesional de quienes le rodean, por esto el cooperar es inconcebible para él, ya que presume motivaciones ocultas en aquellos que se brindan a cooperar, animan a otros o impulsan el trabajo en equipo.

f) Personas con alta capacidad empática: son personas sensibles, atentas a las necesidades de los demás, pueden comprender el sufrimiento ajeno, etc. Para el acosador la empatía es una característica insoportable ya que supone situarse en lugar del otro ante una vivencia. Para ellos, esto es imposible ya que los demás son para él meros espejos que le ayudan a recobrar una identidad o estima inexistente. La carencia de esta habilidad emocional por parte del acosador lo sitúa en desventaja profesional y lo hace dirigir su persecución y acoso hacia quienes la poseen.

g) Personas cuyo entorno personal es positivo: personas felices, integradas, con una vida familiar satisfactoria suelen ser objeto de acoso ya que el acosador suele presentar un cuadro afectivo y familiar caótico que él pretende normalizar. La felicidad de la víctima le resulta altamente intolerable y le recuerda su propia miseria afectiva, emocional y familiar.

Para Marie Hirigoyen (Hirigoyen, 2001), la víctima es elegida por el acosador porque se ha vuelto molesta y se ha dejado seducir. El acosador ataca las partes vulnerables y más débiles de ella, donde se la pueda herir. Muchas veces, ocurre que esas fallas son precisamente lo que el otro se niega a ver de sí mismo; por lo tanto, en estos casos, el ataque constituye una revelación dolorosa o termina reactivando un síntoma que el otro intenta minimizar. Las víctimas ideales, son aquellas personas que al no tener confianza en sí mismas, sienten la obligación de mostrar y ofrecer una mejor imagen de ellas mismas.

Esta potencia es la que las transforma en víctimas: ellas necesitan dar y los acosadores recibir o tomar.

Según Hirigoyen se pueden clasificar a los sujetos que padecen Mobbing o Acoso Psicológico en tres grandes grupos:

Los envidiables, personas brillantes y atractivas, pero consideradas como peligrosas o competitivas por los líderes implícitos del grupo, que se sienten cuestionados por su mera presencia.

Los amenazantes, activos, eficaces y trabajadores, que ponen en evidencia lo establecido y pretenden imponer reformas o implantar una nueva cultura.

Los vulnerables, individuos con algún defecto o simplemente depresivos necesitados de afecto y aprobación, que dan la impresión de ser inofensivos o indefensos (Riquelme,2006).

Por otra parte, Martínez León y colaboradores (2012), mencionan que el mobbing o también llamado psicoterror laboral en el trabajo es “una situación en el que una persona o un grupo de personas ejercen violencia psicológica externa, de forma sistemática (al menos una vez por semana), durante un tiempo prolongado (seis meses), sobre otra persona en su lugar de trabajo.

El hecho de que este cuadro la dinámica se limite a la persona acosada o víctima y al acosador ha permitido establecer unas características individuales y del entorno que estereotipan el perfil de la víctima del acoso y el del acosador, las cuales pueden tenerse en cuenta, pero siempre con la precaución de que sólo el estudio individual del caso nos dará información fiable y digna de la valoración médico-laboral y desde luego médico-legal.

Perfil de la Víctima

Para que el acoso produzca su efecto, es preciso que recaiga sobre una persona cuya manera de ser propicie la reacción patológica. Se trata, por lo tanto, de personas:

- Generalmente más mujeres de entre 35 y 45 años.
- Con un alto sentido de la moralidad y un nivel de autoexigencia muy riguroso.
- Gran respeto por las normas sociales.
- Preocupados por su imagen.
- Autónomos.
- Con iniciativa.
- Gran capacidad profesional.
- Apreciados por sus compañeros.

Perfil del Acosador

El acosador suele ser una persona:

- Sin sentido de culpabilidad.
- Manipuladora.
- Cobarde.
- En ocasiones agresiva.
- Profesionalmente mediocre.

Su personalidad puede ajustarse mayoritariamente, a dos modelos:

- Individuo con un perfil de psicoticismo frío, distante, muy estable emocionalmente, orgulloso, con un alto concepto de sí mismo, inteligente y calculador. Con estas características tiene capacidad de organizar su estrategia, calcular la eficacia de los resultados de su conducta e ir progresando de manera paulatina y atinada; su desgaste personal es mínimo por su ausencia de sentido de culpabilidad y dureza de carácter.
- Individuo con alto nivel de neuroticismo; puede ser inteligente, aunque mal adaptativa que pone de manifiesto una “inhibición neurótica de la inteligencia”, muy inestable emocionalmente, inseguro, con poca tolerancia a la frustración, con tendencia a experimentar ansiedad y a tener reacciones explosivas, dominante y orgulloso, el cual se encuentra en un puesto de responsabilidad “que le viene grande”. Sus reacciones serán desajustadas a la importancia del hecho, incoherentes de unas ocasiones a otras, y si establece malas relaciones con un trabajador determinado, puede convertirlo en diana de su agresividad u objetivo de su acoso.

El acosador suele ejercer una violencia exclusivamente psíquica, a través de una actitud hostil y de sus pronunciamientos verbales, pero en ocasiones excepcionales puede llegar a la agresión física.

Asimismo, puede comportarse de forma directa, en cuyo caso, mediante lenguaje manifiesto, contradice, humilla, rebaja y desacredita a la víctima bien en privado o en público, mientras que en la forma indirecta utiliza cauces retorcidos para agredir psicológicamente a la persona, usando un lenguaje doble vinculante, en el que el gesto y el modo se contradicen con las palabras, o un lenguaje latente, en el que se dan mensajes contradictorios que confunden y desconciertan a la víctima. En general, son acciones dirigidas contra la dignidad personal del afectado, contra el mejor desarrollo de su trabajo mediante restricción de los medios u

obstaculización de sus planes o proyectos; se resalta lo que se debió de hacer y no se hizo, se le quita mérito a lo que hizo (Martínez y León y colaboradores, 2012).

2.5 Consecuencias

Los efectos del Mobbing para las víctimas pueden ser devastadoras desde el punto de vista clínico, dando origen a trastornos de ansiedad generalizada, cuadros de estrés, estados depresivos severos pudiendo llegar en grados extremos hasta el suicidio.

Como consecuencia de sus investigaciones, González de Rivera (González de Rivera, 2002) ha propuesto la existencia de una nueva patología y la ha denominado “Síndrome de Acoso”, donde el factor estresante principal son las relaciones interpersonales negativas con los demás miembros del grupo laboral, que no son ni siquiera conflictivas, sino peor aun decididamente persecutorias. Difiere en eso de las otras formas de estrés, en las que el factor estresante principal es la propia naturaleza del trabajo, que puede carecer de experiencias positivas, con acumulo de aspectos negativos, o ser traumático, peligroso o ansiógeno en sí mismo, o producir tensión por una excesiva carga de responsabilidad sobre otras personas.

La clínica del “Síndrome del Acoso” se va instaurando de forma progresiva, atravesando una serie de estadios, de duración variable. En general, cada uno de los estadios clínicos se corresponde más o menos con las distintas fases de acoso, a las que se corresponde como una respuesta reactiva. Sin embargo, en algunos casos la evolución puede ser muy rápida, apareciendo casi desde el primer momento los síntomas propios del estadio final.

En otros, el sujeto permanece en el primer estadio clínico durante las fases del acoso. En la forma evolutiva se pueden distinguir los siguientes estadios.

a) Estadio de Autoafirmación: que corresponde a la fase de inicio del conflicto, donde la víctima aún no sabe que lo es y está convencida de que tiene la razón, presenta resistencia y

confronta a la otra parte. La víctima no se imagina lo que puede sucederle si confronta a un M. I. A (mediocre inoperante activo). No es fácil saber si es su actitud ante el conflicto lo que desencadena el acoso psicológico, o si ya está todo predeterminado y el enfrentamiento es solo una excusa oportuna para justificar el acoso. En todo caso la sintomatología clínica no es aún relevante, puede haber cierta inquietud y ansiedad, una actitud agresiva moderada y probables alteraciones en el sueño.

b) Estadio de Desconcierto: la víctima empieza a dudar sobre su versión del conflicto, y a no entender lo que está sucediendo. Las primeras evidencias de que está siendo estigmatizado le desconciertan, y tiende a atribuirlos a un equívoco, a un error o a una casualidad. Cuando le niegan el saludo, le cancelan de repente las reuniones, le cambian las pautas de trabajo o le niegan un permiso al que tiene derecho, se siente mal, pero aún no sabe lo que le ocurre. La tardanza en la organización conceptual de la propia defensa es en este estadio crucial para su evolución posterior.

La víctima “no se la cree” y este factor cognitivo es uno de los principales problemas para identificar, tratar y prevenir este Síndrome. Los síntomas del estadio anterior se intensifican, sumado a una pérdida en su seguridad y la confianza en sí mismo. Todavía intenta buscar una explicación para convencer a los demás de su capacidad profesional pero su desconcierto aumenta cuando sus jefes no lo reciben o sus compañeros callan y rehuyen su presencia.

c) Estadio Depresivo: corresponde a la fase de estigmatización. Sus argumentos para esgrimir una defensa son tergiversados lo que consiguen dejarlo con una imagen más deteriorada. Pierde la confianza en sí mismo, en su efectividad y eficacia. Comienza a reaccionar ante la pérdida de refuerzo social, porque nadie parece valorar lo que hace ni reconocer sus méritos. Hay una baja considerable en su autoestima, se autoanaliza, piensa que todo es culpa suya, ensaya nuevas estrategias de conducta que, naturalmente, no sólo no dan resultado, sino que

intensifican los ataques en su contra. La concentración disminuye, su motivación se desvanece. Puede comenzar a beber, se altera el ciclo sueño-vigilia, se siente distante y raro con su familia y amigos. Los síntomas del Estadio depresivo son parecidos al Síndrome de Burnout, el cual se caracteriza por la sensación de estar desbordado, con agotamiento de la capacidad adaptativa.

d) Estadio Traumático o de estrés-ansiedad: se caracteriza por intrusiones obsesivas y sueños repetitivos relacionados con la o las situaciones de acoso, hiperactividad simpática, sintomatología psicósomática, con énfasis en actividad cardiovascular y digestiva, irritabilidad y conductas de evitación. Coincide con la Fase de Intervención, aunque puede estar presente antes, preceder o alternarse con la fase depresiva. Tanto en esta fase como en la anterior el acosado puede volverse agresivo y tener reacciones paradójicas de “huida hacia adelante”, lo que consiste en trabajar más horas con mayor dedicación, como si intentara recuperar el sentido de gratificación en su trabajo a la fuerza. Los conflictos familiares pueden ser importantes en este estadio, con sentimientos de ser incomprendido, generalmente acertados.

e) Estadio Crónico de Deterioro: presenta una sintomatología mixta, que comprende síntomas depresivos, psicósomáticos y de estrés postraumático. Desde el punto de vista laboral, hay absentismo y licencias médicas prolongadas. La repercusión en la familia es importante mediatizada por conflictos entre los cónyuges y con los hijos. La incapacidad laboral puede llegar a ser total. En algunos casos, después de la fase de eliminación, la sintomatología tiende a atenuarse en forma significativa. Sobre todo, si se produce un cambio para bien en la actividad laboral. En otros, se cronifica, incluso después de la terminación de la relación laboral, quedando el paciente incapacitado de manera más o menos definitiva.

Los síntomas más persistentes, incluso en personas que parecen haber superado definitivamente el Síndrome de Acoso, son:

a) Recuerdos Obsesivos: que alteran al individuo hasta tal punto que pueden llegar a producir accesos de angustia, rabia y / o llanto. En ocasiones, esos accesos emocionales se producen sin que la persona llegue a darse cuenta de la causa subyacente, o reacción a alguna circunstancia del entorno que se las recuerde.

b) Presión Focalizada del Pensamiento: se evidencia en la necesidad de contar sus experiencias traumáticas, hasta el punto de volverse monotemático, con gran desesperación de sus familiares, amigos y conocidos.

c) Temor al lugar de trabajo y a todo que le pueda recordar los acontecimientos estresantes y los conflictos que en él tuvieron lugar.

Tabla N° 1 Síntomas del Síndrome de Acoso Psicológico. (Riquelme, 2006)

Apatía, desinterés, falta de iniciativa.	Perdida subjetiva de memoria.
Tristeza y abatimiento de ánimo.	Malestar generalizado.
Irritabilidad y labilidad emocional.	Sudoración.
Cansancio y fatiga fácil.	Sequedad de Boca.
Agresividad e hipersensibilidad.	Dolores musculares.
Sentimientos de Inseguridad.	Sueño inquieto y perturbado.
Recuerdos obsesivos.	Despertar precoz.
Arrebatos de rabia.	Insomnio tardío.
Accesos de llanto.	Temor al lugar de trabajo.
Náuseas y vómitos.	Desinterés en la vida social.

El avance en la comprensión del Mobbing pasa necesariamente por un acercamiento sistémico al fenómeno. El Mobbing presenta ante todo una naturaleza social interactiva que implica relaciones circulares entre los elementos que interactúan en el sistema organizacional. Nos parece más acertado apuntar que nos hallamos ante una relación patológica entre los miembros de una organización, donde interactúan aspectos individuales, aspectos colectivos familiares, colectivos sociales y colectivos laborales.

Pensamos que el fenómeno del Mobbing ha evidenciado la existencia de organizaciones que funcionan como sistemas patológicos. Por tanto, nos encontramos ante Organizaciones Perversas que favorecen la emergencia de actividades patológicas entre sus miembros. Las consecuencias del mobbing pueden ser de distinta naturaleza y afectar varios ámbitos. Son muy próximas a la patología originada por el estrés, pero con una especial incidencia de la patología de tipo social.

Se pueden distinguir respecto al Trabajador afectado de mobbing, las siguientes consecuencias:

1. A nivel Psicológico, la sintomatología puede ser muy diversa. El eje principal de las consecuencias que sufre el sujeto afectado es la ansiedad: la presencia de un miedo acentuado y continuo, de un sentimiento de amenaza. La ansiedad que manifiestan estos sujetos en su tiempo de trabajo puede generalizarse a otras situaciones. Pueden darse también otros trastornos emocionales como sentimientos de fracaso, impotencia y frustración, baja autoestima o apatía. También pueden verse afectados por distintos tipos de distorsiones cognitivas o mostrar problemas a la hora de concentrarse y dirigir la atención.

Los diagnósticos médicos relativamente compatibles son síndrome de estrés postraumático y síndrome de ansiedad generalizada. Este tipo de proceso puede dar lugar a que el trabajador afectado, con el objeto de disminuir la ansiedad, desarrolle comportamientos sustitutivos tales

como drogodependencias y otros tipos de adicciones, que además de constituir comportamientos patológicos en sí mismos, están en el origen de otras patologías.

Leymann establece como cuadros psiquiátricos hacia los cuales puede conducir el desarrollo y la profundización de los efectos ocasionados por el mobbing, el Trastorno por Estrés y el Trastorno por Ansiedad Generalizada. Sin embargo, la excesiva duración o magnitud de la situación de mobbing puede dar lugar a enfermedades más graves o a agravar problemas preexistentes. Así, es posible encontrar cuadros depresivos graves, individuos con trastornos paranoides e, incluso, suicidas.

Piñuel propone el “Síndrome de Estrés por Coacción Continuada” (SECC) para referirse a la patología que presentan las personas que sufren hostigamiento psicológico. Este síndrome presenta características comunes al Trastorno por Estrés Postraumático, algunas de las cuales cumplen las víctimas de acoso, siendo en este caso el acontecimiento traumático la situación de acoso.

Algunos de los criterios para este Síndrome de Estrés por Coacción Continuada, tomados de Piñuel, son:

La situación de estrés prolongado (crónico) es efecto de una amenaza continuada consistente en:

- Pérdida del trabajo
- Ruina de la carrera profesional
- Pérdida de la propia salud
- Pérdida del sustento físico
- Pérdida de la relación matrimonial

- Pérdida de la propia familia

- Uno de los síntomas clave que produce el estrés mantenido del acosado es la depresión reactiva.

- La víctima de acoso o psicoterror laboral no suele ser consciente de él.

Suelen presentarse en las víctimas insomnio y pesadillas vividas.

- Los acontecimientos típicos de acoso son continuamente revividos por la víctima, sin descanso, ni en el sueño, ni en la vigilia.

- Se desencadena miedo, horror, ansiedad crónica e incluso ataques de pánico como consecuencia de cualquier asociación consciente o inconsciente con las manifestaciones de acoso.

- Se producen ataques de pánico, palpitaciones, temblores, sudoración, escalofríos.

Entumecimiento o insensibilidad en las extremidades (dedos, pies) y otros órganos. Se trata de la somatización de la insensibilidad emocional que impide a la víctima especialmente sentir alegría.

- La víctima evita de modo constante decir o hacer cualquier cosa que le recuerde el horror de ser acosado.

- Dificultad o imposibilidad de emprender un trabajo en el campo, actividad, proyecto o tarea en que se centró el acoso.

- Deterioro de la memoria e incapacidad para recordar detalles que previamente no revestían dificultad.

- Focalización de la víctima en el acoso o psicoterror laboral padecido y obsesión por él, con exclusión y eclipsamiento de todas las demás esferas vitales de su persona.

- Aislamiento, retirada e introversión.

- Anhedonia o incapacidad emocional de experimentar alegría, y amortiguamiento de la afectividad hacia otras personas.

- Melancolía y sensación de pérdida de sus posibilidades laborales.

A pesar de la fatiga continua, conciliar el sueño se revela en la víctima como algo casi imposible. Si se consigue dormir, el sueño no es reparador.

- La víctima está permanentemente irritada y “explota” por la cosa más nimia, especialmente ante estímulos o acontecimientos irrelevantes.

- La capacidad de concentración se ve afectada de tal manera que impide a la víctima de modo efectivo preparar su defensa legal, estudiar, trabajar o incluso dedicarse a buscar otro trabajo.

- Hipervigilancia.

- Hipersensibilidad a la crítica.

La recuperación de la experiencia de acoso y de sus secuelas por el estrés mantenido en el tiempo suele requerir entre dos y cinco años. Sin embargo, algunas víctimas no se recuperan jamás, por no encontrar apoyos suficientes o, sencillamente por no resistir psicológica o físicamente las consecuencias.

Para muchas víctimas, la vida social se termina y con ella toda posibilidad de volver a establecer lazos y relaciones que les sirvan para retornar a trabajar.

Estos autores establecen el paralelismo entre el Síndrome de Fatiga Crónica y el de Estrés por Coacción Continuada, ya que ambos comparten la sensación de intenso cansancio y fatiga, que no ceden con el descanso, llegando a afectar la vida laboral.

2. A Nivel Físico, podemos encontrarnos con diversas manifestaciones de patología psicósomática: desde dolores y trastornos funcionales hasta trastornos orgánicos.

3. A Nivel Social, es posible que estos individuos lleguen a ser muy susceptibles e hipersensibles a la crítica, con actitudes de desconfianza y con conductas de aislamiento, evitación, retraimiento o, por otra parte, de agresividad u hostilidad y con otras manifestaciones de inadaptación social. Son comunes sentimientos de ira y rencor, y deseos de venganza contra el/los agresores.

En general, puede decirse que la salud social del individuo se encuentra profundamente afectada, pues este problema puede distorsionar las interacciones que tiene con otras personas e interferir en la vida normal y productiva del individuo. La salud se verá más afectada cuanto menores apoyos efectivos encuentre (personas que le provean de afecto, comprensión, consejo, ayuda, etc) tanto en el ámbito laboral como en el extralaboral.

Desde el punto de vista laboral, posiblemente resultarán individuos desmotivados e insatisfechos que encontrarán el trabajo como un ambiente hostil asociado al sufrimiento y que no tendrán un óptimo rendimiento. La conducta lógica de un trabajador sometido a una situación de mobbing sería el abandono de la organización; sin embargo, en muchos casos ésta no se produce debido, de un lado, a la difícil situación del empleo y, de otro lado, a que, a medida que el trabajador se va haciendo mayor, ve disminuida su capacidad para encontrar nuevos empleos.

Las consecuencias del acoso laboral, aparte de dificultar el rendimiento laboral pueden ser muy graves. El objetivo del acosador es derrumbar psicológicamente a su víctima. Muchas

víctimas de acoso dudan si están sufriendo acoso o, simplemente, se trata de encontronazos laborales, por eso entre cosas es una realidad oculta (Martínez y León y colaboradores, 2012).

Hemos definido el concepto de “mobbing” con base a los diferentes autores encontrados, así como las características, los perfiles y las consecuencias que implica este fenómeno. Ahora se hablará de lo implica el acoso laboral en nuestro país.

2.6 El acoso laboral en México

Como ya se ha venido mencionando, el mobbing es un fenómeno que siempre ha estado presente en el área laboral, pero actualmente cobra importancia debido a los índices de frecuencia con la que se presentan a nivel mundial. Se dice que el mobbing es un problema que padecen la mitad de los profesionistas en México y según la OIT (Organización Internacional del Trabajo) cerca de 12 millones de personas lo enfrentan en el mundo.

De acuerdo con Chappel y Di Martino (1999 En: Uribe 2011) las nuevas modalidades de trabajo “solitario”, ya sea por automatización, subcontratación, teletrabajo o por cuenta propia producen situaciones especiales; por ejemplo, las personas que trabajan solas en talleres o pequeñas organizaciones pueden ser blanco fácil de agresores.

En México esta situación ocurre con las trabajadoras domésticas, quienes además de ser empleadas sin prestación alguna suelen ser víctimas de acoso laboral. Por desgracia no hay estadísticas precisas al respecto (Uribe 2011). Así mismo los trabajadores de mantenimiento, reparación y otras categorías de personas que laboran fuera de horas habituales, corren un riesgo especialmente grave de sufrir agresiones físicas y sexuales.

En México al igual que en el resto del mundo existe actualmente este problema, pero cabe mencionar que aunque existen artículos de La Ley Federal del trabajo que amparan a los trabajadores que se encuentran en situación de mobbing, es necesario primero comprobar o

definir que en verdad la víctima ha pasado por dicho proceso; en la reseña argumentativa del Amparo directo 47/2013 de La suprema Corte de la Justicia de la Nación señala que en México queda advertido que la palabra mobbing es un término en inglés, que de manera genérica refiere a un acoso de tipo psicológico que tiene lugar en el trabajo, de ahí que, apremiar o importunar a alguien, de manera continua (sin darle tregua ni reposo) en un ámbito perteneciente o relativo al trabajo.

Asimismo, se puntualizó que dicho fenómeno se encontraba prohibido en diversos instrumentos internacionales, tales como, la Declaración de los Derechos Humanos, la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre y el Convenio III sobre la discriminación (empleo y ocupación), de la organización Internacional del Trabajo (OIT).

Del mismo modo la Sala señaló que si bien en el orden jurídico mexicano no aparece ampliamente regulado el “mobbing” o “acoso laboral” como una conducta que amerite un tratamiento específico, el legislador –en línea directa hacia la toma de conciencia sobre la dignidad de la persona y la necesidad de reivindicar los derechos de los trabajadores- ha incorporado disposiciones como los artículos 1º, 4º y 123 constitucionales, en cuyo contenido se encuentra la prohibición al tipo de conducta u hostigamiento laboral de que se trata, pero que, por su especificidad ha dado lugar, en algunos casos, a un tratamiento especial.

Así, la ley Federal del Trabajo, por ejemplo, reconoce el hostigamiento como una conducta que puede dar lugar a la rescisión de la relación laboral y que genera una sanción: igualmente, el Acuerdo General de Administración Número III/2012, emitido el 3 de Julio de 2012 por el comité de gobierno y Administración de la Suprema Corte de Justicia de la nación, contiene las bases para investigar y sancionar el acoso laboral y el acoso sexual.

Por lo anterior, la primera Sala del más alto Tribunal del país, afirmó que en la definición de mobbing laboral debían considerarse los elementos siguientes:

- El acoso laboral tiene como objetivo intimidar u opacar o aplanar o amedrentar o consumir emocionalmente o intelectualmente a la víctima, con miras a excluirla de la organización o a satisfacer la necesidad de agredir o controlar o destruir, que suele presentar el hostigador.
- En cuanto a su tipología, ésta se presenta en tres niveles, según quién adopte el papel de sujeto activo; así, se tiene que hay mobbing:
 - i. Horizontal. Cuando la agresividad o el hostigamiento laboral se realiza entre compañeros del ambiente de trabajo, es decir, activo y pasivo ocupan un nivel similar en la jerarquía ocupacional.
 - ii. Vertical descendente. Sucede cuando la agresividad o el hostigamiento laboral se realiza entre quienes ocupan puestos de jerarquía o superioridad respecto de la víctima.
 - iii. Vertical Ascendente. Ocurre con menor frecuencia y se refiere al hostigamiento laboral que se realiza entre quienes ocupan puestos subalternos respecto del jefe victimizado.
- Se presenta de manera sistémica, es decir, a partir de una serie de actos o comportamientos hostiles hacia uno de los integrantes de la relación laboral, de manera que un acto aislado no puede construir mobbing, ante la falta de continuidad en la agresión en contra de algún empleado o del jefe mismo.
- La dinámica en la conducta hostil varia, pues puede llevarse a cabo mediante la exclusión total en la realización de cualquier labor asignada a la víctima, las agresiones verbales contra su persona, hasta una excesiva carga en los trabajos que ha de desempeñar, todo con el fin de mermar la autoestima, salud, integridad, libertad o seguridad de la persona que recibe el hostigamiento.
- En cuanto a la carga probatoria en el caso en que se demanda una indemnización por el daño moral originado por mobbing, la Sala resolvió que el o la demandante debe

probar los elementos de su pretensión, entre ellos la conducta ilícita de su contraria, la que es susceptible de demostrarse, bien mediante alguna resolución judicial en la que se haya declarado la ilicitud en la manera de proceder de los demandados o bien, mediante las pruebas necesarias que demuestren los hechos relevantes de la demanda, de manera que, si en el caso, la conducta ilícita se identifica con el mobbing los elementos que han de demostrarse son:

- i. El objetivo de intimidar u opacar o aplanar o amedrentar o consumir emocional o intelectualmente al demandante, con miras a excluirlo de la organización o a satisfacer la necesidad de agredir, controlar y destruir, por el hostigador;
- ii. Que esa agresividad o el hostigamiento laboral haya ocurrido bien entre compañeros del ambiente del trabajo; es decir, donde activo y pasivo ocupan un nivel similar en la jerarquía ocupacional o por parte de sus superiores jerárquicos;
- iii. Que esas conductas se hayan presentado de manera sistémica, es decir, a partir de una serie de actos o comportamientos hostiles hacia uno de los integrantes de la relación laboral, de manera que un acto aislado no puede constituir mobbing, ante la falta de continuidad en la agresión en contra de algún empleado o del jefe mismo; y
- iv. Que la dinámica en la conducta hostil se haya desarrollado como lo describió el o la demandante en su escrito inicial.

Por otro lado, sobre la base que, para que exista responsabilidad, además de una conducta ilícita es necesario que exista un daño, este debe ser cierto y encontrarse acreditado. Tal demostración puede verificarse, según sea el caso, de manera directa o de manera indirecta. En el primero de los supuestos, el demandante puede acreditar su existencia través de

periciales en psicología u otras pruebas que den cuenta de su existencia, en el segundo caso, el juez puede inferir, a través de los hechos probados el daño causado a las víctimas.

Se agregó que, de acuerdo con el principio ontológico de la prueba, lo ordinario se presume y lo extraordinario se prueba; este principio determina la carga de la prueba sobre la base de la naturaleza de las cosas de modo tal que se presumen determinados hechos sobre la base de las cualidades que generalmente tienen las personas, cosas o fenómenos y, en consecuencia, debe probarse lo contrario.

Así, cuando se trata de la afectación de valores morales indiscutibles como la dignidad los sentimientos o la autoestima, no se requiere de una mayor acreditación cuando ha quedado demostrado el hecho ilícito, por ende, se presume que se produjo el daño moral, sin que pueda exigirse la determinación exacta de la intensidad de la afectación.

En consecuencia, los señores Ministros indicaron que, cuando como en el caso, queda demostrada por el hostigado la conducta de mobbing, tal circunstancia implica una presunción ordinaria sobre la existencia de la afectación del valor moral controvertido; sin que requiera de una mayor acreditación, pues no puede dudarse la perturbación que produce el fuero interno de un individuo las conductas apuntadas, ya que el reclamo mismo de una reparación por esos actos de noticia de que la víctima (demandante) se sintió afectada en sus sentimientos.

Como podemos darnos cuenta que una persona sufra mobbing en México debe ser “comprobado” bajo una serie de pruebas y opinión del juez según la Suprema Corte de Justicia en el 2013; sin embargo existen artículos en la Ley Federal del Trabajo que amparan al trabajador valiéndolo sus derechos,

Ley Federal del 2015; en donde se mencionan las características que debe tener el trabajo en México “Se entiende por trabajo digno o decente aquél en el que se respeta plenamente la

dignidad humana del trabajador; no existe discriminación por origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales o estado civil; se tiene acceso a la seguridad social y se percibe un salario remunerador; se recibe capacitación continua para el incremento de la productividad con beneficios compartidos, y se cuenta con condiciones óptimas de seguridad e higiene para prevenir riesgos de trabajo. El trabajo digno o decente también incluye el respeto irrestricto a los derechos colectivos de los trabajadores, tales como la libertad de asociación, autonomía, el derecho de huelga y de contratación colectiva. Se tutela la igualdad sustantiva o de hecho de trabajadores y trabajadoras frente al patrón” (art. 2).

Quedan entendidas las condiciones que se deberían tener en todos los ámbitos laborales, y asimismo, existen también artículos específicos acerca de lo que se menciona y que es de importancia en este trabajo con respecto al acoso laboral, tenemos entonces en el art. 3 BIS definidas dos cuestiones importantes para nuestro tema:

- a) Hostigamiento, el ejercicio del poder en una relación de subordinación real de la víctima frente al agresor en el ámbito laboral, que se expresa en conductas verbales, físicas o ambas; y
- b) Acoso sexual, una forma de violencia en la que, si bien no existe la subordinación, hay un ejercicio abusivo del poder que conlleva a un estado de indefensión y de riesgo para la víctima, independientemente de que se realice en uno o varios eventos.

Teniendo en cuenta esto queda definido de manera legal estos términos que amparan de alguna manera al trabajador, y por otra existen también consecuencias si es que se lleva a cabo el hostigamiento o acoso laboral; estas consecuencias también están fundamentadas en la misma ley federal del trabajo cuarto capítulo “Rescisión de contrato:

Art 47 Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón:
VIII. Cometer el trabajador actos inmorales o de hostigamiento y/o acoso sexual contra cualquier persona en el establecimiento o lugar de trabajo;

Artículo 51.- Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el trabajador: II. Incurrir el patrón, sus familiares o cualquiera de sus representantes, dentro del servicio, en faltas de probidad u honradez, actos de violencia, amenazas, injurias, hostigamiento y/o acoso sexual, malos tratamientos u otros análogos, en contra del trabajador, cónyuge, padres, hijos o hermanos;

Artículo 133.- Queda prohibido a los patrones o a sus representantes: XII. Realizar actos de hostigamiento y/o acoso sexual contra cualquier persona en el lugar de trabajo; XIII. Permitir o tolerar actos de hostigamiento y/o acoso sexual en el centro de trabajo;

Artículo 135.- Queda prohibido a los trabajadores: XI. Acosar sexualmente a cualquier persona o realizar actos inmorales en los lugares de trabajo.

Artículo 994. Se impondrá multa, por el equivalente a: VI. De 250 a 5000 veces el salario mínimo general, al patrón que cometa cualquier acto o conducta discriminatoria en el centro de trabajo; al que realice actos de hostigamiento sexual o que tolere o permita actos de acoso u hostigamiento sexual en contra de sus trabajadores; (Ley Federal del Trabajo 2015).

Cap. III. Métodos y estrategias de intervención y prevención del acoso laboral

Ante una problemática dentro del clima laboral dentro de una empresa en donde el principal desencadenante es el fenómeno mobbing, los costes para la empresa son terribles. Si consideramos sólo el factor económico, encontramos el aumento del absentismo, la elevada rotación de puestos y el descenso de productividad, todo ello con una bajada de la calidad. Otros efectos pueden repercutir en la propia imagen corporativa de la organización, así como en la pérdida de clientela. Para el acosado las consecuencias son, incluso, más graves, llegando a darse casos de suicidio (en el 15% o 20% de los casos). No podemos olvidar el intenso rencor que pueden sentir las víctimas hacia la sociedad, por haber permitido estas injusticias, en plena era de los derechos humanos, y que pueden provocar conductas antisociales. Todo ello sin olvidar los estragos que pueden provocar en la familia con divorcios, disminución de la autoestima, depresión, invalidez, ideas obsesivas.

Es por ello que se deben dar a conocer los métodos de intervención, una vez sabiendo identificar la aparición de dicho fenómeno y la manera de prevenirlo para poder obtener un clima laboral funcional, el cual brinde un mejor desempeño de cada empleado y, asimismo, un mejor funcionamiento y productividad de la empresa u organización. Algunas estrategias de intervención y prevención para atacar esta problemática se mencionan más adelante.

3.1. ¿Cómo identificar el fenómeno “mobbing”?

Evolución del proceso

Al constituir un problema que se da a lo largo del tiempo es posible encontrar distintas etapas en su evolución. Se han descrito cuatro fases en el desarrollo de este problema en el ámbito laboral:

Fases de desarrollo del problema

FASE DE CONFLICTO

FASE DE «MOBBING»

FASE DE INTERVENCIÓN DESDE LA EMPRESA

FASE DE MARGINACIÓN O DE EXCLUSIÓN DE LA VIDA LABORAL

Fase de conflicto

En cualquier organización laboral, la existencia de conflictos resulta algo esperable, bien por motivos de organización del trabajo (en una empresa se encuentran personas y grupos cuyos objetivos e intereses están frecuentemente enfrentados), o bien, por problemas interpersonales (los comportamientos, actitudes, formas de relación, estilos de vida) de los trabajadores pueden ser de muy diversa índole y pueden originar roces. Si bien los conflictos son un acontecimiento común en la vida de relación, gran parte de ellos se resuelven de forma más o menos satisfactoria; bien por la resolución definitiva del conflicto, por el cambio de las circunstancias que lo provocaban, o porque vayan remitiendo con el tiempo. Sin embargo, también es posible que alguno de esos problemas se haga crónico, dando paso a la segunda fase.

Fase de mobbing o de estigmatización

Comienza con la adopción, por una de las partes en conflicto, de las distintas modalidades de comportamiento hostigador descritas anteriormente sobre el objeto del mobbing (con la frecuencia y tiempo requeridos como criterio de definición). Lo que al comienzo tal vez fuera un conflicto entre dos personas, puede llegar a ser un conflicto de muchas personas contra una, con la adopción de comportamientos hostigadores grupales. Independientemente de que actúen el complejo de culpa o la más absoluta carencia de escrúpulos, la víctima comienza a

resultar una amenaza, o un incordio para la persona o grupo de personas que le somete a tan indeseables experiencias.

La prolongación de esta fase es debida a actitudes de evitación o de negación de la realidad por parte del trabajador, otros compañeros no participantes, sindicatos, e incluso la dirección. La indefensión, la inhibición del afectado a la hora de denunciar estos hechos, la dificultad probatoria y las carencias del sistema judicial, permiten la prolongación en el tiempo de esta fase que, según los estudios de Leymann en Suecia, tiene una duración de 1.3 años por término medio, antes de pasar a la tercera fase.

Fase de intervención desde la empresa

En esta fase y dependiendo del lugar, legislación y estilo de dirección de la empresa, se tomarán una serie de medidas, desde algún escalón jerárquico superior (el departamento de personal, el servicio médico o la dirección de la empresa), encaminadas a la resolución positiva del conflicto (cambio de puesto, fomento del diálogo entre los implicados, etc.), o, más habitualmente, medidas tendentes a desembarazarse del supuesto origen o centro del conflicto, contribuyendo así, a la mayor culpabilización y sufrimiento del afectado. Estas medidas van desde las bajas médicas sucesivas, que conllevan el alargamiento o el aplazamiento del conflicto, hasta el despido del trabajador afectado o la pensión por invalidez permanente. De adoptarse medidas de esta naturaleza, el resultado es la cuarta fase del proceso.

Fase de marginación o exclusión de la vida laboral

En este periodo el trabajador compatibiliza su trabajo con largas temporadas de baja, o queda excluido definitivamente del mundo laboral con una pensión de incapacidad, contribuyendo a las cargas económicas y sociales del Estado (con unas magnitudes nada desdeñables, si atendemos a los datos que sobre el impacto económico en Suecia presenta Leymann). En esta

situación, la persona subsiste con diversas patologías consecuencia de su anterior o anteriores experiencias de psicoterror y se pueden deducir las consecuencias físicas y sociales que para el afectado tiene este fenómeno.

Obviamente, el desarrollo de todas estas fases implica la no resolución del problema en ninguna de ellas. Esta fase coincide con el abandono por parte del trabajador del puesto trabajo, después de un verdadero calvario.

Estrategias del Acoso

Heinz Leymann, el padre del mobbing, estableció para sus estudios estadísticos, una definición estricta: Hay mobbing cuando una o varias de las 45 actitudes hostiles se repiten al menos una vez a la semana durante al menos 6 meses.

Más de 300 estudios de casos han corroborado lo propuesto por Profesor Leymann.

Algunas de las formas más habituales de expresión del acoso moral (Leymann) son:

A) Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse adecuadamente con otros, incluido el propio acosador:

1. El jefe o acosador no permite a la víctima la posibilidad de comunicarse.
2. Se interrumpe continuamente a la víctima cuando habla.
3. Los compañeros le impiden expresarse.
4. Los compañeros le gritan, le chillan e injurian en voz alta.
5. Se producen ataques verbales criticando trabajos realizados.
6. Se producen críticas hacia su vida privada.
7. Se aterroriza a la víctima con llamadas telefónicas.

8. Se le amenaza verbalmente.

9. Se le amenaza por escrito.

10. Se rechaza el contacto con la víctima (evitando el contacto visual, mediante gestos de rechazo, desdén o menosprecio, etc.).

11. Se ignora su presencia, por ejemplo, dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si no le vieran o no existiera).

B) Actividades de acoso para evitar que la víctima tenga la posibilidad de mantener contactos sociales:

12. No se habla nunca con la víctima.

13. No se le deja que se dirija a uno.

14. Se le asigna a un puesto de trabajo que le aísla de sus compañeros.

15. Se prohíbe a sus compañeros hablar con él.

16. Se niega la presencia física de la víctima.

C) Actividades de acoso dirigidas a desacreditar o impedir a la víctima mantener su reputación personal o laboral:

17. Se maldice o se calumnia a la víctima.

18. Se hacen correr cotilleos y rumores orquestados por el acosador o el gang de acoso sobre la víctima.

19. Se ridiculiza a la víctima.

20. Se atribuye a la víctima ser una enferma mental.

21. Se intenta forzar un examen o diagnóstico psiquiátrico.
 22. Se fabula o inventa una supuesta enfermedad de la víctima.
 23. Se imitan sus gestos, su postura, su voz y su talante con vistas a poder ridiculizarlos.
 24. Se atacan sus creencias políticas o religiosas.
 25. Se hace burla de su vida privada.
 26. Se hace burla de sus orígenes o de su nacionalidad.
 27. Se le obliga a realizar un trabajo humillante.
 28. Se monitoriza, anota, registra y consigna inequitativamente el trabajo de la víctima en términos malintencionados.
 29. Se cuestionan o contestan las decisiones tomadas por la víctima.
 30. Se le injuria en términos obscenos o degradantes.
 31. Se acosa sexualmente a la víctima con gestos o proposiciones.
- D) Actividades de acoso dirigidas a reducir la ocupación de la víctima y su empleabilidad mediante la desacreditación profesional.
32. No se asigna a la víctima trabajo ninguno.
 33. Se le priva de cualquier ocupación, y se vela para que no pueda encontrar ninguna tarea por sí misma.
 34. Se le asignan tareas totalmente inútiles o absurdas
 35. Se le asignan tareas muy inferiores a su capacidad o competencias profesionales.
 36. Se le asignan sin cesar tareas nuevas.

37. Se le hace ejecutar trabajos humillantes.

38. Se le asignan tareas que exigen una experiencia superior a sus competencias profesionales.

E) Actividades de acoso que afectan a la salud física o psíquica de la víctima.

39. Se le obliga a realizar trabajos peligrosos o especialmente nocivos para la salud.

40. Se le amenaza físicamente.

41. Se agrede físicamente a la víctima, pero sin gravedad, a título de advertencia.

42. Se le agrede físicamente, pero sin contenerse.

43. Se le ocasionan voluntariamente gastos con intención de perjudicarla.

44. Se ocasionan desperfectos en su puesto de trabajo o en su domicilio.

45. Se agrede sexualmente a la víctima.

La sintomatología concreta producida por el mobbing es variada, según se ha comprobado tanto en nuestro medio como en otros países. La mayor parte de los síntomas presentados por las víctimas pudieron ser clasificados mediante su análisis factorial en grupos con significación clínica por Leymann y Gustasen en 1996 (referenciado por López y Camps) como efectos cognitivos de estresores potentes, síntomas psicósomáticos, síntomas por producción de hormonas de estrés, tensión muscular por estresores mantenidos en el tiempo y trastornos del sueño.

3.2. Estrategias de intervención

3.2.1. Abordaje del mobbing en la consulta

La prevención primaria corresponde, obviamente, al ámbito laboral, con mecanismos de organización y decisión en las empresas e instituciones que gestionen los conflictos mediante

reglas conductuales apropiadas. Sin embargo, la solicitud de ayuda clínica se suele dar ante todo fuera de la empresa y el médico de familia se encuentra en una posición privilegiada para su detección y para facilitar un abordaje temprano antes de que se hayan producido los estragos destructivos buscados por los acosadores.

En este sentido, respecto al diagnóstico de enfermedades producidas por acoso laboral es necesario, al igual que con el resto de las situaciones de violencia «privada», mantener una actitud de sospecha activa, con anamnesis específicas sobre actividades de hostigamiento, ante cuadros sintomáticos compatibles, o situaciones de bajas repetidas aparentemente poco justificable. Con frecuencia, la presentación es abigarrada (mezcla de problemas físicos, psicosomáticos, psíquicos y conductuales), y el paciente es capaz de relacionar su cuadro clínico con su situación laboral, si no en la primera consulta, sí durante las visitas sucesivas. Es importante recordar que previamente a la exclusión (fase final buscada por el hostigador), el afectado suele buscar ayuda y hay que evitar tomar como diagnóstico lo que en realidad es un síntoma de agresión.

El cuadro clínico de las personas sometidas a mobbing es con frecuencia clasificado como un síndrome de estrés postraumático o un trastorno por ansiedad generalizada, aunque la opinión de los psiquiatras al respecto no es unánime y algunos prefieren catalogarlo como un trastorno de adaptación. Es conveniente valorar con el paciente la pertinencia o no de hacer constar en la baja el origen laboral del problema. Asimismo, conviene tener en cuenta que los servicios de salud laboral y medicina de empresa pueden solicitar al médico de familia una valoración del paciente para distintos efectos (p. ej., cambio de puesto de trabajo).

El tratamiento del paciente se dirige en primer lugar a facilitar el reconocimiento del maltrato. El control de los síntomas de ansiedad, depresión y físicos mediante tratamientos convencionales debe complementarse con psicoterapia de apoyo y técnicas de afrontamiento

de estrés que aumenten los recursos del paciente. Los criterios de derivación son los habituales para otros procesos que cursen con cuadros clínicos similares, pero si es necesario remitir al paciente a los servicios de salud mental, debería realizarse la derivación con una explicación amplia que transmita al paciente la confianza de su médico de familia en sus capacidades mentales y le haga partícipe de los motivos concretos por los que se solicita apoyo especializado (dificultad de control de síntomas, ideación suicida, abordaje psicológico, etc.).

En definitiva, los efectos del mobbing sobre la salud apenas empiezan actualmente a delimitarse; asimismo, se dispone de escasa bibliografía en el ámbito de la salud y mucha más en el terreno de la psicología laboral, por lo que el establecimiento de criterios de diagnóstico y tratamiento basados en la evidencia es aún infactible y deberemos guiarnos por el conocimiento general sobre los malos tratos.

Tratamiento e Intervención desde el aspecto global-laboral.

Debido a los síntomas o trastornos físicos y psicológicos derivados de experimentar situaciones de acoso laboral, la persona requerirá de una intervención clínica adecuada o una rehabilitación ocupacional.

Así, con el fin de prevenir las situaciones de acoso y violencia laboral en el sitio de trabajo, así como tener la posibilidad de brindar una atención oportuna en caso necesario, se precisa fomentar en las empresas y organizaciones un ambiente de trabajo de tolerancia, dignidad, cooperación e igualdad de oportunidades en el que se promueva el diálogo y la comunicación, la búsqueda de soluciones en grupo, el reconocimiento de los esfuerzos de los empleados, la creación de igualdad de oportunidades de desarrollo personal y profesional, etc., en el que la misma dirección se comprometa a combatir la violencia.

En este sentido, de acuerdo a la directiva de seguridad y salud de los empleados (1989), de la

legislación europea de salud y seguridad, los empleadores se ven comprometidos a ocuparse de los elementos de salud y seguridad laboral identificando los posibles riesgos con el fin de evitarlos, evaluando aquellos que no puedan ser evitados, adaptando el trabajo a las personas, desarrollando políticas preventivas, dando prioridad a las medidas de protección colectivas sobre las individuales y dando instrucciones e información apropiada y adecuada a los empleados.

Tanto el departamento de Recursos Humanos (en el caso de que exista en la empresa), sindicatos y líderes o directivos, juegan un papel importante en la prevención y respuesta de las situaciones de acoso y violencia laboral, por lo que el trabajo conjunto es de gran utilidad y es necesario. Así mismo, al parecer se recomienda una intervención temprana e informal que permita resolver los posibles conflictos y quejas que surjan, ya que es mejor para todas las partes implicadas que se resuelvan los problemas lo más rápido y de la mejor forma posible (Unitetheunion, 2007).

Así, la Intervención tras sufrir un evento de violencia o acoso laboral se dirige a minimizar el impacto provocado por el acoso o violencia laboral, asegurando al mismo tiempo que este no se repita en el futuro.

Algunas de las acciones que se pueden llevar a cabo para una adecuada intervención se describen a continuación (ILO, ICN, WHO, & PSI, 2002):

Guías o planes de respuesta:

Contar con guías que permitan tener un adecuado manejo y respuesta frente a las situaciones de acoso o violencia laboral, y prestar el apoyo necesario a quienes la han sufrido.

Contar con reportes y grabaciones:

Los sistemas de grabación y reportes son de gran ayuda para identificar los lugares y actividades laborales donde la violencia pueda tener lugar o sea un problema. Todos los

incidentes tanto los graves como aquellos que sean potencialmente peligrosos o que no hayan tenido consecuencias o lesiones, deben ser registrados, para lo cual deben existir cámaras en sitios que sean posibles focos de violencia, así como espacios donde las personas afectadas puedan informar y reportar lo sucedido. Para ello todos los empleados deberán saber dónde y cuándo reportar los incidentes. Un ejemplo es el propuesto por el California Occupational Safety and Health Administration (Guidelines for Security and Safety of Health Care and Community Service Workers, San Francisco, USA)

Tratamiento médico y farmacológico:

El tratamiento médico debe estar disponible en caso de ser necesario (en el caso de haber sufrido lesiones físicas, abuso sexual, síntomas psicósomáticos, etc.), y todos aquellos afectados por el incidente de violencia deberán saber de su existencia.

Existen pruebas crecientes de que al parecer las personas traumatizadas corren un mayor riesgo de desarrollar enfermedades médicas, emplear más los servicios sanitarios y tienen una mortalidad más elevada, por lo que es muy posible que las personas que han sido víctimas de acoso laboral presenten síntomas físicos (ulceras, lumbalgias, cefaleas, etc.) (Foa, Keane, & Friedman, 2003).

En cuanto al uso de un tratamiento farmacológico en el caso de ser diagnosticado un TEPT, es importante mencionar que existen pruebas convincentes de que la terapia cognitivo-conductual (que se mencionará más adelante), resulta ser de gran eficacia por lo que el uso de fármacos debe considerarse sólo en los casos en los que los pacientes presenten síntomas disruptivos que interfieran en la psicoterapia. En tales casos la farmacoterapia será vista como coadyuvante de la psicoterapia. Los fármacos que han mostrado una mayor efectividad al disminuir los síntomas del TEPT, así como los trastornos comórbidos de este trastorno (depresión, pánico, trastorno obsesivo-compulsivo y consumo de alcohol), son los “Inhibidores selectivos de la recaptación de serotonina” (ISRS). En este sentido los ISRS

pueden ser clínicamente útiles, ya que al parecer algunos de los síntomas del TEPT como la ira, la impulsividad, las tentativas suicidas, la depresión, la ideación suicida, la impulsividad, etc.) estén asociados a mecanismos serotoninérgicos (Foa et al., 2003).

Atención emocional y mental:

Algunas de las formas de intervención pueden ser:

Desahogo Psicológico (DP):

El desahogo del estrés por incidentes críticos (DEIC) fue descrito inicialmente por Mitchell como una forma de intervención de crisis en contraposición con el tratamiento psicológico, en el que este último trata explícitamente una respuesta patológica. El DEIC y otros modelos de desahogo psicológico, se aplican tras haber experimentado un suceso traumático, y son generalmente intervenciones semiestructuradas dirigidas a reducir la angustia inicial y prevenir el desarrollo de futuras secuelas (como el TEPT). Algunos de los objetivos son la facilitación del procesamiento emocional a través de la ventilación y normalización de las reacciones, y la preparación para futuras experiencias. Otro de los objetivos es la identificación de los individuos que requieren de un tratamiento más formalizado, ofreciéndoles tal tratamiento junto con apoyo inmediato.

De acuerdo con algunas investigaciones (Peralta, 2006), una de las formas de apoyo a las víctimas justamente empieza por lograr que estos comprendan lo ocurrido a partir de narrar y compartir sus experiencias, entendiéndola como una situación violenta en el lugar de trabajo, por lo que pareciera que las sesiones en grupo resultan ser más efectivas, aunque se lleve el desahogo en muchas ocasiones de forma individual.

El DEIC de Mitchel, es una técnica de 7 fases: 1) Introducción; 2) Expectativas y hechos; 3) Ideas e impresiones; 4) Reacciones emocionales; 5) Normalización, 6) Planificación para el futuro afrontamiento o fase didáctica; y 7) Desenganche.

Este tipo de tratamiento puede ser llevado también desde la misma empresa u organización, en donde se designen espacios en los que se pueda brindar información y apoyo al personal afectado (Richards, 2003). De acuerdo con Resch y Schubinski (1996), estos espacios deberán ser puestos en marcha bajo tres condiciones: 1) Que las personas a cargo pertenezcan a diferentes departamentos de la empresa, con el fin de que cada caso tenga la posibilidad de tener personas cuyo apoyo sea neutral. En éste sentido, al parecer se han obtenido resultados positivos cuando las personas que brindan este apoyo son representante de los trabajadores (gente de los sindicatos), o del departamento de personal o Recursos Humanos, o de servicios sociales; 2) Las personas de contacto o a cargo de estos servicios deberán ser adecuadamente formados para esta tarea, lo que generalmente constituye un problema porque mucha gente considera ser experta cuando no lo es, por lo que se espera que sea una persona que haya tenido una formación específica en este tema; 3) Se debe brindar la oportunidad a la víctima de hablar sobre el problema, así como de proponer soluciones. El personal a cargo de este servicio deberá no solo escuchar las quejas de las víctimas, sino también prevenir que continúe e incluso que incremente.

Así, en estos espacios:

- Los empleados pueden compartir a nivel grupal o individual su experiencia con el fin de minimizar y difuminar el impacto de la situación de acoso o violencia, así como para enfocar los hechos.
- Además de compartir la experiencia y sus emociones, se tratan temas como: su forma de responder y afrontar la situación de acoso se analiza si pudiera haber habido mejores formas de darle apoyo, etc. Asimismo, se analiza si es necesario recibir formación y qué información se pasará al sistema administrativo y al equipo de trabajo.
- Se brinda apoyo a los afectados para comprender lo ocurrido y darle una conclusión o cierre.

- Se ofrece apoyo y seguridad.
- Se ofrece información sobre las diferentes opciones de ayuda que se les puede ofrecer.
- Las sesiones son más informales, y pueden ser llevadas además de por profesionales, por supervisores, directivos o personal capacitado.

Al parecer la mayoría de los empleados que contaban con este servicio se sentían más apoyados por parte de sus empresas que aquellos que no contaban con este servicio. Asimismo, una de las principales funciones del desahogo es la identificación de aquellas personas que requieren de una atención más especializada ya sea atención médica o psicológica (Richards, 2003).

Puestos Imparciales que permitan la aclaración de casos:

Si las estrategias que usualmente siguen las empresas para intervenir cuando surjan casos de acoso laboral no funcionan debido a que hay una fuerte oposición, puede ser de gran ayuda la intervención de una persona (o personas) neutrales o ajenas a la situación que puedan ayudar a aclarar el asunto. Es importante que las personas en estos puestos posean conocimientos no sólo psicológicos, sino también jurídicos, habiendo sido formadas en este tipo de casos. Las tareas y competencias de las personas en estos puestos deben ser previamente aclaradas y descritas detalladamente, usualmente incluso se pudiera estipular en los acuerdos de la empresa donde quede bien claro la estricta neutralidad de estos puestos en relación con las funciones de la empresa. Una alternativa puede ser el contar con personas externas a la empresa (Resch & Schubinski, 1996).

Apoyo de la Administración:

La administración deberá ofrecer inmediatamente apoyo y protección a aquellos que han sido afectados por un suceso de violencia. En particular la administración deberá:

- Encargarse de las secuelas inmediatas de la situación de violencia o acoso laboral.

- Minimizar el impacto de la violencia en el lugar de trabajo cuidando o llevando a cabo las disposiciones correspondientes (costos, asuntos legales, etc.).
- Brindar información y apoyo a las familias de las personas afectadas.
- Iniciar en tiempo una investigación interna.
- Dar seguimiento al caso tanto tiempo como sea necesario.

Apoyo Legal y Representación:

Los sindicatos, organizaciones profesionales y otros colegas o compañeros de trabajo, deberán apoyar en caso necesario a la persona afectada, brindando representación y ayuda legal. Ello implica:

- Apoyo y asistencia en los procedimientos que tengan que hacerse con la policía
- Apoyar consultando con fuentes de ayuda legal con el fin de buscar diferentes opciones
- Asistir a reuniones, investigaciones y audiencias
- Brindar apoyo a la empresa apoyando la capacitación en temas relacionados con violencia laboral

Procedimientos de quejas:

Procedimientos que permitan ayudar a resolver problemas entre los empleados, supervisores y directivos son importantes ya que pueden permitir aclarar problemas antes de que se deterioren más las relaciones. Se está hablando de presentar espacios en donde se pueda recurrir al diálogo y donde se pueda ayudar a conciliar y prevenir la violencia laboral, o en su caso, prevenir que vuelvan a presentarse situaciones de violencia laboral. En cualquier caso, si la conciliación entre ambas partes o una solución en base a este procedimiento no es posible, se le deberá presentar a la parte afectada la opción de presentar su caso a las autoridades correspondientes y en apego a la ley.

El Regreso del trabajador:

Es importante mencionar que existen pocas guías que hablen sobre la forma en que se puede llevar el regreso del trabajador al área de trabajo, sin embargo, se recomienda que tanto los supervisores, el jefe inmediato de la persona afectada, así como un especialista en relaciones laborales y en salud planifiquen el regreso del empleado. La recuperación del afectado es un proceso que puede tener un periodo largo de rehabilitación, en el cual el trabajador deberá ser apoyado, permitiéndolo contar con el tiempo necesario para recuperarse, pero al mismo tiempo animándole a regresar al trabajo. Al principio el trabajador no será sujeto a mucha presión y se le deberá dar cierta flexibilidad (cubrir medio tiempo al principio, por ejemplo). Así mismo, el apoyo de un compañero de trabajo será necesario para la recuperación de la propio auto-eficacia y autoestima. Para las personas que han sufrido una situación de acoso es importante que al regresar al sitio de trabajo se sientan seguros en su ambiente tanto en lo físico como en lo psicológico.

Al parecer el tipo de terapia que parece tener un mejor resultado en el afrontamiento de los efectos del acoso es la terapia grupal sobre la terapia individual (Salisbury et al., 1986).

Estrategias de Afrontamiento

Existen numerosas estrategias que pueden ser utilizadas por las personas para afrontar el estrés y una pregunta relativamente frecuente en la literatura es si los hombres y las mujeres utilizan las mismas. Los resultados de la investigación en este campo no son muy consistentes y ello se debe tanto a la variedad de estresores como al tipo de estrategias que se han considerado en los diferentes estudios.

A pesar de las distintas categorizaciones realizadas del afrontamiento, una distinción tradicional y casi universalmente aceptada es aquella que diferencia entre afrontamiento focalizado en el problema o activo y el afrontamiento focalizado en la emoción o pasivo. A

menudo se han calificado a las primeras como adaptativas y a las segundas como desadaptativas. Sin embargo, debe considerarse seriamente que el tipo de estrategias empleado depende, entre otras cosas, del tipo de estresor o situación estresante a la que se enfrenta el individuo, por lo que la aplicación de este calificativo en ocasiones no parece el más adecuado (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2006).

En términos generales se sugiere que hay diferencias de género en afrontamiento, con los hombres tendentes a utilizar estrategias activas y las mujeres tendentes a utilizar estrategias pasivas, incluso aun cuando se trate del mismo estresor. Sin embargo, esta tendencia general parece no cumplirse cuando los resultados se modulan teniendo en cuenta otras variables. Así, como se observa en la investigación realizada por el Ministerios de Trabajo y Asuntos Sociales (2006), esta tendencia diferencial entre hombres y mujeres desaparecía cuando se tenía en cuenta el nivel profesional de los participantes, de manera que tanto los hombres como las mujeres con un nivel profesional alto utilizaban un afrontamiento activo. Cuando en los análisis estadísticos se controlan variables demográficas tales como la educación, el tipo de ocupación, o el estatus ocupado, emergen muy pocas diferencias entre hombres y mujeres.

Como acaba de mencionarse el afrontamiento eficaz por parte de una persona depende muy mucho del tipo de estresor al que se enfrenta. Cuando se considera el tipo de violencia psicológica que supone el mobbing y los estudios sobre afrontamiento realizados con las víctimas, los resultados obtenidos hasta ahora no han sido, ni muy extensos, ni muy fructíferos.

De hecho, el mobbing, implica una situación en la que el uso de algunas estrategias activas, además de no producir resultado alguno puede llevar incluso a un empeoramiento del acoso. Por ejemplo, una de las acciones más frecuentes que se realizan es la de dirigirse al acosador y hablar con él sobre lo que ocurre, lo que parece tener efectos más contraproducentes que otra cosa (D. Zapf et al., 2003), de forma que la mejor estrategia para que el conflicto no siga

creciendo sería la de no hablar con el acosador, la de evitar el conflicto.

Tampoco hablar con los colegas o con el jefe del servicio de recursos humanos parece tener efectos positivos. La ineficacia de estas estrategias no resulta extraña si recordamos que el mobbing es un proceso que se desarrolla en el tiempo, en el que la falta de control y la imposibilidad de escapar de la situación (el absentismo laboral y las bajas por enfermedad tampoco son una solución a la larga), hacen a la persona difícil el empleo de un afrontamiento constructivo, activo, quedando más bien sumida en la indefensión. De hecho la indefensión de la víctima es un elemento en la definición ofrecida por Leymann (1990). Puede afirmarse que si el proceso de mobbing se encuentra muy avanzado, es difícil que víctima y acosador puedan resolver el conflicto. No obstante, si el conflicto no se ha “envenenado”, algún estudio muestra que el estilo de afrontamiento activo puede modular los efectos negativos de la exposición al acoso.

En suma, hay que afirmar que queda mucho por hacer en el terreno del afrontamiento y el mobbing.

3.3. Métodos de prevención

Desde la organización

Mecanismos para hacerse a la idea de cuál es el problema de indicadores como el absentismo laboral, ambientes hostiles harán que pueda detectar posibles casos. Habría que estudiar formas de mejorar entre todos, las condiciones de trabajo. Instalar la democracia en las relaciones laborales y consensuar códigos éticos o políticos, como se empieza a hacer en importantes empresas norteamericanas, pues se ha demostrado que a la larga producen más beneficios.

Para el correcto diagnóstico de una situación de acoso psicológico en el trabajo, no debemos quedarnos únicamente en valorar su incidencia y/o prevalencia en la organización; sino que es

necesario realizar un análisis causal de la situación, que permita conocer el origen del problema y oriente las posibles soluciones a tomar.

Una política preventiva eficaz, incluirá la evaluación de los riesgos psicosociales al mismo nivel que la de los riesgos de seguridad e higiene.

La gestión de prevención debe dirigirse a la mejora de la calidad de vida laboral, a la vez que se garantiza y defiende la dignidad de las personas en el entorno laboral.

En general, se trata de mejorar las relaciones interpersonales de la empresa, basándose éstas en el respeto mutuo y en la tolerancia. Además, podría ser eficaz: facilitar cauces para expresar las quejas de violencia, arbitrar medidas para investigar su veracidad, asegurar a los empleados que sus quejas serán escuchadas y analizadas, y que los procedimientos que se aplicaran en la toma de decisiones serán justos.

Medidas preventivas

Recomiendan los expertos en el tema las siguientes:

- A) Proporcionar un trabajo con bajo nivel de estrés, alto control del trabajo, alta capacidad de decisión, suficiente autonomía temporal.
- B) Superior/es deberían desarrollar habilidades para reconocer conflictos y manejarlos adecuadamente, conocer los síntomas del mobbing para su reconocimiento temprano.
- C) Desarrollando desde el propio centro de trabajo reglas claras sobre resolución de conflictos personales, que garanticen el derecho a la queja y al anonimato y que prevean sistemas de mediación y/o arbitraje.

D) El entrenamiento de los trabajadores en relaciones interpersonales o los sistemas de regulación de conflictos tienen que estar dirigidos a todas las dimensiones sociales posibles en la empresa o institución.

E) Otro de los medios consiste en articular sistemas de presentación, acogida e integración de las personas recién incorporadas, sin olvidar la consideración de la cultura de la empresa en la selección de personal.

F) También son muy convenientes los servicios internos de psicología.

G) Por último se debe disponer de mecanismos para lograr el amparo judicial:

La prevención de riesgos laborales es necesaria para el control permanente de este tipo de situaciones, la participación de los sindicatos, trabajadores junto con la obligación del empresario en esas medidas preventivas son las bases para detectar el problema.

Prevención: declaración y códigos de conducta

No deben ser estereotipados y deben adaptarse a la realidad

Debe plantear ejemplos concretos de conductas intolerables

Prevención en la formación.

Formación de los mandos

Selección de los mandos

Debe afectar a todos los mandos sin excepción

Debe focalizarse en los problemas reales de gestión incluyendo coaching

Formación del personal (trabajador y directivo) sobre qué es y no es el acoso psicológico, el desarrollo y las consecuencias del acoso, y formas de abordar el conflicto de forma no violenta

Formación del personal

Debe eliminar los problemas de comprensión de las tareas y organización

Debe focalizarse en los problemas de gestión ante situaciones difíciles

Debe centrarse en los nuevos trabajadores y los que se re incorporan a un nuevo trabajo

Todas las medidas son complementarias.

Desde las personas

Líneas básicas al apoyo a las víctimas.

a) La provisión de aportes básicos, necesarios para enfrentarse a la situación provocada por el acoso y superar la crisis, las situaciones de ansiedad, depresión, síntomas fisiológicos.

Estos aportes básicos son:

. Físicos: alimentación, vivienda, estimulación sensorial, ejercicio físico.

. Psicosociales: Para satisfacción de las necesidades interpersonales (amistad, reconocimiento...) afectivas e interlocutores. Se debe fomentar el establecer nuevas relaciones, o recuperar algunas posibles entre los compañeros y a no descuidar las relaciones familiares y a los amigos.

. La rehabilitación para víctimas con posible sintomatología de estrés postraumático e incluso para acosadores es necesaria.

. Tratamiento de la víctima en cuanto a la percepción del conflicto y la estigmatización. Intervención sobre sentimientos de culpa y autoestima, así como neutralización del posible trauma.

. Socioculturales, en la misma línea que las necesidades anteriores, se puede ayudar a recompensar su estructura social, algunas de sus costumbres, recuperar, mantener y novar su nivel cultural.

b) Estrategias de apoyo, acción sindical, mediante protocolos de actuación:

La persona acosada, es una persona que está sufriendo una crisis, lo que es un peligro para la salud mental de la persona e incrementan su vulnerabilidad. La ayuda psicológica es fundamental intentar reducir los efectos negativos del acoso (apoyo moral, autoestima, relaciones) y facilitar el acceso a otros recursos de ayuda (sindical, psicólogo, abogado, social...). La identificación del problema y sus causas, las consecuencias y propuestas para la solución mediante cuestionarios, se obtendrá información permitirá evaluar el caso.

Este tipo de actuaciones permiten desarrollar, además del conocimiento de la situación de acoso y causas puede haber conflicto entre las personas, pero no sea mobbing.

El protocolo, proporciona seriedad.

Disponer de un protocolo elaborado para la resolución de conflictos

Desde el punto de vista legal.

MEDIDAS DE PREVENCIÓN

Evaluación de riesgos psicosociales (Art. 16.1 y 2 LPRL)

Formación de los trabajadores y de los mandos (Art. 18 LPRL)

Vigilancia sanitaria de los trabajadores (Art. 22 LPRL)

Declaración del empresario (violencia interna) (Acuerdo Europeo sobre Acoso y Violencia)

Códigos de conducta (violencia interna) (Art. 48 LO 3/2007)

Análisis de medidas de emergencia (violencia física): Art. 20 LPRL

MEDIDAS DE PROTECCIÓN

Adscripción a un puesto de trabajo compatible (Art. 25.1. LPRL) STC 160/2007 (ante un riesgo grave, cierto y previsible)

Adaptación del puesto de trabajo (Art. 15.1.d) LPRL)

Cap. IV. Estrategias de evaluación, intervención y prevención del acoso desde la perspectiva cognitivo- conductual.

4.1. Técnicas y métodos de evaluación del acoso laboral

Como ya se ha venido mencionando el acoso psicológico en el trabajo es una interacción social por medio de la cual la persona es atacada, y puede ser por una o más personas, en un tiempo indeterminado ya que puede ser todos los días, semanas e incluso meses, provocando que el individuo se sienta desamparado y con un alto riesgo de ser expulsado de su centro de trabajo. De acuerdo con Quine (1999 En Uribe 2011) el acoso laboral se ha estudiado desde tres enfoques:

- 1). El enfoque organizacional, basado en la interacción entre el individuo y su organización, así como en aspectos de estructura y de clima organizacional, que pueden ser considerados como facilitadores de una cultura del acoso.
- 2). El enfoque descriptivo y epidemiológico, a través del cual se analizan la incidencia, el tipo de experiencias, las características demográficas de la víctima y del victimario, así como las acciones emprendidas por éstos.
- 3). El enfoque individual, por medio del cual se analiza el papel del individuo en términos de su vulnerabilidad a ser acosado o su propensión a acosar, así como la relación víctima-victimario.

Para los psicólogos cognitivos y conductuales la necesaria comunicación interdisciplinar (con profesionales de la medicina, del derecho, de los medios de comunicación, con psicólogos de otras orientaciones, etc) convierte en un “must” profesional, en una obligación ineludible, el hecho de estar al día en estos fenómenos. Es obvio que, para llegar a cualquier diagnóstico, para garantizar cualquier intervención, habrá sido

imprescindible realizar una evaluación rigurosa previa de la persona concreta afectada, su sintomatología y otras circunstancias pertinentes.

Hay dos puntos que conviene resaltar:

- Los términos “acoso laboral”, “mobbing” o “bullying”, no hacen referencia en sí mismos a una patología ni a un síndrome clínico, aunque algunas fuentes parecen confundirlo. El “acoso laboral” sería la causa externa, la fuente de estrés, el acontecimiento traumático al que posteriormente nos vamos a referir, y no su consecuencia.

- Aquí se aborda la sintomatología de la víctima. Sin embargo, hay otros protagonistas que también precisarían diagnóstico e intervención: acosadores, grupos y ambientes de trabajo, organizaciones laborales, y sus familias. (López y Santamaría 2003)

Las etiquetas diagnósticas disponibles hoy en día nos permiten atender la sintomatología manifiesta por las personas que sufren acoso laboral. Ello no debería confundir acerca de la naturaleza psico- socio- laboral de tal fenómeno que trasciende a la víctima individual que acude al clínico en petición de ayuda.

Para la comprensión del mobbing, Ovejero (2006) plantea que es pertinente ir más allá de la detección del acoso y de la relación acoso-acosador, por lo que el análisis del contexto organizacional puede ser una manera de entender que ambientes o climas particulares fomentan la cultura de la violencia en el trabajo. Según Liefoghe y Mackenzie (2001) ciertos elementos de la estructura organizacional pueden frenar el acoso; de igual forma, diversos estudios han demostrado que el contexto y la estructura del clima organizacional pueden ser antecedentes del acoso laboral (Guillen, León, Depolo, Sachielli y Avargues, 2004). De acuerdo con Cooper y Marshall (1976) y House (1981), la interacción social en el trabajo compuesta por las relaciones entre compañeros, jefes y otros trabajadores, es uno de

los factores más importantes para la estabilidad emocional en la vida de muchas personas en casi todos los contextos posibles (culturas, familias, empresas, grupos, etc.).

Las buenas relaciones interpersonales se relacionan con satisfacción en el trabajo, apoyo social por parte de jefes y compañeros, con la construcción de recursos personales, mientras que los conflictos interpersonales pueden generar estrés laboral e interacciones sociales negativas.

Uribe-Prado (2008) afirma que, de acuerdo con la OIT y la OMS, los factores organizacionales (como el clima), personales (personalidad y demográficos) se consideran factores psicosociales muy importantes para provocar o prevenir riesgos de trabajo, disminución de la productividad, rotación e inclusive la muerte de los trabajadores desde una perspectiva de la psicología de la salud ocupacional. Colligan y Higgins (2005) en un amplio análisis de la etiología y las consecuencias del estrés en los lugares de trabajo listaron los siguientes factores como determinantes para provocar desórdenes psicológicos y fisiológicos de alto riesgo: ambiente de trabajo tóxico (contaminado por sustancias nocivas), sobrecarga de trabajo, aislamiento, intercambio de turnos, conflicto de rol, ambigüedad de rol, pérdida de autonomía, problemas de desarrollo de carrera, relaciones difíciles con jefes y compañeros de trabajo, acoso sexual, violencia laboral o acoso en el trabajo y clima laboral. Las consecuencias de dichos factores pueden traducirse en una alta probabilidad de ausentismo, disfunción organizacional, baja productividad, enfermedades psicosomáticas y desgaste ocupacional (burnout).

En el ámbito organizacional, los constructos proporcionan una forma conveniente y eficiente de medir conductas. Sin estos constructos para clasificar y describir conductas de los sujetos, los intentos de observar fenómenos complejos como la violencia laboral, serían caóticos; además, cualquier intento de predecir o determinar la causa de alguna conducta sería

imposible. Por lo tanto, tales constructos corresponden a los bloques básicos de la construcción de la conducta humana.

Los constructos psicológicos son abstracciones que sólo pueden evaluarse de manera indirecta, por lo que el diseño de instrumentos para medir el acoso laboral presenta una historia que contiene una serie de instrumentos psicométricos desarrollados por diversos investigadores (Uribe 2011).

Leymann (1990) fue el primer constructor de este tipo de cuestionarios orientados al ámbito laboral para medir el acoso. En el contexto de México Uribe en su libro *Violencia y acoso en el trabajo "mobbing"* hace una propuesta para medir el acoso laboral con un nuevo instrumento psicométrico, instrumento del que hablaremos más adelante.

A continuación, mencionaremos algunos instrumentos que se han utilizado en el terreno de lo organizacional sin dejar de lado la estandarización de las pruebas y la confiabilidad de las mismas.

El usuario de una prueba psicométrica, según la American Psychological Association (APA), es la persona que selecciona las pruebas, cabe mencionar que el personal que se dedica exclusivamente a la administración rutinaria de pruebas o a corregirlas no está incluido en esta definición, aunque a menudo el usuario de pruebas realiza estas funciones. De manera precisa, en la definición de usuario están incluidos psicólogos, responsables de proyectos de investigación, y de áreas de recursos humanos a nivel organizacional, consultores, maestros y algunos "administradores" que seleccionan o interpretan pruebas para sus organizaciones. Algunos de los instrumentos más reconocidos a nivel internacional para la medición del acoso laboral son los siguientes:

El LIPT de Leymann

Heinz Leymann, profesor de la Universidad de Estocolmo (considerado el pionero de la medición de mobbing), construyó el Inventory Of PsychologicalTerrorization (LIPT).

Leymann Inventory of Psychological Terrorization,

LIPT de Heinz Leymann

a) Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse adecuadamente con otros, incluido el propio acosador.

1. El jefe o acosador no permite a la víctima la posibilidad de comunicarse.

2. Se interrumpe continuamente a la víctima cuando habla.

3. Los compañeros le impiden expresarse.

4. Los compañeros le gritan, le chillan e injurian en voz alta.

5. Se producen ataques verbales criticando trabajos realizados.

6. Se producen críticas hacia su vida privada

7. Se aterroriza a la víctima con llamadas telefónicas.

8. Se le amenaza verbalmente.

9. Se le amenaza por escrito.

10. Se rechaza el contacto con la víctima (evitando el contacto visual, mediante gestos de rechazo, desdén o menosprecio, etc.)

11. Se ignora su presencia, por ejemplo, dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si no le vieran o no existiera)

b) Actividades de acoso para evitar que la víctima tenga la posibilidad de mantener contactos sociales:

12. No se habla nunca con la víctima

13. No se le deja que se dirija a uno

14. Se le asigna a un puesto de trabajo que le aísla de sus compañeros

15. Se prohíbe a sus compañeros hablar con el

16. Se niega la presencia física e la víctima

c) Actividades de acoso dirigidas a desacreditar o impedir a la víctima mantener su reputación personal o laboral:

17. Se maldice o se calumnia la víctima

18. Se hacen correr cotilleos y rumores orquestados por el acosador o el gang de acoso sobre la víctima

19. Se ridiculiza a la víctima

20. Se atribuye a la víctima ser una enferma mental

21. Se intenta forzar un examen o diagnóstico psiquiátrico

22. Se fabula o inventa una supuesta enfermedad de a víctima

23. Se imitan sus gestos, su postura, su voz y su talante con vistas a poder ridiculizarlos

24. Se atacan sus creencias políticas o religiosas

25. Se hace burla de su vida privada

26. Se hace burla de sus orígenes o de su nacionalidad

27. Se le obliga a realizar un trabajo humillante

28. Se monitoriza, anota, registra y consigna inequitativamente el trabajo de la víctima en términos malintencionados

29. Se cuestionan o contestan las decisiones tomadas por la víctima

30. Se le injuria en términos obscenos o degradantes

31. Se acosa sexualmente a la víctima con gestos o proposiciones

d) Actividades de acoso dirigidas a reducir la ocupación de la víctima y su empleabilidad mediante la desacreditación profesional:

32. No se asigna a la víctima trabajo ninguno

33. Se le priva de cualquier ocupación, y se vela para que no pueda encontrar ninguna tarea por si misma

34. Se le asignan tareas totalmente inútiles o absurdas

35. Se le asignan tareas muy inferiores a su capacidad o competencias

profesionales

36. Se le asignan sin cesar tareas nuevas

37. Se le hace ejecutar trabajos humillantes

38. Se le asignan tareas que exigen una experiencia superior a sus competencias profesionales

e) Actividades de coso que afectan la salud física o psíquica de la víctima:

39. Se le obliga a realizar trabajos peligrosos o especialmente nocivos para la salud

40. Se le amenaza físicamente

41. Se agrede físicamente a la víctima, pero sin gravedad, a título de advertencia

42. Se le agrede físicamente a la víctima, pero sin contenerse

43. Se le ocasionan voluntariamente gastos con intención de perjudicarlo

44. Se ocasionan desperfectos en su puesto de trabajo o en su domicilio

45. Se agrede sexualmente a la víctima

Leymann, H (1990). Mobbing and psychological terror workplaces. *Violence and Victims*, 5, 2, 119-126

González de Rivera y Rodríguez Abuín (2003), en sus primeros estudios de validación para el LIPT, detectaron 15 estrategias adicionales, relativamente frecuentes en la población española y que no figuran en el cuestionario de Leymann (1990). Este nuevo instrumento fue nombrado LIPT 60

Estrategias de acoso añadidas en la versión española LIPT-60 de González de Rivera y Rodríguez Abuín

A continuación hay una lista de distintas situaciones o conductas de acoso que usted puede haber sufrido en su trabajo. Marque en cada una de ellas el grado en que la ha experimentado.

Marque con una cruz (X) el cero (“0”) si no ha experimentado esa conducta en absoluto; el uno (“1”) si la ha experimentado un poco; el dos (“2”) si la ha experimentado moderadamente; el tres (“3”) si la ha experimentado mucho y el cuatro (“4”) si la ha experimentado de manera extrema.

0=Nada en absoluto

1=Un poco

2=Moderadamente

3=Mucho

4=Extremadamente

46. Ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo ()

47. Manipulan sus herramientas de trabajo (por ejemplo, borran archivos de su ordenador ()

48. Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo ()

49. Se someten informes confidenciales y negativos sobre usted, sin notificarle ni darle oportunidad de defenderse ()

50. Las personas que le apoyan reciben amenazas o presiones para que se aparten de usted ()

51. Devuelven, abren o interpretan su correspondencia ()

52. No le pasan las llamadas, o dicen que no está ()

53. Pierden u olvidan sus encargos ()

54. Callan o minimizan sus esfuerzos, logros y aciertos ()

55. Ocultan sus habilidades y competencias especiales ()

56. Exageran sus fallos y errores ()

57. Informan mal sobre su permanencia y dedicación ()

58. Controlan de manera muy estricta su horario ()

59. Cuando solicita un permiso, curso o actividad a la que tiene derecho se lo niegan o le ponen pegas y dificultades ()

60. Se le provoca para obligarle a reaccionar emocionalmente ()

Tomado de González de Rivera, J.L. y Rodríguez Abuín, M. J. (2003). Cuestionario de estrategias de acoso psicológico: el LIPT-60 (LeymannInventory of PsychologicalTerrorization) en versión española. Psiquis, 24 (2). 59-69

En Alemania, Van Dick y U. Wagner elaboraron un cuestionario simplificado para profesores de escuela (Abajo, 2006)

Versión reducida de R. Van Dick y U. Waganer

	verdadero	Falso
1. El jefe me trata como si fuera invisible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. El jefe me critica con frecuencia sin razón	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Mis compañeros difunden rumores sobre mí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Me suelen excluir de actividades sociales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abajo, O. (2006). Mobbing. Acoso psicológico en el ámbito laboral. Argentina: LexisNexis. AbeledoPerrot.

Otro trabajo que, según Abajo (2006), puede ser considerado constitutivo de la formulación del mobbing es el llevado a cabo en Alemania por Knorz y Zapf (1996), quienes presentaron de manera breve, comportamientos que describen la creatividad para hacerle la vida imposible a otra persona.

Comportamientos que indican la existencia del mobbing según C. Kornz y Zapf (1996)

-
1. Se prohíbe a la víctima a charlar con los compañeros
 2. No se responde a sus preguntas verbales o escritas
 3. Se instiga contra la víctima a sus compañeros
 4. Todo lo que se dice se tergiversa y se vuelve en su contra
 5. Se le excluye de fiestas y actividades sociales

Abajo, O. (2006). Mobbing. Acoso psicológico en el ámbito laboral. Argentina: leexisnexis. AbeledoPerrot.

4.3. Métodos de intervención a víctimas de “mobbing”

Intervención médica y/o psicológica

Generalmente los casos de Mobbing son detectados en consulta médica o psicológica, cuando el malestar de la víctima ya está acentuado y las medidas organizacionales no existieron, fracasaron o apuntaron en su contra. Olmeda y García comparten un modelo de intervención, basadas en su experiencia de atención en un centro de salud Mental. Cito:

“Evaluación. En primer lugar, es necesario explorar si existe algún trastorno mental que deba tratarse del modo que proceda. Después deberá hacerse un análisis del conflicto en cuestión: duración y alcance del mismo, factores asociados, consecuencias para el individuo, posibles vías de solución. “Intervención farmacológica. Cuando se considere necesario porque los síntomas (generalmente ansiedad, depresión y trastorno del sueño) interfieren de modo importante en el funcionamiento mental o conductual del individuo. “Intervención psicológica. Encaminada a dotar al individuo de estrategias y habilidades que le capacitan para enfrentarse al conflicto y que aumentan su confianza en sus propios recursos para solucionarlo. “Intervención social”. Es importante proveer de información de todos los recursos jurídicos, sindicales, etc. que se puedan utilizar para solucionar el conflicto. Cando

sea posible, entablar algún tipo de comunicación o coordinación con la empresa o entidad en la que se haya producido el conflicto, para obtener información y llevar a cabo una acción más eficaz en la resolución del mismo.”

En lo que concierne a la intervención psicológica, mencionan algunas técnicas cognitivas, fisiológicas y conductuales. Al margen de esto, evidentemente deberá efectuarse el abordaje de acuerdo con las características de cada caso. En tal sentido, Cabetas y Del Castillo señalan: “Insistimos en que no es desechable en principio ninguna escuela ni orientación terapéutica. Se elegirá el tipo de terapia dependiendo del propio sujeto en cuanto a formación personal, preferencias por una u otra terapia, posibilidad de elección y gravedad de los síntomas.”

Como se mencionó arriba, los efectos del mobbing se extienden aún después de la exclusión de la víctima (por despido, renuncia, baja médica u otros conceptos), de manera que la intervención del equipo de salud no debería restringirse al momento en que la víctima decide acudir -si es que decide hacerlo- porque los síntomas son severos, pero dadas las circunstancias actuales en la mayoría de los casos así es todavía. Es deseable que el equipo de salud esté preparado para realizar no sólo una labor correctiva (durante, y una vez finalizado el acoso), sino también preventiva.

Salud mental: asesoría psicológica y terapia cognitivo conductual (TCC)

El objetivo principal de la asesoría psicológica es proveer a la persona de la oportunidad de vivir de forma más satisfactoria y con más recursos. Se puede trabajar de forma individual o por grupos (al parecer la terapia por grupos es la que tiene mejores resultados en el afrontamiento de los efectos del acoso), y los objetivos varían dependiendo de las personas que asistan. En general se trabaja el desarrollo de determinadas habilidades, la resolución de conflictos, desarrollo de un mayor conocimiento personal, la mejoría de las relaciones interpersonales, etc. (Salisbury, Ginorio, Remick, &Stringer, 1986).

El tratamiento deberá ir precedido por una evaluación diagnóstica exhaustiva con el fin de determinar la presencia de un Trastorno de Estrés Postraumático (TEPT), y si los síntomas de este trastorno constituyen el problema predominante. Asimismo, se deberá determinar los posibles trastornos que se encuentren acompañando al TEPT (depresión, ansiedad, dependencia a alguna sustancia) (Foa et al., 2003).

La Terapia Cognitivo Conductual (TCC), sobre todo tomando en cuenta la intervención para un TEPT abarca un gran número de técnicas distintas entre sí, algunas de las técnicas que destacan son: terapia de exposición (TE), entrenamiento de inoculación de estrés (EIE), desensibilización sistemática (DS), terapia de procesamiento cognitivo (TPC), terapia cognitiva (TC), entrenamiento de relajación (RELAX), biorretroalimentación (BIO), y tratamientos combinados (TC/TE), o (TE/RELAX/TC). De ellas, de acuerdo a Foa et al. (2003), la TE es la que de todas las técnicas dispone de una sólida evidencia de eficacia para el tratamiento de TEPT, incluso por encima de la TC, que aunque resulta eficaz, los investigadores recomiendan más la TE.

En el caso del EIE, algunos autores (Foa, Olasov, Riggs, & Murdock, 1991), mencionan que mejora en gran medida los síntomas de TEPT, sin embargo, Foa, et al (2003), comentan que es verdad que ha resultado eficaz en el tratamiento de mujeres víctimas de agresión sexual, pero no se sabe cómo funciona con personas que han experimentado otro tipo de traumas. Asimismo, es importante hacer notar que al parecer ciertos elementos de esta técnica como la relajación (RELAX), pueden dar lugar a ansiedad inducida por relajación a algunos de los pacientes, por lo que se deben tomar precauciones en este sentido.

Por otro lado, la TPC se diseñó específicamente como tratamiento para personas víctimas de violación, y aunque ha resultado eficaz, los autores recomiendan que se lleven a cabo más estudios que corroboren su eficacia no solo en personas víctimas de violación, sino en otros tipos de traumas. La biorretroalimentación no se recomienda como terapia para el TEPT, y el

entrenamiento en asertividad y la relajación, deberán formar parte del tratamiento, pero no ser el tratamiento en sí.

Además es importante mencionar que el TEPT en caso de ser diagnosticado, tendrá un mejor pronóstico si la intervención clínica se realiza en tiempo, ya que al parecer el TEPT crónico es más difícil de tratar debido a que muchos de estos pacientes desarrollan una enfermedad mental persistente e incapacitante que está caracterizada por síntomas intensos e intolerables, así como discapacidad conyugal, social y profesional, por lo que será más conveniente en estos casos la rehabilitación psicosocial y el manejo de casos.

En cuanto a los síntomas de comorbilidad al parecer las técnicas de TE, DS, EIE, TOC y los tratamientos combinados, reducen los síntomas de ansiedad y depresión. Asimismo, en este sentido se recomienda que, en caso de identificar tendencias suicidas en el paciente, estas se deben abordar antes de instaurar cualquier otro tratamiento. Lo mismo ocurre con la identificación de abuso/dependencia de sustancias como el alcohol o drogas, el cual en caso de haber pensamientos suicidas se abordará inmediatamente después.

La intervención psicológica se dará de preferencia fuera de la institución por personal especializado. Hay algunos autores que mencionan la posibilidad de realizar intervenciones dentro de la misma empresa, sin embargo, es importante que la persona víctima del acoso se sienta segura, ya que muchos de ellos desconfían y habrá que ganarse su confianza asegurándoles protección y confidencialidad. En este caso, la intervención externa por parte de personal calificado es de suma importancia para garantizar la confianza y seguridad del paciente, así como la posibilidad de brindarle un diagnóstico y tratamiento adecuado (Foa et al., 2003; Richards, 2003).

Las empresas pueden además como parte de las medidas preventivas fomentar un clima organizacional adecuado, y con los recursos necesarios (recursos de asistencia y apoyo a los empleados, formación, reportes para informar sobre situaciones de malos tratos, etc.), con el

fin de crear un ambiente de igualdad y respeto dentro de la misma, de tal forma que los empleados puedan reportar en tiempo situaciones de acoso laboral, previniendo que estas se continúen o que incrementen en su frecuencia e intensidad (di Martino, 2003; Groeblichhoff& Becker, 1996).

Así mismo, existen instituciones en las que se realizan intervenciones específicas para personas víctimas de acoso laboral. Tal es el caso de la “SocietyAgainstPsycho-social Stress and Mobbing (GPSM)” en las que se desarrolla programas de 6 a 9 semanas (dependiendo de las necesidades y respuesta al tratamiento del paciente). En ellos además de dar sentido a los hechos ocurridos, mejorar la autoestima y estrategias de afrontamiento, mejorar habilidades interpersonales, etc., se trabaja con el apoyo de familiares o amigos, y se favorece la consulta judicial de su caso brindándoles orientación de tal forma que tengan unas perspectivas jurídicas más realistas, así como promover en caso necesario (perdida del trabajo) plantear una rehabilitación vocacional.

4.3.1 El modelo cognitivo-conductual

Las terapias conductuales y cognoscitivo-conductuales, a las que con frecuencia se les denomina en conjunto terapia conductual (Goldfried y Davidson, 1994), se han convertido en una de las principales fuerzas en psicología clínica.

En el campo de la terapia cognoscitiva-conductual, aplicar una perspectiva cognoscitiva a los problemas clínicos dirige la atención hacia el papel del pensamiento en la etiología y conservación de los problemas. Además, las intervenciones de tipo cognoscitivo-conductual buscan modificar o cambiar patrones de pensamientos que, según se piensa, contribuyen a los problemas del paciente. Estas técnicas tienen una enorme cantidad de apoyo empírico (Smith y colaboradores, 1980; Hollon y Beck, 1994) y se considera que se encuentran entre las más eficaces de todas las intervenciones psicológicas.

Los procedimientos de intervención que reflejan un postura cognoscitivo-conductual están basados en los principios siguientes: 1) el organismo humano responde a las representaciones cognoscitivas del medio, no al medio propiamente dicho, 2) esas representaciones cognoscitivas están relacionadas con el proceso de aprendizaje, 3) la mayor parte del aprendizaje humano se comunica cognoscitivamente y 4) los pensamientos, los sentimientos y las conductas son causalmente interactivos (Mahoney, 1977). Se han desarrollado intervenciones cognoscitivo-conductuales integradas tanto para los adultos como para los niños.

Intervenciones Cognoscitivo-conductuales con adultos.

En la práctica, los métodos cognoscitivos tales como la terapia cognoscitiva de Beck para la depresión son en realidad cognoscitivo-conductuales. Aunque esos procedimientos hacen hincapié en los procesos cognitivos del cliente, los terapeutas siguen también procedimientos conductuales como parte del tratamiento. Los procedimientos tales como la asignación de tareas para hacer en casa, el ensayo, la auto vigilancia y la práctica reforzada convierten los tratamientos con orientación cognoscitiva en tratamientos cognoscitivo-conductuales. En la práctica actual, los tratamientos descritos como 'terapia cognoscitiva' son en realidad cognoscitivo conductuales.

Un método de tratamiento que surgió directamente del área de las intervenciones cognoscitivo-conductuales es el procedimiento de inoculación de tensión, cuyo objeto es controlar la ansiedad, la tensión y la ira. Tiene tres fases: la fase educativa, la fase de ensayo y la fase de aplicación. Durante la fase educativa, el terapeuta presenta al sujeto un marco conceptual para entender la naturaleza de la tensión. Dentro de este marco, se le enseñan al sujeto aptitudes conductuales y cognoscitivas para hacer frente a la tensión, las cuales se practican luego durante la fase de ensayo.

Un aspecto importante de las bases fundamentales de los procedimientos de inoculación de

tensión se refiere al esfuerzo por hacerles ver a los clientes que no se verán abrumados por la tensión porque aprenderán a hacerle frente en pequeñas dosis. Los clientes son ‘vacunados’ contra los niveles incontrolables de tensión ayudándoles a enfrentarse con niveles más bajos.

Novaco ha descrito la manera de adaptar las fases de adiestramiento por inoculación de tensión al tratamiento de los problemas de la ira (Novaco, 1975, 1976)

También las estrategias de reestructuración cognoscitiva surgieron del creciente interés por las intervenciones cognoscitivo- conductuales. La reestructuración cognoscitiva ha sido usada por algunos autores para describir diversos tratamientos dirigidos a modificar la manera de pensar del cliente, y que al hacerlo han hecho que la expresión sea casi un sinónimo de terapia cognoscitivo conductual. La asociación más específica corresponde a una técnica desarrollada por Goldfried, Decenteceo y Weinberg (1974) denominada reestructuración racional sistemática, una estrategia tipo TER más sistemática para el tratamiento de los trastornos debidos a la ansiedad.

La reestructuración racional sistemática tiene cuatro fases: presentación de la idea fundamental, repaso de los supuestos irracionales, análisis de los problemas del cliente desde el punto de vista racional-emotivo, y enseñar al cliente a modificar sus autoafirmaciones internas.

Los estudios sobre la utilidad de los procedimientos cognoscitivo- conductuales aplicados a los adultos han producido alguna evidencia favorable. Dados los datos y la existencia de una tendencia general hacia la integración de diversos métodos de tratamiento, los esfuerzos adicionales dedicados al desarrollo, evaluación y aplicación de las intervenciones cognoscitivo- conductuales parecen estar justificados.

Algunos tratamientos cognoscitivo-conductuales:

Modelamiento: Bandura (1969, 1971) ha defendido su uso como un medio para altera

patrones de conducta. La imitación, modelamiento o la observación son técnicas mucho más eficientes de aprendizaje que la mera dependencia del castigo para las respuestas incorrectas y la recompensa para las correctas. Se puede aprender de manera más eficiente una nueva habilidad o un nuevo conjunto de conductas a través de observar a otra persona: ver a otros ejecutar una conducta también puede ayudar a eliminar o reducir temores y ansiedades asociados y, a través de la observación, los individuos pueden aprender a emplear conductas que ya son parte de su repertorio conductual.

Modelamiento encubierto: Los pacientes imaginan a un modelo que realiza las conductas que quisieran adquirir. Cautela, Flannery y Hanley (1974) consideraban que el modelamiento encubierto es tan efectivo como el modelamiento en vivo en el caso de problemas de evitación subfóbica. Esto también se ha empleado con problemas que implican una falta de asertividad (Kazdin y Mascitelli, 1982).

Reestructuración racional: Es una serie ecléctica de técnicas que se pueden diseñar para adecuarse a las demandas particulares de la situación del paciente. Un buen ejemplo de reestructuración es la terapia racional emotiva de Ellis (1962), la cual también se conoce como TRE. Pionero de lo que se ha convertido en la terapia cognoscitiva-conductual, Ellis (1973) intentó cambiar la conducta a través de alterar la forma en que el paciente piensa acerca de las cosas. La meta básica de la TRE consiste en hacer que las personas confronten su pensamiento ilógico. Ellis intenta hacer que el cliente utilice el sentido común y el terapeuta se vuelve un maestro activo y directivo en este proceso.

Inoculación contra el estrés: Novaco (1977) ha descrito la aplicación de los procedimientos de inoculación contra el estrés para enfrentar los problemas de enojo en pacientes deprimidos que se encuentran en pabellones psiquiátricos para enfermos agudos. En esencia, estos procedimientos implican la preparación cognoscitiva de dichos pacientes, adquisición y ensayo de habilidades necesarias y práctica en la aplicación de estas.

Terapia cognoscitiva de Beck: Aaron Beck ha sido un pionero en el desarrollo de tratamientos cognoscitivo-conductuales para una variedad de problemas clínicos (Beck, 1991). El modelo de intervención de la terapia cognoscitiva implica tanto el uso de técnicas cognoscitivas como de técnicas conductuales para modificar patrones disfuncionales de pensamiento que caracterizan al problema o trastorno en cuestión (Beck, 1993). La terapia cognoscitiva ha resultado ser una de las técnicas disponibles más eficaces para el tratamiento de la depresión (Dobson, 1989; Hollon y Beck, 1994). Durante el último decenio, se ha adaptado para su utilización con pacientes que sufren de trastornos de ansiedad (Beck y Emery, 1985), trastornos de la alimentación (Fairburn y colaboradores, 1991) y trastornos de personalidad (Beck, Freeman y Asociados, 1990), para citar solo unos cuantos ejemplos. Los estudios empíricos sugieren que puede ser una forma especialmente efectiva de intervención para una amplia variedad de problemas clínicos (Hollon y Beck, 1994; Smith y colaboradores, 1980).

4.4. Propuestas estratégicas para la prevención del acoso laboral

La prevención primaria del “mobbing” consiste en proponer a la empresa una cultura preventiva basada en los valores, la claridad, la implicación y la participación activa sobre todos los asuntos que atañen a los trabajadores. Se trata de recordar someramente cuáles son sus obligaciones “in vigilando”. Y ante una evaluación con posible riesgo significativo de “mobbing”, la principal recomendación PREVENTIVA a la empresa será recordarle sus obligaciones, especialmente las referidas a:

“Es obligación de la dirección y del mando evitar la generación de conflictos interpersonales, e intervenir en la resolución de los que pudieran producirse, favoreciendo las comunicaciones jerárquicas y funcionales, ascendentes y descendentes, así como facilitando la colaboración entre los miembros del grupo de trabajo.”

Y una básica RECOMENDACIÓN: establecer, por parte de la Dirección de la empresa, de Personal o del Servicio de Prevención, un programa de supervisión de la aplicación de los principios de prevención de los riesgos psicosociales a la salud relacionados con los conflictos interpersonales por medio de algunas de estas intervenciones:

- Un estudio epidemiológico (longitudinal y diferencial de los casos de baja o de solicitud de tratamiento médico o psicológico).
- Una implantación de un Protocolo de Vigilancia Sanitaria Psicológica, propio de la empresa, hasta la publicación del protocolo oficial del mismo, hasta ahora inexistente, para la realización más satisfactoria del primer punto.
- Se recomienda una declaración escrita sobre la cultura de la empresa acerca de los siguientes aspectos: Los procesos de encuadramiento profesional (políticas de selección, formación, entrenamiento, promoción, que ponga de manifiesto los valores de la organización y los procedimientos de la verificación de su cumplimiento...). Las exigencias de un comportamiento estrictamente profesional entre todos los miembros de la empresa que incluya las elementales normas de madurez y educación.

La indicación expresa de los procedimientos de apoyo con los que pueden contar todos los empleados de la empresa. La definición de un modelo de gestión de los anteriores apartados: programación, ejecución, supervisión y control de resultados.

Las revisiones periódicas de las evaluaciones de riesgos psicosociales. El cumplimiento de los requisitos de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales en materia de formación e información de todos estos aspectos.

CONCLUSIONES

El mobbing en México tiene grandes implicaciones (psicológicas, físicas, económicas, etc.) que van más allá de una simple renuncia a las labores, ya que dentro de éste se encuentran inmersos factores que involucran a más de una persona, y que dañan la integridad del individuo. Durante la realización del presente trabajo pudimos encontrar que primordialmente debe quedar definido y entendido a que se refiere el término y con base a esto poder identificar las variables dentro de dicha problemática, así como las repercusiones que tiene en el individuo.

Con base a la revisión teórica que se hizo del tema, se pudo observar que en México no existe mucha difusión del tema y aunque existen leyes que defienden los derechos de los trabajadores, no hay una ley laboral que específicamente trate sobre el tema del mobbing. Por otro lado, es importante mencionar que aunque se encontraron casos en los que la gente demanda el mobbing, nos hace pensar que son pocos y que esto es, porque probablemente no se le da la importancia ni atención solicitada; basándonos en la definición sobre el mobbing, la duración que debe tener y las características primordiales para poderlo llamar de esta manera, nos lleva a suponer que la mayoría de los trabajadores no aguantan tanto tiempo bajo una ambiente con ese tipo de condiciones y que, en la mayoría de los casos ni si quiera saben de la existencia de la problemática en la que se encuentran sumergidos, y optan en el mejor de los casos por renunciar al trabajo

Por otro lado, es importante mencionar que en al área laboral tampoco está definida tal problemática y con base en la bibliografía revisada, tiene implicaciones a nivel económico en la empresa, ya que la rotación del personal es constante cuando la persona que ejerce mobbing tiene varias personas a su mando; porque, aunque el mobbing se encuentra en varias direcciones, con frecuencia es de forma descendente, es decir que se da del jefe a los

subordinados. También es importante mencionar que los niveles de enfermedad en la empresa se ven relacionados con el mobbing, ya que como se ha mencionado, genera estrés, y esto a su vez diversas sintomatologías en los trabajadores, y que la frecuencia de mobbing está más relacionada con las empresas que tienen una desorganización en la estructura empresarial. Así también entra la posibilidad de suponer que esa desorganización es por la falta del personal que en algunos casos las empresas tratan de ahorrar y tener el personal necesario; y esto hace que la carga de trabajo sea mayor y a su vez genere cierto estrés y un mal clima laboral, todo esto relacionado con las enfermedades en el trabajo y que hacen que no se realice de manera correcta, ni en tiempo y forma. Estas implicaciones no se ven, ya que generalmente la empresa no se preocupa en la estabilidad de los trabajadores, sino en el incumplimiento de sus labores. Es importante hacer énfasis en el campo de un buen clima laboral ya que de ahí parte el buen funcionamiento de la empresa ya que, de no existir mobbing la rotación del personal sería menor, al igual que el ausentismo por enfermedades que son desencadenadas por el estrés.

Es importante mencionar que falta mucha difusión de la problemática, puesto que a veces las personas toleran ciertos ambientes laborales porque desconocen sus derechos dentro de la empresa o porque es normal lo que les sucede, por ejemplo, el exceso de trabajo y la exigencia de este hacia una sola persona (la víctima).

Bibliografía

- Blum, M & Naylor, J. (1985). Psicología industrial (pp. 13-40) México: Trillas
- Chiavenato, I (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.
- Dunnette, M & Kirchner, W. (1986). Psicología Industrial (pp15-21) México: Trillas
- *El psicólogo organizacional: Roles, tareas y funciones.* (2010). En:<http://psicologiayempresa.com/el-psicologo-organizacional-roles-tareas-y-funciones.html>
- Ley Federal del Trabajo 2015 recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lft.htm>
- Martínez León, M; Irurtia Muñiz MJ, Camino Martínez León C; Torres Martín H, Queipo Burón DEL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO O MOBBING: PATOLOGÍA EMERGENTE. No 3. Abril-junio, 2012. Facultad de Psicología Universidad de Valladolid.
- Niño Escalante Jose. 2004. El mobbing y las evaluaciones de riesgos laborales. Recuperado de: https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1026225
- Riquelme, Alfonso. Mobbing, Un Tipo de Violencia en el Lugar de Trabajo. Ciencias Sociales Online, julio 2006, Vol. III, No. 2 (39 - 57). Universidad de Viña del Mar-Chile
- Salgado, Jesús F.; Remeseiro, Carlos; Iglesias, Mar. *Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME.* Psicothema, vol. 8, núm. 2, 1996, pp. 329-335. Universidad de Oviedo, Oviedo, España
- Seisdedos, Nicolás (). El clima laboral y su medida. <http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1985/vol2/art1.htm>
- Uribe P. Jesús. (2011). Violencia y acoso en el trabajo: Mobbing. México: Editorial El Manual Moderno.
- Varela, Osvaldo; Puhl, Stella M.; Izcurdia, M. de los Ángeles (s/a). *Clima laboral y Mobbing.* Facultad de Psicología UBA. Vol. 20.