



UNIVERSIDAD LATINA

CAMPUS CUERNAVACA

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO CON CLAVE DE REGISTRO NO. 8344-25

TEMA

EL ACOSO LABORAL O MOBBING COMO RIESGO PSICOSOCIAL Y SUS
AFECTACIONES EN LA SALUD MENTAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA
TIENDA DE AUTOSERVICIO EN TEMIXCO, MORELOS

QUE PRESENTA

Ana Cecilia Arroyo Martínez

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

ASESOR DE TESIS

Mtro. David, Vargas González

COMITÉ REVISOR

Dra. Olga María Salinas Ávila

Mtra. Martha Laura Ramírez Jaime

CUERNAVACA, MORELOS

NOVIEMBRE, 2021



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.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis...

A aquellos presentes en mi mente y corazón, aquellos por quienes siento un profundo amor, amor, que me ha permitido ser quien soy. Ellos que han estado a los largo de mi vida, y que me han guiado para ser, más que una profesionalista, una persona de bien.

A ti... que me llenaste de amor, de cuidados, cómplice y acompañante de mis triunfos y fracasos, mi mejor retratista, dedicado y de gran nobleza, inteligente, trabajador, honesto. Orgulloso siempre de mí. Quien deseo me acompañe mil y un vidas más.

A ti... que con su vida me ha dado grandes lecciones, trabajadora, perseverante, fuerte, honesta, detallista, que con sus momentos de luz, me da su amor.

A ti... mi compañero, mi apoyo, cómplice, confidente, mi siempre fidanzato, de gran nobleza y corazón.

A ustedes...seres sin voz, llenos de inocencia y nobleza, acompañantes de mi vida. Maestros de empatía y amor incondicional. En cuya mirada encuentro esa divinidad.

A todos aquellos que han sufrido y sufren en silencio el acoso laboral.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Latina, Campus Cuernavaca, Universidad que me formo y a la Universidad Nacional Autónoma de México, por el privilegio de pertenecer a sus filas, sintiéndome orgullosa de realizar bajo su cobijo, la instrucción académica de mi licenciatura.

Agradezco con profunda admiración a mis profesores, ellos que me han guiado durante toda mi vida académica y que han dejado una profunda huella en mí, influyendo en mi proceso de crecimiento profesional, pero sobre todo personal.

Gracias a mis lectores, Dra. Olga María Salinas, primera persona que conocí en la Universidad y Mtra. Martha Laura Ramírez, quien me brindo su escucha. Por su apoyo, por su tiempo, gracias.

Un especial agradecimiento a mi asesor, por encaminarme en la materialización de este proyecto, apoyando y perfeccionado cada una de las ideas propuestas.

Así como, a todas las personas que participaron directa e indirectamente, pues sin su participación, este proyecto no se hubiese materializado.

De corazón, gracias.

INDICE

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
INDICE	III
CUADROS Y FIGURAS.....	VII
RESUMEN.....	VIII
INTRODUCCION.....	- 1 -
CAPITULO I.....	- 7 -
1.1 Antecedentes de la investigación.....	- 7 -
1.2 Planteamiento del problema	- 13 -
1.3 Definición de Variables	- 15 -
1.4 Objetivos de la investigación.....	- 16 -
1.4.1 Objetivo general.....	- 16 -
1.4.2 Objetivos específicos	- 16 -
1.5 Preguntas secundarias de investigación	- 16 -
1.6 Justificación	- 17 -
1.7 Limitaciones de estudio.....	- 22 -
CAPITULO II MARCO TEORICO.....	- 25 -
2.1. ANTECEDENTES DE WALMART Y BODEGA AURRERA.....	- 25 -
2.1.1 Historia del fundador e inicio de Walmart.....	- 25 -
2.1.2 Bodega Aurrera	- 27 -
2.1.3 Cultura Corporativa Walmart de México y Centroamérica	- 28 -
2.1.4 Filosofía de negocio	- 31 -
2.1.5 Filosofía Walmart.....	- 32 -
2.1.6 Normatividad de Recursos Humanos Walmart sobre el acoso.....	- 33 -
2.2 ACOSO LABORAL O MOBBING	- 35 -
2.2.1 Factores y Riesgos Psicosociales.....	- 35 -
2.2.2 Acoso laboral o Mobbing. Diferentes concepciones.....	- 42 -
2.2.3 Lo que no es acoso laboral (mobbing)	- 50 -
2.2.4 Síndrome de desgaste personal o emocional. Burnout	- 51 -

2.2.5 Estrés laboral.....	- 53 -
2.2.6 Acoso u hostigamiento Sexual.....	- 53 -
2.2.7 Acoso escolar o bullying.....	- 54 -
2.2.8 El conflicto laboral.....	- 54 -
2.2.9 Etapas del acoso laboral (mobbing).....	- 57 -
2.2.10 Causas del acoso laboral (mobbing).....	- 68 -
2.2.10.1 Factores Organizacionales.....	- 69 -
2.2.11 Características de personalidad. Aproximación al perfil de la víctima y victimario - 74 -	
2.2.11.1 Aproximación al perfil de la victima.....	- 74 -
2.2.11.2 Aproximación al perfil del acosador.....	- 79 -
2.2.12 Tipología del acoso laboral (mobbing).....	- 82 -
2.2.13 Acoso laboral (mobbing) vertical.....	- 82 -
2.2.13.1 Acoso laboral (mobbing) ascendente.....	- 82 -
2.2.13.2 Acoso laboral (mobbing) descendente.....	- 83 -
2.2.14. Acoso laboral (mobbing) horizontal.....	- 84 -
2.2.15.1 Otros participantes en el acoso laboral (mobbing).....	- 84 -
2.2.15.2 Los testigos.....	- 84 -
2.2.16 Comportamientos indicativos de acoso laboral (mobbing).....	- 87 -
2.2.17 Finalidad del acosador para hacer mobbing.....	- 94 -
2.2.18 Identificación del acoso laboral (mobbing).....	- 96 -
2.2.18.1 Instrumentos para evaluar al acoso laboral (mobbing).....	- 97 -
2.2.18.1 Indicadores observables durante las entrevistas de profundización.....	- 99 -
2.2.19 Después del acoso laboral (mobbing).....	- 101 -
2.2.20 Efectos del acoso laboral (mobbing) en la salud mental. El daño invisible... -	104 -
2.2.20.1 Marie France Hirigoyen.....	- 105 -
2.2.20.2 Iñaki Piñuel Y Zabala.....	- 108 -
2.2.20.2.1 Indefensión aprendida.....	- 108 -
2.2.20.2.2. Trastorno de estrés postraumático (TEPT).....	- 110 -
2.2.20.2.3 Cambios en la personalidad de las víctimas.....	- 113 -
2.2.20.2.4 Hipervigilancia.....	- 114 -
2.2.21 Rosario Peña Pérez.....	- 115 -

2.2.21.1 Síndrome de estrés por coacción continuada (SECC)	- 116 -
2.2.22 Rosa Silvia Arciniega Arce	- 117 -
2.2.23 María Del Carmen Vidal.....	- 118 -
2.2.24 Efectos en la familia	- 118 -
2.2.25 Economía personal.....	- 119 -
2.2.26 Efectos en las organizaciones.....	- 120 -
2.2.27 Efectos en la empleabilidad de la víctima	- 121 -
2.2.28 Abordaje para la recuperación de la víctima de acoso laboral (mobbing)	- 123 -
2.2.28.1 Tratamiento ante la indefensión aprendida.....	- 126 -
2.2.29 Medidas preventivas	- 128 -
2.2.30 Legislación sobre el acoso laboral (mobbing).....	- 131 -
2.3 SALUD MENTAL	- 135 -
2.3.1 Salud.....	- 135 -
2.3.2 Salud mental	- 136 -
2.3.2.1 Salud mental desde una perspectiva psicofisiológica.....	- 139 -
2.3.3 Salud y trabajo.....	- 141 -
2.3.4 Salud ocupacional	- 142 -
CAPITULO III METODOLOGIA	- 145 -
3.1 Tipo de Investigación.....	- 145 -
3.2 Diseño de Investigación	- 145 -
3.3 Alcance de Investigación.....	- 145 -
3.4 Instrumento.....	- 146 -
3.5 Universo y muestra.....	- 147 -
3.6 Procedimiento	- 148 -
CAPITULO IV RESULTADOS	- 152 -
4.1 Análisis de resultados y gráficas	- 152 -
CAPITULO V DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	- 160 -
5.1 Discusiones	- 160 -
5.2 Conclusiones.....	- 173 -
7.3 Recomendaciones/Propuesta.....	- 183 -
BIBLIOGRAFIA.....	- 190 -
GLOSARIO.....	- 196 -

<i>ANEXOS</i>	- 197 -
La escala cisneros como herramienta de valoración del mobbing	- 197 -
Consentimiento Informado para Participantes de Investigación	- 199 -

CUADROS Y FIGURAS

Cuadro 1. Principios en los que se basa la cultura Walmart	-29 -
Figura 1. Factores y riesgos psicosociales	-42 -
Cuadro 2. Distinciones entre conflicto y mobbing	-56 -
Cuadro 3. Etapas del acoso laboral (mobbing)	-57 -
Cuadro 4. Fases progresivas del acoso laboral (mobbing)	-58 -
Cuadro 5. Fases del acoso laboral (mobbing)	-64 -
Cuadro 6. Comparativo de etapas o fases del acoso laboral (mobbing)	-68 -
Cuadro 7. Factores de riesgo psicosocial causantes del acoso laboral (mobbing)	-70 -
Cuadro 8. Tipos de rasgos de personalidad predominantes de víctimas de acoso laboral (mobbing)	-76 -
Cuadro 9. Tipos de acosador, de acuerdo a Rosario Peña	-79 -
Cuadro 10. Tipos de testigos en el acoso laboral	-85 -
Cuadro 11. Conductas de acoso laboral (mobbing)	-88 -
Cuadro 12. Principales instrumentos de identificación y medición del acoso laboral (mobbing)	-98 -
Cuadro 13. Cambios en la personalidad de la víctima de acoso laboral (mobbing) con presencia del Síndrome de Estrés Postraumático (SEPT)	-113 -
Cuadro 14. Gravedad del mobbing en función de sus efectos de acuerdo a María del Carmen Vidal	-118 -
Cuadro 15. Factores que afectan la empleabilidad de la persona víctima de mobbing	-121 -
Cuadro 16. Marco legal sobre acoso laboral (mobbing) en Europa	-132 -

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, aborda un fenómeno cada vez más notable en el mundo del trabajo, el acoso laboral o mobbing. De acuerdo a estimaciones de la Organización Mundial de la Salud en América Latina, alrededor de cuatro millones de personas sufren actualmente acoso laboral (mobbing), en el mundo, siendo este, el riesgo psicosocial que más afectaciones tiene en la salud mental del trabajador.

En México, su presencia, dentro de los espacios de trabajo, es inadvertida, subestimada o normalizada, tanto, por directivos, como por trabajadores de diferentes niveles jerárquicos. La desinformación sobre el mobbing y sus repercusiones en la salud mental, contribuye a su aparición, mantenimiento y agravamiento, al no ser bien identificada como algo negativo en los espacios de trabajo.

En tanto, en la presente investigación, se analiza como el acoso laboral (mobbing), como parte de los riesgos psicosociales, afecta la salud mental de los colaboradores de Bodega Aurrera, determinante 1018, en Temixco, Morelos, mediante la aplicación del instrumento *Barómetro CISNEROS®*. Gracias a su administración, se puede determinar la presencia de conductas de acoso laboral (mobbing) en dicha unidad de trabajo, así como, la no correlación entre la cantidad de conductas de acoso expresadas hacia el colaborador, con el nivel de afectación en la salud mental de este.

Palabras clave: Acoso laboral, mobbing, riesgo psicosocial, salud mental.

INTRODUCCION

El trabajo es un ejercicio que el hombre realiza para transformar la naturaleza en los bienes necesarios para su subsistencia, lo que a la postre nos ha permitido, a lo largo de la historia, humanizarnos. El trabajo es la actividad por la cual el individuo recibe los recursos para su sostenimiento, para satisfacer sus necesidades fundamentales e incluso las de su familia, siendo el medio por el cual también obtienen un desarrollo personal.

Sin embargo, la mayoría de los trabajadores están muy lejos de vivir al trabajo como una actividad creativa, que a su vez, les permita el desarrollo de sus potencialidades y facultades, pues, el trabajo se ha convertido en una actividad enajenada y enajenante, que puede ser una fuente generadora de enfermedades y alteraciones psíquicas. (Codo, 2007)

Los términos salud y trabajo están íntimamente relacionados, pues en el desarrollo del trabajo, puede verse afectada la salud, tanto de manera positiva, desarrollando capacidades físicas e intelectuales, como de manera negativa, cuando esta actividad no se da en las condiciones adecuadas, no permitiendo el desarrollo de sus capacidades.

En el mundo laboral, complejo y cambiante, los riesgos de origen psicosocial y sus consecuencias, han cobrado protagonismo por el incremento de la frecuencia con que aparecen implicados en el origen de las bajas laborales, ocasionadas por problemas de salud, con origen en el trabajo. Los resultados de los estudios realizados de acuerdo a Gil-Monte, (2009; 2012, citado en Gil, 2014) permiten concluir que los riesgos psicosociales en el trabajo y sus consecuencias, suponen un coste económico y social importante, hasta el punto de que la dimensión de este problema se puede considerar una cuestión de salud pública.

En la actualidad, el mundo del trabajo se encuentra en un proceso de cambio constante. Cada día se realizan mejoras en las técnicas enfocadas al

producto, dada la competitividad actual, sin embargo, estas parecieran no ir enfocadas en la misma medida al trabajador, lo cual, puede llevar a la disminución en la protección de los trabajadores.

Dichos cambios repercuten en la aparición de nuevos y emergentes riesgos psicosociales, que acuerdo a Grau & Cusí (2012) se encuentran vinculados al modo en el que se diseña, organiza y gestiona el trabajo, así como, al contexto económico y social del mismo.

De entre estos riesgos psicosociales se encuentra, el mobbing, siendo este, de acuerdo a Hirigoyen (1999) un fenómeno tan viejo como el trabajo mismo, pero novedoso en su estudio.

El mobbing presenta aun diversas definiciones, de entre las que se encuentra, la de Iñaki Piñuel y Zabala, (2001, citado en Piñuel & García, 2015) importante investigador sobre el tema en España, quien define al mobbing como:

El continuado y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros, que se comportan con él cruelmente, con el objeto de lograr su aniquilación o destrucción psicológica y obtener su salida de la organización, a través de diferentes procedimientos ilegales, ilícitos o ajenos a un trato respetuoso o humanitario y que atentan contra la dignidad del trabajador, teniendo como objetivo, intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir, emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización o a satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar, y destruir, que suele presentar el hostigador, que aprovecha la ocasión que le brinda la situación organizativa particular (reorganización, reducción de costes, burocratización, cambios vertiginosos, etc.) para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas.

Atendiendo la anterior definición, es notable la intencionalidad de causar daño hacia el trabajador. En México, acorde a cifras de la Organización Mundial de la Salud (OMS), cuatro millones de trabajadores sufren de acoso laboral en sus

espacios de trabajo, afectando la salud mental de los trabajadores, siendo este un fenómeno que va en crecimiento.(Velásquez, 2017)

Dicho fenómeno propicia la pérdida de la salud mental, el cual, es uno de los principales problemas de salud pública en el mundo (Velásquez, 2017), siendo los trastornos mentales, el origen de enfermedades psicofisiológicas o psicosomáticas.

Por su parte, la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2019), define, salud mental como, un estado de bienestar, en el cual, el individuo es consciente de sus propias capacidades, puede afrontar las tensiones normales de la vida, puede trabajar de forma productiva y fructífera y es capaz de hacer una contribución a su comunidad.

El mobbing, constituye un problema de salud, que en la actualidad pareciera no ser eficazmente identificado, atendido y de manera más preocupante, tolerado, subestimado y normalizado en nuestro país, ya sea por quienes lo atestiguan o incluso por quienes lo padecen, siendo una cuestión que debe preocupar, tanto a empleadores, trabajadores, legisladores, sector salud, entre otros, pues las repercusiones en la salud son devastadoras, no solo para quienes lo sufren, sino para la personas cercanas al sujeto, afectando también otros ámbitos, perjudicando como resultado a la sociedad en general.

Visto lo anterior, es notable la importancia de la salud mental, y como ésta debe estar presente en el clima de la organización, que se refleja en las formas de convivencia. (Cortese, 2004, pág. 128 y 129)

En el presente trabajo de investigación, se revisaran, qué son los riesgos psicosociales, cuáles son las conductas de acoso laboral o mobbing, sus causales, su desarrollo, las figuras con las que suele confundirse, los tipos de mobbing, los participantes en el fenómeno, la identificación, así como sus efectos en la salud mental, de acuerdo a diversos estudiosos del tema en el mundo.

Desarrollando el trabajo de investigación en una tienda de autoservicio, de una de las cadenas de retail más grandes y con gran presencia en México, teniendo por objetivo general, analizar el acoso laboral como parte de los riesgos psicosociales en la empresa, y como afecta la salud mental de los colaboradores de dicha tienda de autoservicio, en Temixco, Morelos, revisando también, los lineamientos en los que se basa la empresa, para asegurar el cuidado del trabajador, mediante pautas de conducta planteadas en su cultura corporativa.

Para conocer si este fenómeno se encuentra presente en esta unidad de trabajo, así como, si se presentan afectaciones en la salud mental de los trabajadores, se opta por realizar la aplicación del instrumento Barómetro CISNEROS® en una muestra de 26 colaboradores en activo en dicha tienda de autoservicio, pertenecientes a diferentes puestos y departamentos, así como, de distintas jornadas de trabajo.

Entre algunas de las limitantes para la realización del estudio, se encuentran, poca disponibilidad de tiempo de los trabajadores, dentro y fuera del lugar de trabajo, así como, la falta de un espacio adecuado. Por tanto, se decidió por realizar la aplicación autoadministrada del instrumento, mediante la utilización de las tecnologías de información y comunicación (TIC's), apoyándose de la herramienta Google formularios del sitio Google, proporcionando un enlace (link) con el instrumento.

La captura de la información se hace mediante el programa Excel de Microsoft Office, aplicando en los datos fórmulas de Excel para la obtención de gráficas con puntuaciones, basados en la forma de extraer los resultados propuestos en el instrumento mismo.

Otras limitantes, provienen de la falta de información e investigaciones y sus aportaciones, sobre el acoso laboral (mobbing) en México y América Latina, así como, de instrumentos específicos para detectar y evaluar dicho fenómeno.

Este trabajo de investigación puede ser de utilidad, en guiar al profesional de la salud, hacia una mejor comprensión de las patologías de la psique humana.

“Sueño con el día en que los seres humanos logren ver la violencia psicológica con la misma trascendencia con que rechazan la violencia física”.

*Silvia Giachero. Bullying & Mobbing,
Haciendo visible lo invisible. 2017, Uruguay.*

CAPITULO I

1.1 Antecedentes de la investigación

En la última década, las investigaciones realizadas sobre el trabajo, en diferentes culturas, han demostrado que la violencia psicológica es un problema generalizado y grave en el mundo del trabajo. Siendo el mobbing, incluido como un riesgo psicosocial, llegando a ser, en palabras de Grau & Cusí, (2012, pág. 61) una epidemia silenciosa.

En recientes fechas, en nuestro país, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, (STPS) publicó en octubre de 2018, en el Diario Oficial de la Federación, la Norma Oficial Mexicana, *Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo, Identificación, Análisis y Prevención (NOM-035-STPS-2018)*, la cual, tiene como objetivo, establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, entre los que se encuentra, el acoso laboral o mobbing, buscando promover, un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo, el cual, resulta obligatorio para todas las empresas a nivel nacional, y que entro en vigor al año siguiente de su publicación, el pasado mes de octubre del año 2019 (SEGOB, 2019) en su primera fase, e iniciando su segunda fase, el próximo octubre del presente año 2020. Dicho acto, muestra el creciente interés por atender y entender al acoso laboral o mobbing, contenido en los nuevos y emergentes riesgos psicosociales.

La palabra mobbing proviene del verbo “to mob”, cuya traducción literal podría darse mediante diferentes expresiones, como atropellar, acosa, linchar, molestar y maltratar. (Grau & Cusí, 2012, Pág. 59), teniendo el termino, su origen del inglés, que alude a una multitud excitada que rodea o asedia a algo o a alguien, tanto de modo amistoso, como hostil, por lo que dicha palabra no tenía, en principio, el significado negativo absoluto que hoy tiene. (Rojo & Cervera, 2005)

En cuanto al término acosar, de acuerdo a la Real Academia de la Lengua Española (RAE), etimológicamente, deriva de la palabra “cosso” (carrera), cuyo significado es apremiar, de forma insistente a alguien con molestias o requerimientos. (Grau & Cusí, 2012, Pág. 59)

Es entonces, que, con base a lo anterior, se puede decir, que la palabra mobbing se comprende cómo, molestar o asediar a alguien de modo hostil, tal como la palabra acoso, que de igual forma, basados en su significado, se concibe como molestar a alguien, agregando a esta, la última expresión, la parte psicológica, dando con esto, el sentido completo del término.

El acoso en el trabajo o mobbing, es un fenómeno tan viejo, como el trabajo mismo (Hirigoyen 1999), en tanto, no es un fenómeno nuevo que haya emergido en los últimos años, más bien, su estudio, es el que se ha dado de manera más reciente. (Peña, 2013).

La expresión mobbing, fue introducida en el año de 1963, por el etólogo y zoólogo austriaco Konrad Lorenz, quien, lo usó para describir ciertas conductas de animales agrupados, observando en estos, ataques que un grupo de animales perpetraba hacia otro único animal (Peña, 2013). Cabe aclarar que Lorenz, en realidad, no define el término de mobbing, sino que lo utiliza en varias ocasiones, mediante expresiones relacionadas en sus descripciones en la observación de conductas de animales. En algunas de estas observaciones, realizadas sobre babuinos en África, menciona que, estos son animales sociales, que viven en bandadas libres, no siendo dominadas, (generalmente) por un jefe único, si no que estas, son gobernadas por un senado de varios machos viejos, los cuales, conservan su superioridad sobre los miembros más jóvenes y físicamente más

fuertes, manteniéndose juntos firmemente, demostrando con esto, que, como una fuerza única, son más fuertes que cualquier macho joven.(De Rivera, 2013).

En 1972, él psiquiatra sueco, Heinemann, recuperó el término, empleándolo en ese momento, en la conducta hostil de algunos niños, frente a otros en el ambiente escolar. (Carvajal & Dávila, 2013)

Posteriormente, el psicólogo social de origen alemán e investigador de la Universidad de Estocolmo, Heinz Leymann, retoma la palabra “mobbing” de los estudios de Lorenz (Rojo & Cervera 2005), siendo el primero en interesarse en el acoso laboral a mediados de los años ochenta, donde, gracias a sus trabajos, el fenómeno aparece en la literatura laboral de los países nórdicos. (Arciniega, 2013, pág. 24). Siendo en un congreso, en el año de 1990 en Hamburgo, donde, emplea el término a la psicología laboral, dándole a este, un nuevo significado. (De Rivera, 2013, pág., 129)

Para el año1993, publica una obra de divulgación de nombre, *Mobbing*, en la cual, describe al fenómeno. A partir de dicha publicación, el concepto de mobbing se extiende a otros países, especialmente en Europa. (Arciniega, 2013, pág. 24).

Sin embargo, el término inicialmente preferido por Leymann para designar el fenómeno del maltrato psicológico en el entorno laboral era el de “terror psicológico” o “psicoterrorización”, a su vista, mucho más gráfico e impactante. (González, & Rodríguez, 2005, pág. 2)

Además de crear el concepto, abrir el campo y realizar los primeros estudios clínicos y epidemiológicos, Leymann describió de manera operativa, es decir, objetivamente demostrable, 45 actividades características de mobbing. La lista de estas actividades en forma de cuestionario se denomina LIPT, (Leymann Inventory of Psychological Terrorization), y ha servido como base para la creación de nuevos instrumentos de evaluación y detección del mobbing y otros riesgos psicosociales.

De entre estos instrumentos destaca, una versión española, del Instituto de Psicoterapia de Madrid, realizada por González de Rivera y Rodríguez Abuín, anexando 15 conductas adicionales a las contempladas por Leymann, entre otras modificaciones. (González, & Rodríguez, 2005, pág. 3, 4)

Anteriormente, en 1976, Brodsky publicó *The Harassed Worker*, donde se hacía referencia a este fenómeno, haciendo alusión, en su caso, a los accidentes en el trabajo, a la tensión fisiológica, al agotamiento ocasionados por largas jornadas laborales y a las tareas de trabajo monótonas. (Grau & Cusí, 2012, pág. 60)

En Paris, Francia, en 1998, la Dra. Marie France Hirigoyen, da conocer su libro *El Acoso Moral: El Maltrato Psicológico en la Vida Cotidiana (Harcelement Moral-La Violence Perverse Au Quotidien)*, utilizando en dicha obra, el término *acoso moral*, para referirse al mobbing (De Rivera, 2013). Término que a su vista, incide en el sufrimiento moral ocasionado a la víctima. Siendo su uso, de acuerdo a Hirigoyen, (2014, pág. 16) adoptado también por investigadores y profesionales de América Latina y Japón.

Marie France Hirigoyen (2014) sostiene que, sin conocer la obra de Leymann, su interés sobre el tema surge, a partir del ejercicio de su profesión como psiquiatra, con sus pacientes, al observar en estos, la frecuencia con la que se quejaban de la violencia que sufrían a manos de colegas o de sus superiores jerárquicos en sus trabajos.

Entre las aportaciones destacadas de Hirigoyen, de acuerdo a De Rivera (2013) se encuentra, su estudio en el victimario y la notable responsabilidad de éste, dentro del fenómeno.

A finales de la década de los noventa, en 1999, en Estados Unidos, aparece la obra *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace* de Noa Daenport, Ruth D. Schwartz, Gail P. Elliot.

Para el año 2001, en España, se comienza a hablar en los medios de comunicación de acoso moral, laboral o mobbing, con más fuerza. (Arciniega, 2013, pág. 10) siendo el profesor de la Universidad de Alcalá de Henares, Iñaki Piñuel y Zabala, quien dedica sus estudios a identificar los factores que lo ocasionan (Trujillo, & Valderrabano, & Hernández, 2007, pág. 4) publicando en ese mismo año su trabajo, *Mobbing. Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. (De Rivera, 2013, pág. 129). Debido a sus investigaciones, se aporta información empírica sobre las posibles relaciones de causa, efecto en el mobbing. (Trujillo, & Valderrabano, & Hernández, 2007, pág. 4), así como, realiza la elaboración el Barómetro Cisneros® (Cuestionario Individual sobre Psicoterror, Negación, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales), integrado por una serie de escalas, cuyo objetivo es, sondear de manera periódica el estado, y las consecuencias de la violencia en el entorno laboral de las organizaciones. (Fidalgo, & Piñuel, 2004) Siendo la escala Cisneros, la primera herramienta que se utilizó para medir la incidencia del fenómeno del acoso psicológico en España. (Millán, & Diaferia, & Acosta, & D Aubeterre, 2016)

Las obras publicadas, tanto, en Estados Unidos, como, en España, están claramente influenciadas por los trabajos de Leymann, siendo gracias a estos acontecimientos, que el término *mobbing*, se convierte en una palabra internacional, (De Rivera, 2013, pág.129) propiciando que, en algunos países europeos, este fenómeno sea identificado generalmente con esta denominación. (Arciniega, 2013, pág. 24).

En México se registra como trabajo pionero el de Peña, F.; Ravelo, P. y Sánchez, S. (2008 citado en Arciniega, 2013, pág. 10)

Adicionalmente, como parte de las investigaciones en nuestro país, García, Piña, Olgún y Uribe Prado, llevan a cabo un estudio conceptual para obtener los comportamientos de acoso más representativos, tomando como referencia el Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT) de Heinz Leymann, así como, otras versiones del mismo. Obteniendo hallazgos que ayudan a llevar a

cabo la construcción de la primera Escala Mexicana de Acoso en el Trabajo (EMAT). (Uribe, & García, & Castillo, & Barrera. 2011, pag.164)

El fenómeno del acoso laboral o mobbing, afecta a distintas esferas la vida de la persona que lo vivencia. El ser humano, como ser biopsicosocial, llega a ser afectado en su totalidad estructural, independientemente del estímulo agresor. (Rodríguez, n.f. pág. 11) El acoso laboral, consigue sobre la persona afectada un desequilibrio psicofísico, llegando a presentar repercusiones graves en su salud, no solo mental, sino físico, derivadas de las afectaciones psicológicas, siendo estas últimas, las psicológicas, las más difíciles de detectar y atender.

En la antigüedad, en los libros zoroástricos (aproximadamente unos 800 años a.C.) consideraban a la enfermedad como fruto del mal y su curación, corresponde a las fuerzas del bien, siendo estas últimas, las que intervienen mediante la observancia de los preceptos religiosos, y que de lo contrario, la persona queda indefensa ante la acción de algún demonio.

Más adelante, los griegos poseían a la Higia, diosa protectora de la salud, junto con el dios Asclepio, a quienes se les adjudicaban poderes curativos. Lo mismo podríamos decir de los dioses romanos, o de otras religiones, incluida la católica, en la que son innumerables los santos a los que se les atribuye la facultad de curar.

En la medicina hipocrática, se considera que la salud corporal, es el primero de los bienes: *la recta proporción entre los justo, limpio, puro, bello, fuerte, robusto y bien proporcionado, buena mezcla de los humores en pacífica pugna y mutua colaboración, entre las múltiples potencias y distintos humores que componen el cuerpo.*

El término salud, fue definido en 1946, por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como:

“El estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades “. (Grau & Cusí, 2012, pág. 15 y 16)

La salud mental y los trastornos mentales, son uno de los principales problemas de salud pública en el mundo. Desde diferentes perspectivas, tales como la psiquiatría, psicología, biología, neurociencias, etc., se publican mensualmente cientos de investigaciones, a través de revistas especializadas, esto sin olvidar algunos programas de televisión y artículos ligeros en periódicos, que lo abordan, y dan cuenta de sus aspectos relevantes y plantean nuevos caminos, que pueden guiar al profesional de la salud hacia una mejor comprensión de las patologías de la psique humana.

Las anormalidades en la psique humana, han sido descritas desde los albores de la civilización. Sin embargo, desde el siglo XVII se dio inicio a su estudio sistemático, considerando que eran entidades con una causalidad.

Así pues, el área de la salud mental tiene un reto importante, no solo por la incompreensión de la mayoría de las causalidades de los trastornos mentales, sino también, por la necesidad que tienen de poner en un marco coherente. (Velásquez, 2017)

1.2 Planteamiento del problema

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2006, citado en Patlán, 2017, pág. 2), los trabajadores representan la mitad de la población en todo el mundo y son esas personas, quienes contribuyen, en mayor medida, al desarrollo económico y social de muchos países, por tanto, cuidar de su salud es importante, ya que sin el desarrollo de las actividades realizadas por los trabajadores, no podría mantenerse el mundo que conocemos.

Desafortunadamente, muchos de estos trabajadores, realizan sus actividades en condiciones que los coloca en riesgo, no solo en riesgo físico,

siendo este el riesgo más evidente, por el desarrollo propio de la actividad que han de desempeñar, sino, en riesgo potencial de perder su salud mental y por consecuencia repercutir en la pérdida de su salud física.

Gracias a diversas investigaciones, surgidas con mayor relevancia en Europa, sobre el trabajo y su relación con padecimientos psicológicos, es que se han dado avances para la identificación, prevención y desarrollo de estos denominados riesgos psicosociales, que afectan de forma importante la salud mental de los trabajadores, dentro de los cuales se encuentra, el acoso laboral o mobbing.

En nuestro país, el mobbing, es un fenómeno que aqueja a gran número de los trabajadores mexicanos, sin embargo, su presencia dentro de las organizaciones, dentro de los espacios de trabajo, es inadvertida, incluso por quienes resultan vivenciarla, y cuando es vista, llega, regularmente a ser normalizada o subestimada, observándolo como algo habitual en todo espacio de trabajo, tanto, por directivos, como por trabajadores de diferentes niveles jerárquicos. La desinformación sobre el mobbing y sus repercusiones en la salud mental, (ansiedad, depresión, trastorno de estrés postraumático, respuestas fisiológicas, entre otras), contribuye a su aparición, mantenimiento y agravamiento, al no ser bien identificada como algo negativo en los espacios de trabajo en México.

El mobbing llega a ser tan perjudicial para la salud mental de los trabajadores que lo viven, que pueden llevarlo al punto de incapacitarlo laboralmente, al no poder reincorporarse al mundo laboral, así como, afectar de manera importante las demás esferas de su vida (social, familiar, económica).

De ahí radica la importancia de su estudio y atención, ya que al conocer al fenómeno y sus repercusiones, se pueden tomar acciones más eficaces, en favor de los trabajadores, de las organizaciones y por ende de la sociedad.

Por lo tanto la pregunta central de investigación es:

¿Cómo el acoso laboral o mobbing, como parte de los riesgos psicosociales en la empresa, afecta la salud mental de los colaboradores de Bodega Aurrera determinante 1018, en Temixco, Morelos?

1.3 Definición de Variables

Acoso Laboral o mobbing: Iñaki Piñuel y Zabala, (citado en Piñuel & García, 2015) importante investigador sobre el tema en España, define el mobbing como:

El continuado y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros, que se comportan con él cruelmente, con el objeto de lograr su aniquilación o destrucción psicológica y obtener su salida de la organización, a través de diferentes procedimientos ilegales, ilícitos o ajenos a un trato respetuoso o humanitario y que atentan contra la dignidad del trabajador, teniendo como objetivo, intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir, emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización o a satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar, y destruir, que suele presentar el hostigador, que aprovecha la ocasión que le brinda la situación organizativa particular (reorganización, reducción de costes, burocratización, cambios vertiginosos, etc.) para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas.

Salud Mental: De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (2019), salud mental se define como, un estado de bienestar, en el cual, el individuo es consciente de sus propias capacidades, puede afrontar las tensiones normales de la vida, puede trabajar de forma productiva y fructífera y es capaz de hacer una contribución a su comunidad.

1.4 *Objetivos de la investigación*

1.4.1 *Objetivo general*

Analizar si el acoso laboral como parte de los riesgos psicosociales en la empresa, afecta la salud mental de los colaboradores de Bodega Aurrera determinante 1018 en Temixco, Morelos

1.4.2 *Objetivos específicos*

- Definir que es el acoso laboral o mobbing
- Describir la conducta de acoso laboral (mobbing)
- Describir las causales de acoso laboral (mobbing)
- Describir cuales son los denominados riesgos psicosociales
- Describir las consecuencias del acoso laboral (mobbing) en la salud mental
- Definir que es la salud mental

1.5 *Preguntas secundarias de investigación*

- ¿Qué son los riesgos psicosociales?
- ¿Qué es el acoso laboral o mobbing?
- ¿Cuáles son las conductas de acoso laboral (mobbing)?
- ¿Cuáles son las causas del acoso laboral (mobbing)?
- ¿Cuál es el perfil del acosador?

- ¿Cuál es el perfil de la víctima?
- ¿Cuáles son los tipos de acoso laboral (mobbing)?
- ¿Cuáles son las fases o etapas del acoso laboral (mobbing)?
- ¿Cuáles son los efectos del acoso laboral (mobbing) en la salud mental?
- ¿Qué es la salud?
- ¿En qué consiste la salud mental?
- ¿Qué es un padecimiento psicossomático?
- ¿En qué se sustenta la cultura organizacional de Walmart?
- ¿Que son los riesgos psicossociales?
- ¿Cuáles son los riesgos psicossociales?

1.6 Justificación

El trabajo es una actividad primordial para el hombre, ayudando a cubrir sus necesidades básicas, y que además le permite tener un crecimiento personal. Sin embargo, es cada vez más evidente la existencia de problemáticas que parecen ser causal de sufrimiento y de alteraciones en la salud mental de los trabajadores.

De acuerdo a Lee, & McCann, & Messenger, (2007) en la actualidad, parece que las horas legales de trabajo, se han reducido gradualmente, de cuarenta y ocho a cuarenta horas de trabajo, en gran número de países. De modo que puede considerarse como un logro histórico con respecto al siglo pasado.

No obstante, México, es el país con más horas trabajadas entre los miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), con 2 mil 148 horas anuales por trabajador, de acuerdo con cifras de 2018. (Grupo Milenio, 2020), sumado a cargas de trabajo cada vez más demandantes. Esto ha situado al trabajador mexicano, al deber de cumplimentar largas jornadas de tiempo en el trabajo, lo cual, por si solo ya resulta inadecuado, de manera que, se busca que los espacios de trabajo sean seguros, no solo en los aspectos físicos, sino también, en términos de salud mental. Desafortunadamente

este aspecto pareciera no ser tan relevante en las organizaciones y en las legislaciones que las regulan. Este sector pareciera estar desatendido e incluso estigmatizado, no solo en el mundo del trabajo, dado tal vez, a partir del desconocimiento general sobre la salud mental y en particular, sobre los efectos que algunos aspectos positivos o negativos, en la organización, pueden tener en la salud mental de los trabajadores. Derivado de esto, es imprescindible enfocar esfuerzos en el estudio, difusión y concientización del cuidado de la salud mental.

Una de las problemáticas presentes en el mundo laboral es el acoso laboral o mobbing, la cual, es un tipo de violencia que debido a la sutileza y naturaleza de las agresiones, tiende a ser confundida, invisibilizada y normalizada, siendo difícil de detectar y atender, pero teniendo repercusiones en la salud mental, igual de importantes y devastadoras que otros tipos de violencia. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), en América Latina, alrededor de cuatro millones de personas padecen actualmente acoso psicológico en el trabajo, siendo el riesgo psicosocial que más enferma a los trabajadores en el mundo; esta cifra crece un cuarenta por ciento, cuando el país se encuentra ante una crisis económica. (Giachero, 2017)

Este tipo de violencia no es nueva en el mundo del trabajo, su estudio es la que se ha dado de manera más reciente. En México, estos estudios han sido escasos con respecto a otros países, así como, la legislación para regular y sancionar este tipo de conductas, lo cual, nos habla de la importancia del abordaje y análisis de este tema en nuestro país. De acuerdo con la revista emprendedores (2003, citada en Gómez, 2010), en México el cincuenta por ciento de las personas acosados en el trabajo, presentan daños psicológicos o físicos de alguna índole. Las experiencias por las que pasan las víctimas de acoso laboral, pueden causar en ellas percepciones negativas de sí mismas, de los demás y del mundo, presentando otro tipo de síntomas psicológicos y orgánicos.

La falta de conocimiento sobre esta problemática ha desencadenado en que su presencia pase inadvertida, y de manera más preocupante sea tolerada, teniendo presente que ningún tipo de violencia debe ser normalizado y aceptado. Asimismo, llega a ser confundida como parte de los conflictos comunes y problemáticas propias del desarrollo del trabajo y que aprender a soportarlas, es algo natural e inherente al trabajo mismo. Igualmente, su diagnóstico es confuso, pues, de acuerdo con Iñaki Piñuel y Zabala (2001), la sintomatología del mobbing en la salud mental del sujeto que la sufre, suele ser fácilmente confundible con otras patologías. Radicando aquí la importancia del estudio y comprensión del mobbing, que ofrecerán una visión correcta de este, para su prevención y atención.

El acoso psicológico, no es más que la punta del iceberg de una modificación de vertiginosa y negativa de las condiciones de trabajo y que se materializa en la afectación de millones de trabajadores, en el mundo, como lo sostiene la Organización Mundial de la Salud (citado en Giachero, 2017). Con la crisis económica se acentúa el terror laboral que experimenta cualquier trabajador al asomarse al abismo del desempleo. Ello lleva anexo la extensión del conformismo, la sumisión, la resignación del maltrato psicológico en el trabajo, que en consecuencia, termina con las posibilidades de concretar la defensa de sus derechos, y en concreto el derecho a la dignidad y a la salud, dentro de su trabajo. (Piñuel & García, 2015)

En México, a pesar de no ser un tema ampliamente investigado como un problema social inscrito en las organizaciones laborales, se están dando los primeros pasos para su identificación, análisis y prevención, con la recién emitida Norma Oficial Mexicana, *Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo, Identificación, Análisis y Prevención (NOM-035-STPS-2018)*, la cual, contempla al mobbing, como un riesgo psicosocial. Sin embargo, aún se constata la ausencia de conocimiento del tema por parte de los propios afectados, y conocimiento vago por parte de personal del sector salud y de los inspectores de trabajo (de acuerdo

a entrevistas desarrolladas al personal especializado en marzo de 2009, citado en Arciniega, 2013, pág. 24), lo que dificulta implementar estrategias de afrontamiento o labor preventiva en los centros de trabajo.

Tal como se señaló al principio, la preocupación actual por el acoso laboral no reside en su novedad. Lo novedoso es su reconocimiento internacional como fenómeno laboral, la conciencia creciente de su inadecuación al complejo entorno competitivo en que se mueven las organizaciones modernas, como su no aceptación moral en las sociedades de democracia avanzada. (Arciniega, 2013, pág. 21)

Este fenómeno en la actualidad, constituye un problema al que deben enfrentarse todos los países industrializados, siendo una cuestión que preocupe tanto a empleadores, trabajadores, legisladores, sector salud, entre otros, pues las repercusiones en la salud son devastadoras no solo para quienes lo sufren, sino para la personas cercanas al sujeto, afectando también otros ámbitos, perjudicando como resultado a la sociedad en general.

El presente trabajo de investigación, busca mostrar la presencia del fenómeno de mobbing en los espacios de trabajo en México. Considerando al acoso laboral como un fenómeno que no solo se encuentra en países Europeos, (donde surgen las primeras investigaciones) siendo una realidad presente en el día a día en las organizaciones y con efectos negativos reales, en la salud mental de los trabajadores mexicanos, empeorando en sus repercusiones, ante una inadecuada atención, afectando de manera grave a la sociedad mexicana.

Desarrollar la investigación en una de las empresas más importantes en generación de empleos en el país, nos podrá dar un panorama de la presencia del mobbing en este tipo de empleadoras. Conociendo de manera más cercana al fenómeno y sus repercusiones para quienes resultan acosados.

Esto con el propósito de colocar al fenómeno, en el escenario laboral, visibilizándolo, incentivando así, su investigación de manera más amplia y profunda en nuestro país, así como, la toma de acciones, para su prevención, (siendo esta una de los actos más importantes para la erradicación del fenómeno y sus serias repercusiones) y atención adecuadas, para un fenómeno que está enfermando a los trabajadores mexicanos. Buscando con esto, mejorar las condiciones en las que miles de trabajadores mexicanos desempeñan su trabajo, repercutiendo de manera positiva en sus vidas. Así como, la generación de un cambio de pensamiento, una conciencia social que no acepte ni normalice la violencia psicológica.

A partir de los hallazgos de la investigación, del conocimiento y comprensión de dicho fenómeno, Walmart podrá tomar acciones apoyado de las recomendaciones, que podrán ser replicadas en sus demás unidades de trabajo a lo largo del país, tomando en cuenta que Walmart es una de la tiendas de retail con más presencia, contando con 3,407 tiendas en México, abriendo 134 tiendas durante 2019, (siendo esta su mayor expansión en 6 años), contando con más unidades que en cualquier otro país fuera de Estados Unidos, esto de acuerdo a Forbes (2020). Dichas acciones traerán como beneficio para la empresa contar con un espacio mejor para trabajar, acorde a su cultura y valores, con trabajadores más sanos física y mentalmente, lo cual, se verá reflejado en una mayor productividad y en su clientela, recordando que si la empresa cuida de sus empleados, estos cuidaran de sus clientes. Evitándose así repercusiones negativas (costes por alta rotación, incapacidades, faltas, baja productividad, perdida de personal valioso, perdida de talento, etc.).

Para el psicólogo, el entendimiento del fenómeno podrá coadyuvar a este profesional de la salud, a prevenir y advertir su presencia, dando así, la oportunidad de su pronta y adecuada identificación y diagnóstico, aminorando con esto sus repercusiones en la salud mental, así como, de su respectiva atención ya sea de emergencia o de cualquier nivel, canalizándolo, de ser necesario, según le corresponda.

De este modo, conocer y entender cuáles son el origen de las afectaciones en la salud mental, le ayudará al profesional en psicología, a elegir el tratamiento terapéutico adecuado y las herramientas en las que apoyarse para ayudar al paciente a recuperar su salud psicofísica.

Así como, incentivar al psicólogo a estar atento, a la aparición y estudio de nuevos y emergentes fenómenos que repercutan en la salud mental de las personas, que en países en vías de desarrollo, pudiesen repercutir de forma más importante. Previniendo así, los diagnósticos errados y por ende, una atención inadecuada.

Para el personal médico, este trabajo puede ser útil en la comprensión del como algunas las afecciones físicas en los pacientes, pueden estar generadas desde un origen psicológico, promoviendo la atención psicológica, tratando el origen de la afección, incluso incentivando un trabajo multidisciplinar, que repercuta de manera positiva en la salud física y mental del paciente.

1.7 Limitaciones de estudio

Entre las limitaciones para la realización de este estudio, se encuentran las restricciones de tiempo, por parte de los empleados, con quienes se apoya esta investigación, ya que sus tiempos disponibles fuera de sus actividades laborales, son limitados, lo cual, dificulto la aplicación del instrumento, (Barómetro CISNEROS®), cuestionario para sondear de manera periódica el estado y los índices de violencia en el entorno laboral, de forma presencial, no contando tampoco, con tiempo dentro de su jornada laboral, ya que, de forma entendible, la empresa prohíbe la realización de otra actividad ajena a sus funciones de trabajo designadas dentro de ésta. Por lo anterior, no se puede realizar una entrevista semi dirigida, contemplada, para enriquecer la investigación, además, de no contar

con un espacio adecuado dentro o fuera de su espacio de trabajo, para llevar a cabo dicha actividad. Por lo cual, se opta por hacer uso de un medio electrónico para la aplicación del instrumento.

No se realiza la aplicación del instrumento a la totalidad de la plantilla laboral con la que cuenta la unidad de trabajo, puesto que, no todos los empleados decidieron participar en la presente investigación.

Otra limitante, proviene de la falta de información e investigaciones y sus aportaciones sobre el acoso laboral (mobbing) en México y América Latina, así como, instrumentos específicos para detectar y evaluar dicho fenómeno.

“Los clientes no son lo primero. Los empleados son lo primero. Si cuidas de ellos, ellos cuidaran de tus clientes”.

Richard Branson

“Nos acostumbramos a la violencia, y esto no es bueno para nuestra sociedad. Una población insensible es una población peligrosa”.

Isaac Asimov

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES DE WALMART Y BODEGA AURRERA

2.1.1 Historia del fundador e inicio de Walmart

Sam Walton, fundador de la empresa Walmart, nace en Kingfisher, en el año de 1918, en la ciudad de Oklahoma, el cual, hasta su muerte, en el año de 1992, funge como su presidente.

La idea de negocio de Sam Walton, era tener una tienda en la que existiera una gran variedad de productos para todos los gustos. Con el apoyo económico de su suegro, más sus propios ahorros, firma un contrato junto con su hermano Bud, para aperturar tiendas de franquicia, de la cadena Ben Franklin. Abriendo la primera sucursal, de esta cadena, en la ciudad de Newport, la cual, al cabo de cinco años, logro ser una de las más exitosas del país.

Los hermanos Walton, al ver el éxito, deciden 1949, establecerse en un edificio con mayor espacio, ubicado en una plaza en Bentonville, Arkansas, llamándolo Walton's 5 & 10, continuando con la franquicia de las tiendas Ben Franklin.

Para los hermanos, era evidente que comenzaba un cambio en los hábitos de compra de la sociedad norteamericana y estaban seguros de que, un sistema de descuentos, funcionaria también, en las comunidades pequeñas y no solo en los mercados metropolitanos. (Conde, 2009 pág. 7-8-9).

Sam Walton pudo ver una nueva forma de compra y venta, el concepto de autoservicio, que permitiría a los clientes comprar productos en los estantes, una tienda de descuento, que opera bajo un pequeño margen de ganancia, pero se

centraría en hacerlo con un volumen de ventas importante. El comprador promedio gastaba más dinero en una tienda, cuando el formato era autoservicio. Pero las tiendas de autoservicio y de descuento, tendían a ser pequeñas, especializadas en un solo producto y situadas en las grandes ciudades y sus suburbios.

Ante esta nueva idea de negocio, Sam Walton vio una gran oportunidad, en donde, no habían muchos competidores, por lo que decide proponerles a los ejecutivos de la cadena Ben Franklin la posibilidad de abrir una tienda de descuento prototipo, en una pequeña localidad, pero fue rechazada, pues, establecer un gran local, en una pequeña comunidad, no resultaba ser viable para su modelo de negocios. (Conde, 2009 pág. 9-10)

Ante este rechazo, Sam Walton, decide inaugurar su primera tienda de descuento, a la que llamo "Walmart Discount City", fundada en la ciudad de Rogers, Arkansas, en el año 1962, después de manejar durante 17 años pequeñas tiendas de franquicias de la cadena Ben Franklin.(Conde, 2009 pág. 9-10)

Parte de su éxito, se debió a que aperturaba sus tiendas en pequeñas ciudades y áreas rurales, segmentos de mercado, en donde, no contaba con mucha competencia. (Walmart 2010).

Las comunidades rurales, donde se establecía Walmart, podían soportar solo una tienda de grandes dimensiones, por lo que, ninguna de las llamadas tiendas de descuento, comparables al concepto Walmart, podía establecerse en el mismo lugar. La ventaja de ser el primero, comenzó a hacer que Walmart comenzara a ganar ciertos poderes monopólicos. Las tiendas Walmart comenzaban a hacerse más presentes de una ciudad tras otra. (Conde, 2009 pág. 10).

En estas tiendas, se reemplazaron las cajas en el mostrador, por una línea de cajas a la salida de la tienda. Sam fue conocido por reconocer que el éxito del negocio dependía de los asociados y por compartir información con ellos para

alcanzar los objetivos de la compañía. (Walmart de México y Centroamérica, 2018a)

El acelerado crecimiento de las tiendas, la lleva convertirse en una empresa Internacional para el año de 1991, al expandirse hacia México. (Walmart 2010).

Walmart de México y Centroamérica, es una empresa dedicada al sector del comercio, y que actualmente opera en seis países: Costa Rica, el Salvador, Guatemala, Honduras, México y Nicaragua. Contando con diversos formatos, que incluyen, Walmart Supercenter, Superama, Sam's Club, Bodega Aurrera, Bodega Aurrera Express y Mi Bodega Aurrera. (Walmart de México y Centroamérica, 2018b)

2.1.2 Bodega Aurrera

En tanto, en México, Jerónimo Arango, recientemente fallecido, fundó en 1958, Central de Ropa, que más tarde se llamaría, Almacenes Aurrera, donde, vendía todo tipo de productos, en el mismo lugar y en grandes cantidades.

Aurrera, se convirtió en el principal minorista de México y creció de forma sólida durante más de 25 años.

En 1991, Grupo CIFRA (controladora encargada de administrar unidades de negocio) y Walmart se unieron. Finalmente, en 1997, Jerónimo Arango, decidió dedicarse a otros proyectos y Walmart adquirió la totalidad de las acciones de CIFRA. (Walmart de México y Centroamérica, 2018a) Adquiriendo con esto, Almacenes Aurrera, los cuales, son convertidos en Walmart Supercenter y Bodegas Aurrera. (Walmart 2010)

Para el año 1993, inicia operaciones lo que se conoce como, Walmart Supercenter en México. El siguiente año, se incorpora a la compañía las cadenas Vips y Suburbia. (Walmart 2010). Las cuales, son vendidas en 2014 a Alsea (operador de restaurantes líder en América Latina y España, con marcas de reconocimiento global dentro de los segmentos de Comida Rápida, Cafeterías, Comida Casual, Fast Casual y Restaurante Familiar) y en 2017 a Liverpool, respectivamente. (Walmart de México y Centroamérica, 2018a)

En el año 2004, Walmart de México, se convierte en uno de los mayores empleadores privados en el país, con 694 unidades, en 73 ciudades a nivel nacional, en 31 entidades de la república mexicana. (Walmart 2010).

2.1.3 Cultura Corporativa Walmart de México y Centroamérica

Como la mayoría de las organizaciones, Walmart cuenta con una cultura corporativa, la cual, constituye un conjunto de normas, valores y pautas de conducta que comparten los integrantes de la empresa, la cual, se ve reflejada en sus comportamientos, y que todo empleado perteneciente a esta debe conocer.

La cultura Walmart se basa en tres principios básicos; respeto por el individuo, servicio al cliente y búsqueda de la excelencia, todos sustentados en la integridad, que de acuerdo a la compañía, se define como el conducirse de manera honesta y profesional, tanto con clientes, socios, proveedores y compañeros, siendo este, un elemento fundamental para la empresa. (Walmart, 2010)

A continuación, se muestran en qué consisten estos principios en los que se basa la compañía y algunos lineamientos que se desprenden de estos, que se consideran pueden ser de interés en la investigación.

Cuadro 1. Principios en los que se basa la cultura Walmart

a) Respeto por el individuo	<p>Invita a los asociados a vivir en un ambiente de respeto y dignidad dentro del trabajo, con igualdad de oportunidades y libres de cualquier tipo de acoso, para dar así, un apoyo total al cumplimiento de los objetivos de la compañía.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo de apoyo • Política de puertas abiertas • Desarrollo de la gente • Comunicación total • Encuesta de opinión 	
b) Servicio al cliente	<p>Se hace especial énfasis en la identificación de la buena atención al cliente, basada en el pensamiento de Sam Walton, quien solía decir que, en Walmart todos trabajan para los clientes y socios y que estos pueden despedirlos a todos, si así lo deciden, al comprar en la competencia.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de compra agradable • Satisfacción garantizada • Sentido de urgencia • Regla del atardecer 	

c) Búsqueda de la excelencia

Esta incide en la búsqueda permanente de la excelencia, sin importar el puesto o área dentro de la compañía, donde, para alcanzarla, los empleados deben fijarse altas expectativas y estar dispuestos a correr riesgos.

- Orientación de resultados
- Mejora continua
- Sinergia/trabajo en equipo
- Tomar riesgos
- Control de gastos
- Control de merma
- Entrenar caminando por el piso de venta (ECEP)
- Evaluación de desempeño
- Promociones y transferencias

Fuente: Walmart (2010)
Elaboración: Arroyo, A. (2019)

Como parte de la cultura de la compañía, ésta adopta el modelo de equidad de género, que se traduce en la optimización de los recursos humanos para incrementar la eficiencia y la competitividad de la organización, al promover relaciones interpersonales de alta calidad en ambientes organizacionales donde mujeres y hombres con diferentes habilidades, perspectivas y maneras de trabajar, participan en el cumplimiento de las metas de la organización.

El modelo se enfoca en la administración de personal, específicamente en 8 puntos que a continuación se enlistan:

- Reclutamiento y selección de personal
- Capacitación
- Desarrollo profesional
- Igualdad de oportunidades y compensaciones
- Vida familiar y laboral
- Ambiente laboral y salud en el trabajo
- Hostigamiento sexual
- Sensibilización en equidad de género

Así como, la implementación de una línea telefónica directa, llamada línea ética, la cual, es un servicio de atención para asociados, con el que la compañía busca que el personal, reciba un trato justo y se desarrolle en un ambiente laboral positivo, en la cual, se reportan las conductas que violan la integridad y ética de Walmart.

Además, de contar con asesores que realizan visitas periódicas a las unidades y áreas de staff, con quienes el colaborador puede dirigirse cuando se dan las visitas a su unidad, así como, hacerlo directamente en sus oficinas ubicadas en la Ciudad de México, o bien, llamarles por teléfono, siendo cada caso mantenido en confidencialidad. (Walmart 2010)

2.1.4 Filosofía de negocio

La filosofía de negocio de la compañía se enfoca en conservar a la compañía, basándose en diez reglas, que Sam Walton postulo para construir y mantener un negocio exitoso, sosteniendo además, que para hacer frente a los desafíos, se debe reinventar el modo de realizar el trabajo, no limitándose a hacer las mismas cosas que funcionaron en el pasado, pues todo es cambiante.

Dichas reglas se enuncian a continuación.

- Regla 1: Entrégate a tu negocio
- Regla 2: Comparte tus ganancias
- Regla 3: Motiva a tus asociados
- Regla 4: Comunica e informa
- Regla 5: Aprecia lo que hagan tus asociados
- Regla 6: Celebra tus triunfos
- Regla 7: Escucha a tus asociados
- Regla 8: Excede las expectativas de tus clientes
- Regla 9: Controla tus gastos
- Regla 10: Nada contra la corriente

(Walmart, 2010)

2.1.5 Filosofía Walmart

La misión y visión de la compañía, constituyen la filosofía Walmart. La primera consiste en ser el destino de compra líder de ventas, en cada uno de los departamentos que lo conforman, satisfaciendo las necesidades de toda la familia, a precios bajos todos los días. Para así contribuir a mejorar el nivel de vida de las familias en ciudades medianas y grandes en México. (Walmart 2010). Mientras que su visión, reside en contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias en México y Centroamérica. (Walmart de México y Centroamérica, 2018b)

2.1.6 Normatividad de Recursos Humanos Walmart sobre el acoso

Walmart cuenta con políticas direccionadas a su recurso humano y al acoso específicamente, contenidas en el documento denominado, Declaración de Ética Global y cuya parte de contenido se muestra a continuación.

La Declaración de Ética Global es un documento que proporciona una introducción a las responsabilidades de todos los asociados, junto con información general de políticas importantes para la empresa, entre las que se contempla la prevención del acoso, mencionando textualmente:

“Uno de nuestros principios básicos sobre los cuales Sam Walton fundó nuestra compañía es el *Respeto por el Individuo*. Cada uno de nosotros somos responsables de crear una cultura de confianza y respeto que promueva un ambiente de trabajo positivo. Esto significa tratarnos unos a otros con cortesía y equidad en todas nuestras interacciones en el lugar de trabajo. [...]

Creemos en tratar a los demás con respeto, ya sea que se trate de un compañero de trabajo, proveedor, cliente o cualquier persona que haga negocios con nosotros.

El acoso es una conducta que interfiere de forma inapropiada o sin razón en el desempeño laboral, que disminuye la dignidad de cualquier persona y crea un ambiente de trabajo intimidante, hostil y ofensivo con base en el estado legalmente protegido de una persona. [...].”

Y agrega; también se prohíben otras formas de acoso basadas en el estado legalmente protegido de una persona, como:

- Utilizar calumnias o estereotipos negativos
- Bromear, molestar o hacer chistes verbales
- Actos intimidantes, como amenazas o intimidación

- Cualquier otra conducta que muestre hostilidad, falta de respeto o maltrato hacia una persona con base al estado legalmente protegido de la misma.

Cualquier conducta de acoso en el lugar de trabajo, como las que se describieron anteriormente, está prohibida, sin importar si es aceptada o rechazada y sin importar si las personas involucradas son del mismo o diferente sexo, orientación sexual, raza u otro estado. Walmart prohíbe las represalias y no despedirá, bajará de rango, ni discriminará a los asociados por informar sus inquietudes. (Walmart de México y Centroamérica, 2018c)

La empresa describe como conducta inapropiada lo siguiente:

“Creemos en mantener un ambiente de trabajo que esté libre de conductas inapropiadas como lenguaje, gestos o conducta obscena, inmoral, grosera, violenta, discriminativa, intimidante o similarmente ofensiva. Walmart no tolerará dicha conducta, la cual, viola nuestra creencia de respeto por el individuo.” (Walmart de México y Centroamérica 2018c, pág. 11 y 12)

La forma en la que la compañía establece, la prevención y sanción de conducta inapropiada, de manera general, es mediante la difusión a los colaboradores de los siguientes puntos:

- Lugar de trabajo libre de hostigamiento y acoso
- Comunicación de puertas abiertas
- Asesoría para mejorar

Prohibiendo además, en su código de conducta, las siguientes acciones:

- Realizar actos de acoso y hostigamiento (en caso de verlos, denunciarlos).
- Agredir física o verbalmente a asociados o proveedores.
- Practicar acciones que arriesguen la propia salud o la de otros asociados y/o puedan dañar los productos de la compañía. (Walmart, 2010)

Asimismo, la compañía ha implementado la llamada, encuesta de salida, mediante la cual, buscan conocer el motivo real de la salida o renuncia voluntaria del colaborador, cuya administración se da cuando el empleado no desea seguir perteneciendo a la compañía, con la finalidad de conocer si el empleado se va por motivos personales o asociados a la empresa.

2.2 ACOSO LABORAL O MOBBING

2.2.1 Factores y Riesgos Psicosociales

El capital humano es un elemento imprescindible dentro de las organizaciones, sin embargo, muchas veces no es tratado de forma adecuada, dado que no se tienen en cuenta sus capacidades, motivaciones, expectativas y necesidades. Hecho que ocasiona una disminución de la salud laboral y da origen a la aparición de los *riesgos psicosociales*, que, como indica Grau & Cusí (2012, pág. 55), son consecuencia de insuficientes condiciones laborales y deficiente organización del trabajo.

No obstante, se puede ver que cada vez existe mayor sensibilidad hacia los problemas de salud de los trabajadores, que tiene su origen, desde los llamados riesgos psicosociales, destacando entre ellos, y sobremanera, durante los últimos

años, el acoso psicológico en el lugar de trabajo, fenómeno conocido también como, acoso laboral o mobbing. (Grau & Cusí 2012, pág. 55)

En el entorno social y laboral, se están produciendo cambios vertiginosos que plantean nuevos retos, especialmente en el ámbito de la seguridad y de la salud laboral de los empleados. Dichos cambios repercuten en la aparición de nuevos y emergentes riesgos psicosociales, al margen de los considerados clásicos, de acuerdo a Grau & Cusí (2012) como el burnout o el mobbing, vinculados al modo en que en el que se diseña, organiza y gestiona el trabajo, así como, al contexto económico y social del mismo. Según la fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, en el 2008, el coste económico anual de estos riesgos en la Unión Europea, se estimaba en veinte millones de Euros.

En el 2006, se instaba a la agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo a establecer un observatorio de riesgos, con el fin de anticiparse a los riesgos emergentes. El Observatorio Europeo de Riesgos ha confiado a algunos expertos la tarea de llevar a cabo una investigación de campo con el método participativo Delphi.

Dichas instituciones, consideran que, un riesgo psicosocial emergente es cualquier riesgo nuevo que va en aumento. El término nuevo significa que, o bien el riesgo no existía antes y está causado por nuevos procesos, tecnologías, lugares de trabajo, cambios sociales y organizativos, o bien, era un factor conocido, pero que ahora se considera riesgo, debido a nuevos descubrimientos científicos o percepciones sociales. El significado de emergente, indicaría que el número de situaciones de peligro, que producen el riesgo, se ha incrementado, que la probabilidad de exposición al riesgo, se acrecienta y que los efectos negativos sobre la salud de los empleados son considerables y significativos. (Grau & Cusí, 2012, pág. 147-150)

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1984, publicó un estudio que revelaba la importancia de los *factores psicosociales*, (STPS s.f. Conferencia Internacional del Trabajo. Convenio 155) y para el año 2016, este organismo, urge a los gobiernos a tomar medidas sobre los riesgos psicosociales y ergonómicos. (Lidmo Corporativo RH 2019)

En 1997, de acuerdo a Lidmo Corporativo RH (2019) el reglamento federal de seguridad y salud en el trabajo, establece la obligación de implementar medidas de prevención para factores psicosociales.

Según esta misma fuente, el 8% de la carga global de las enfermedades provenientes de depresión, es habitualmente atribuida a los riesgos ocupacionales.

La Organización Mundial de la Salud (OMS), (2003, citada en Lidmo Corporativo RH 2019) estima que, a nivel mundial, solo entre el cinco y diez por ciento de los trabajadores en los países en desarrollo, tiene acceso a servicios de salud ocupacional adecuados.

En el mes de octubre, del pasado año 2018, la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS) publicó en el Diario Oficial de la Federación, la Norma Oficial Mexicana (NOM-035-STPS-2018), Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo-Identificación, Análisis y Prevención, la cual, busca establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, entre los que se encuentra el acoso laboral o mobbing, así como, promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo, el cual, resulta obligatorio para todas las empresas a nivel nacional, y que entro en vigor al año siguiente de su publicación, el pasado mes de octubre de 2019. (SEGOB 2019)

Para Juárez y Camacho (2011, citado en Uribe, 2015) en su libro titulado *Reflexiones teórico-conceptuales de lo psicosocial en el trabajo*, editado por Juan

Pablos Editor y la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, el concepto psicosocial se refiere a un infinito número de variables utilizadas en el cuerpo teórico y metodológico de múltiples disciplinas, entre ellas la psicología, sociología, economía, medicina, antropología, administración, entre otras.

Según Flores (2011, citado en Uribe, 2015), psicosocial y psicopsicología contiene el significado de algo que oscila entre la psicología y la sociología en un dualismo entre individuo y sociedad, que es utilizado para orientar intervenciones en los ámbitos comunitario y organizacional. Por lo tanto, el concepto psicosocial aplica a problemáticas como migración, exilio, salud mental, psicoterapia, violencia, intervención comunitaria, adicciones e intervención organizacional con respecto a la salud de los trabajadores, entre otras.

De acuerdo con Delahanty-Matuk (2011, citado en Uribe, 2015), quien introdujo por primera vez el término psicosocial fue el psicoanalista Erik H. Erikson, el cual planteó que la identidad psicosocial depende de una complementariedad de una síntesis interna en el individuo y de la integración de rol en un grupo.

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT 1997, citado en Uribe 2015) “Los factores psicosociales en el trabajo son complejos y difíciles de entender, dado que representan el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador y abarcan muchos aspectos”. [...] En otras palabras, los factores psicosociales son descriptivos, se refieren a la estructura organizacional, al liderazgo, cultura corporativa, clima laboral, diseño del puesto, entre otros y pueden ser positivos y negativos. Estos factores negativos, afectan la salud física y psicológica.

De manera conjunta, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y Organización Mundial de la Salud (OMS) definen los Factores Psicosociales en el trabajo (FP) como:

...interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. (OIT 1997, citado en Uribe 2015)

Delgadillo (2011, citado en Uribe, 2015) propone por su parte, el siguiente concepto para identificar los factores psicosociales con una visión integral y holista, mencionando que:

“Son elementos derivados de la relación dinámica entre el individuo, el trabajo y el entorno, que afectan positiva y negativamente su estado de bienestar, acercándolo o distanciándolo de manera sostenida o intermitente al desarrollo de sus potencialidades humanas [...]”

Gil (2014, pág. 29,30), por su parte, considera que los factores psicosociales, son aquellas condiciones presentes en una situación laboral, directamente relacionadas con la organización del trabajo, con el contenido del puesto, la realización de la tarea e incluso con el entorno, que tiene la capacidad de afectar al desarrollo del trabajo y a la salud de las personas trabajadoras. Las expresiones “organización del trabajo” y “factores organizativos” se utilizan muchas veces de manera intercambiable con la de “factores psicosociales”, para hacer referencia, a las condiciones de trabajo que pueden conducir al estrés.

Los factores psicosociales, pueden ser favorables o desfavorables para el desarrollo de la actividad laboral y para la calidad de vida laboral del individuo. En

el primer caso, contribuyen positivamente al desarrollo personal de los individuos, mientras que, cuando son desfavorables, tienen consecuencias perjudiciales para su salud y bienestar. En este caso, hablamos de *factores de riesgo psicosocial*, fuentes de estrés laboral o estresores, y tiene el potencial de causar daño psicológico, físico o social a los individuos. (Gil, 2014, pág. 29, 30)

Los riesgos psicosociales pueden darse por un deterioro o disfunción en las:

- a) Características de la tarea, como: la cantidad de trabajo, desarrollo de aptitudes, carencia de complejidad, monotonía o repetitividad, automatización, ritmo de trabajo, precisión, responsabilidad, falta de autonomía, etc.
- b) Características de la organización: estructura jerárquica, canales de comunicación e información, relaciones interpersonales, procesos de socialización y desarrollo de la carrera, estilo de liderazgo, etc.
- c) Características del empleo: diseño del lugar de trabajo, salario, estabilidad en el empleo, condiciones físicas del trabajo, etc.
- d) Organización del tiempo de trabajo: duración y tipo de jornada, pausas de trabajo, trabajo en festivos, trabajo a turnos y nocturnos, etc. (Gil, 2014, pág. 29, 30)

Según Moreno-Jiménez (2012, citado en Uribe 2015) el concepto riesgo psicosocial laboral, queda definido como las situaciones y conductas que no pueden ser aceptadas, por sus nocivas consecuencias para los trabajadores y se aceptan que estos no pueden ser expuestos a situaciones que perjudiquen su salud.

Según Gil (2014, pág. 29, 30), la diferencia entre los *factores psicosociales* y *riesgos psicosociales* estriba, en que, los factores psicosociales, son condiciones de trabajo que, una vez percibidas y valoradas por el individuo, pueden influir positiva o negativamente sobre su salud, dependiendo de, si el individuo percibe o no, que esas condiciones de trabajo pueden ser una amenaza o riesgo para él.

Los riesgos psicosociales, siempre se asocian a la percepción de unas condiciones de trabajo, que suponen, una amenaza y por consiguiente un deterioro en la salud del individuo.

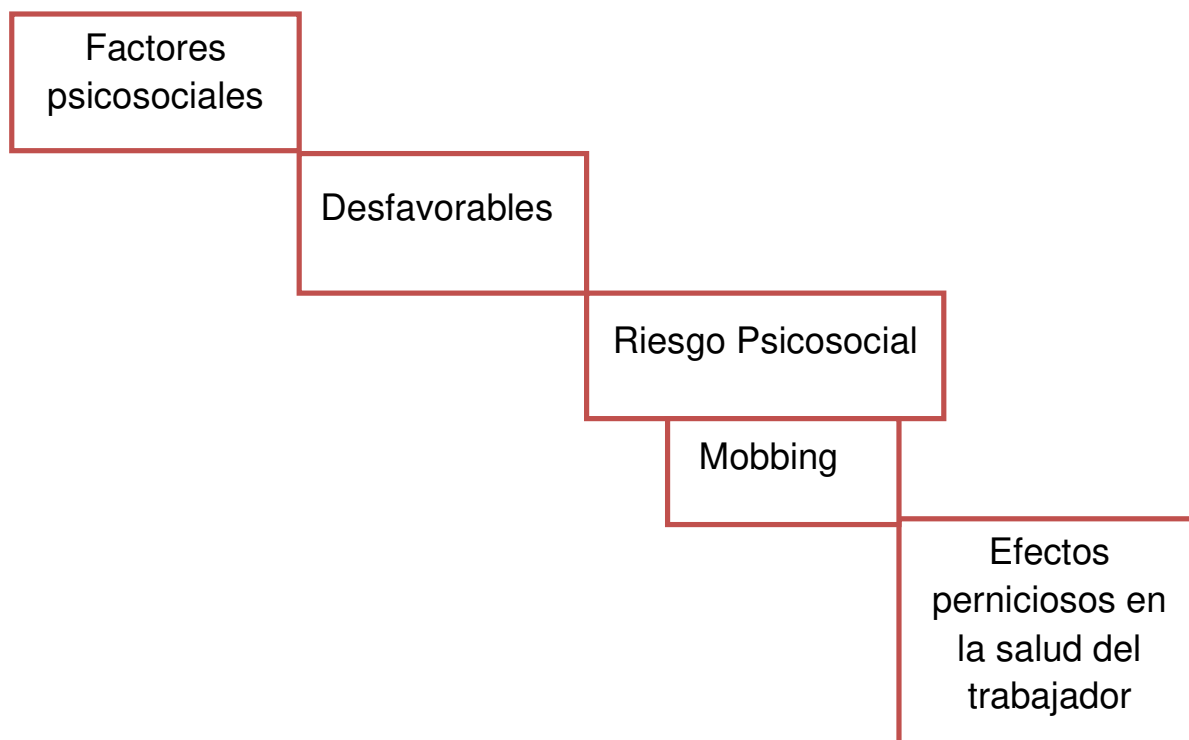
En el riesgo psicosocial, se debe tener presente que el origen del problema, ésta, por regla general, en el entorno, que es de donde provienen las situaciones de riesgo, debido a un mal diseño y ordenación de trabajo. Esto es, los riesgos psicosociales aparecen, porque se generan condiciones de trabajo difíciles de tolerar para la mayoría de los trabajadores. (Gil, 2014, pág. 29, 30)

Entre las principales consecuencias de los riesgos psicosociales, derivado de factores psicosociales deficiente o desfavorables, según Grau & Cusí (2012, Pág. 58) se encuentran:

- Burnout
- Estrés laboral.
- Acoso laboral o Mobbing.
- Trastornos psicósomáticos.
- Fatiga laboral.
- Carga mental.
- Tecnoestrés.
- Adicción al trabajo (Workaholism).
- Tensión laboral.
- Ansiedad laboral

Juana Patlán (s.f. pág. 18) por su parte, agrega a este listado, de principales riesgos psicosociales, al acoso sexual.

Figura 1. Factores y riesgos psicosociales.



Elaboración: Arroyo, A. (2019)

2.2.2 Acoso laboral o Mobbing. Diferentes concepciones

Diversos investigadores, en distintos países, optaron por utilizar diversas terminologías para referirse a este nuevo fenómeno, (Hirigoyen 2014 pág. 15) expresada en actitudes hostiles contra una persona en el espacio de trabajo. Entre estos términos destacan *mobbing*, término utilizado por Heinz Leymann, quien también, en un principio empleo el término *psicoterror o terror psicológico*;

Thylefors, por su parte, empleo el termino *chivo expiatorio*; Wilson lo llamo *los traumas en el lugar de trabajo*; Bassman le designo como *el abuso en el trabajo*; Adams, en contraste le llamo *bullying*, (de la misma forma que al acoso escolar); Olweus, lo denominó *la victimización*(Grau & Cusí, 2012, pág. 60);por su parte Marie France Hirigoyen le dio el nombre de *acoso moral* (Hirigoyen, 2014, pág. 15; mientras que, en estudios anglosajones se le señala como, *workplace bullying*. (Arciniega, 2013, pág. 24); probablemente de este último surja, en cierta medida, en nuestro país, el mal empleado término, *bullying laboral* o *bullying en el trabajo*, para referirse a este fenómeno. Reflexionar sobre los términos que han propuesto dichos investigadores, resulta interesante, pues denota la diversidad de formas de acercamiento al fenómeno, así como su impresión, ya que algunos de los términos, llegan a ser reveladores, por sus efectos en la persona que lo sufre.

Otros autores, como el psiquiatra estadounidense Carol Brodsky, comenzó a utilizar el término *harassment*, para describir este fenómeno, pero en un sentido más amplio, en el año de 1976, en el libro de su autoría "The Harassed Worker", Brodsky describió cinco grandes tipos de acoso: el acoso sexual, la designación de un chivo expiatorio, el uso de motes desagradables, la violencia física y la presión en el trabajo (Hirigoyen 2014 pag.15, 16).

Heinz Leymann (citado en Hirigoyen 2014 pág. 16) explico que prefería el termino *mobbing*, al de *bullying*, que utilizan los ingleses y los australianos, ya que, en su opinión, el *bullying* incluye violencia física y amenazas, mientras que, el *mobbing* es caracterizado por conductas más sutiles. Arciniega, (2013, pág. 25, 26) presenta la misma opinión, en donde, indica que, el *bullying* tiene una connotación más cercana a la agresión física, así como, que este, se desarrolla en espacios distintos, siendo de uso exclusivo en el ámbito escolar, no perteneciendo el término al fenómeno de *mobbing*, pues, el *mobbing*, no está vinculado a la violencia física, sino que es más sofisticado y más sutil, aunque el resultado es el

mismo, la agresión a través de comportamientos que van aislando y estigmatizando a la víctima.

El profesor Iñaki Piñuel y Zabala, menciona que el término a emplear en castellano es el de *acoso psicológico en el trabajo*, ya que este posee un sustrato ético esencial, que se refiere a la falta de respeto y de consideración del derecho a la dignidad del trabajador, como un elemento relevante de la relación laboral, no procediendo, en su opinión, el de *acoso moral*, pues en este, no se ataca a la moral de la víctima. (Rojo & Cervera, 2005, pág. 17)

En lo concerniente a la definición del mobbing, Heinz Leymann (1996 citado por Piñuel & García, 2015) lo define, como un proceso de destrucción, que se compone de una serie de actuaciones hostiles, que tomadas de forma aislada, podrían parecer anodinas, pero cuya repetición constante tiene efectos perniciosos. Por su parte, De Rivera (2013, pág. 129, 130), afirma que Leymann agrega en su definición, que esta es una comunicación hostil y sin ética, dirigida de manera sistemática, por uno o varios individuos contra otros, que es así, arrastrado a una posición de indefensión y desvalimiento, y activamente mantenido en ella. Estas actividades tienen lugar de manera frecuente (como criterio estadístico, por lo menos una vez a la semana) y durante un largo tiempo (criterio estadístico: por lo menos seis meses) [...].

Arciniega (2013, pág. 25, 26) añade, como parte de la definición de Leymann, que el mobbing es una situación en la que una persona ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado sobre una persona o personas, en el lugar de trabajo, con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente, esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo.

La Dra. Marie France Hirigoyen, quien acuña el término acoso moral en Francia, para referirse al mobbing, asevera que:

Por acoso moral se entiende cualquier manifestación de una conducta abusiva y, especialmente, los comportamientos, palabras, actitudes, gestos y escritos que puedan atentar por su repetición o sistematización, contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un individuo, poniendo en peligro su empleo, o degradando el ambiente de trabajo. (Hirigoyen 2001, citado en Arciniega, 2013, pág. 12)

Iñaki Piñuel y Zabala, (2001, citado en Piñuel & García, 2015) importante investigador sobre el tema en España, define el mobbing como:

El continuado y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros, que se comportan con él cruelmente, con el objeto de lograr su aniquilación o destrucción psicológica y obtener su salida de la organización, a través de diferentes procedimientos ilegales, ilícitos o ajenos a un trato respetuoso o humanitario y que atentan contra la dignidad del trabajador, teniendo como objetivo, intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir, emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización o a satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar, y destruir, que suele presentar el hostigador, que aprovecha la ocasión que le brinda la situación organizativa particular (reorganización, reducción de costes, burocratización, cambios vertiginosos, etc.) para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas.

En tanto que, María del Rocío González Miers, (González, 2012, pág. 93, 94) lo define, como:

Una conducta hostil, injusta, dañina y antiética que una persona o grupo de personas realizan de manera sistemática en contra de otra, hasta lograr sumirla en un estado de indefensión, que, finalmente repercutirá en la

salud mental, ya que se pueden presentar enfermedades psicosomáticas (cefaleas, trastornos intestinales, hipertensión, dolores lumbares y, en casos sumamente graves, traducirse en la destrucción de la identidad, así como, en una repercusión fuerte en la salud mental). También se define, como una intimidación psicológica, donde, la intención inmediata, es hacer sentir mal a la víctima, haciéndole creer que no posee las habilidades suficientes para desempeñar sus labores, cuyo principal objetivo es, que deje el puesto.

Brodsky (citado en Hirigoyen, 2014, pág. 21) define el acoso como “intentos repetidos y persistentes por parte de una persona destinados a atormentar, quebrar la resistencia, frustrar u obtener una reacción de otro. Es un tratamiento que, con persistencia, provoca, presión, asusta, intimida o incomoda a otra persona”.

El profesor Miguel Barón Duque, (citado en Vidal, 2006, pág. 2) sostiene que el mobbing son “acciones recurrentes censurables o claramente negativas que van dirigidas contra empleados concretos de manera ofensiva y pueden tener, como consecuencia la marginación de éstos en la comunidad laboral.

Einarsen y Raknes, (1997, citado por Moreno, & Rodríguez, 2006, pág. 253) precisan que:

El acoso psicológico en el trabajo hace referencia a conductas negativas continuadas, que son dirigidas contra uno o varios empleados por sus superiores y/o colegas. Estas acciones, no deseadas por las víctimas, pueden ser realizadas deliberadamente o intencionadamente, causando humillación, ofensa y estrés, tanto, en las víctimas, como en las personas que lo presencian, e interfiere en el rendimiento laboral, y son causa de un ambiente negativo en el trabajo.

En 1998, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (citado en Hirigoyen, 2014, pág. 22) lo definió como:

La persona que se comporta de este modo pretende rebajar con métodos vengativos, crueles, maliciosos o humillantes a un trabajador o grupo de trabajadores. El acoso moral se produce cuando varias personas se alían para perseguir a un colega mediante un acoso psicológico que puede tomar distintas formas: hacer comentarios negativos constantes sobre la persona o criticarla sin descanso, aislarla y dejarla sin contacto social y criticarla o difundir informaciones falsas sobre ella.

El acoso laboral, aun presenta algunas dificultades para su abordaje, una de las cuales, es la inexistencia de un consenso claro sobre lo que constituye, (Vidal, 2006, pág. 3) a lo que, Arciniega (2013, pág. 8) propone una definición general, en la que precisa que, el mobbing se reconoce como:

“Un proceso de agresión sistemática e indirecta que implica un conjunto de actores en el trabajo, un abanico de conductas y fases en su ejecución, así como, una serie de consecuencias en la salud de los afectados ante la repetición e intensidad de los actos negativos.”

Con base en las anteriores concepciones, podemos notar, que la mayoría comparten características definitorias sobre el fenómeno que se enlistan a continuación:

- Son conductas hostiles y/o abusivas
- Las conductas, del agresor se dan de forma sistemática (reiterada) y persistente
- Las recibe un trabajador por parte de uno o varios individuos
- Ocasiona efectos perniciosos en lo social, laboral, personal, físico y mental

- Busca colocar a la víctima en una posición de indefensión
- Atenta contra la integridad psíquica de la persona (repercusión en la salud mental)
- Busca lograr que la persona abandone su puesto de trabajo
- Degrada el ambiente de trabajo
- Se da en el lugar de trabajo
- Acosado y acosador tienen un vínculo laboral.
- Es tendenciosa, es decir, que la finalidad sea hacer daño.

Así mismo, Hirigoyen (2014, pág. 22, 23) agrega que las conductas deben ser “no deseadas” por la persona objetivo.

Serrano Olivares (s.f. citado en Arciniega, 2013, pág. 13) considera que el mobbing se caracteriza por los siguientes elementos:

- i. Elemento subjetivo, intencional o finalístico; Donde el acosador persigue humillar, vejar, aislar a la víctima y/o que ésta abandone el trabajo.
- ii. Elemento objetivo; se trata de comportamientos hostiles reiterados en un periodo de tiempo más o menos largo, por tanto, estamos ante conductas sistemáticas que obedecen a un plan y cuyo efecto es la degradación del ambiente de trabajo y/o de las condiciones de trabajo.
- iii. Relación asimétrica: entre acosador y víctima se da una relación de poder asimétrica, ya sea de hecho o de derecho.
- iv. Resultado: el acoso origina un daño psicológico o, en otros términos, es la causa del padecimiento psicológico de la víctima.

Así mismo, Obeso (2003, citado en Arciniega, 2013, pág.13, 18) sostiene que para que estos comportamientos puedan definirse como acoso en un sentido estricto deben además cumplir con una serie de requisitos,

- Debe tratarse de comportamientos que no responden a una causa específica fácilmente reconocible por el acosado y que por tanto le generan incertidumbre.
- Comportamientos que se apartan claramente de lo que se entiende por conducta aceptada como razonable.
- Son comportamientos hostiles e intimidatorios.
- Buscan causar daño moral y que en consecuencia responden a un plan.
- Son repetitivos.
- Pueden ser de baja intensidad, pero teniendo con esto, efectos acumulativos en periodos de tiempos cercanos.
- No son deseados por quien los recibe y le suponen una afrenta.
- No se desarrollan entre iguales, por razones jerárquicas o de hecho, y que por tanto no tienen reciprocidad.

Siendo característico que la conducta acosadora sea sistemática, que responda a un plan, pues un acto aislado, por abusivo que sea, no podrá considerarse mobbing. Por otro lado, se trata de comportamientos que tienen o pretendan tener un efecto devastador sobre la víctima, es decir, no son comportamientos inocentes. Lo que distingue al acoso de laboral de otros problemas similares en el lugar de trabajo, es la intención de causar daño, el focalizar la acción en una o varias personas, de forma repetida y por un periodo continuado de tiempo. En ausencia de estas características se puede hablar de otros factores de riesgo en la organización del trabajo, pero no de acoso laboral.

Para que se produzca una situación de acoso en el medio laboral, según Peña (2013, pág. 38-39) es necesario que se den una serie de características que dan forma y realidad al hostigamiento del acosador sobre su víctima, que son:

- El secreto de la actuación (dificultad de la prueba).
- Culpabilidad que la propia víctima hace a causa de su elevada ética y confianza en los demás.
- Existencia de testigos mudos.

La psiquiatra francesa, Marie France Hirigoyen, (citada en Arciniega 2013, pág. 12), lo que tipifica el acoso moral, como ella lo denomina, es la reiteración de la violencia moral en pequeñas dosis, que, al ocasionar micro traumatismos, frecuentes y repetidos, configura la agresión al trabajador. Estos se tratan de comportamientos repetitivos, con efectos acumulativos, en donde, si los mismos comportamientos se dan de forma puntual, pueden no causar daño, lo que causan no es tanto por su violencia, sino por su repetitividad, estando la violencia física y la discriminación excluidas de este concepto, al ser agresiones sutiles, mismas que por esa razón resultan más difíciles de advertir y de probar.

2.2.3 Lo que no es acoso laboral (mobbing)

El poder identificar que es o no mobbing, resulta imprescindible para su atención y prevención. Este fenómeno puede ser fácilmente confundible con otras figuras, es por ello, que se deben tener claras las diferencias, para no calificar una situación parecida al mobbing, sin serlo, puesto que no todas las personas que dicen sentirse acosadas, lo están necesariamente, esto debido, en gran parte, a la desinformación que aún existe sobre el tema.

Entre las situaciones que podemos ver dentro de las organizaciones, según Peña, (2013, pag.38) y que no configuran la figura del mobbing son:

- Un enfrentamiento con el jefe por una discusión laboral (roce laboral) o con un compañero por una cuestión laboral o no.
- La antipatía entre jefe y empleado
- El exceso de carga de trabajo
- El acoso sexual

Así como, Grau & Cusí (2012, pág. 58) agregan dentro de estas figuras que no son mobbing al;

- Burnout.
- Acoso escolar o bullying, (agresión física y psicológica en el ámbito escolar).
- Estrés laboral.

A continuación, abordamos algunas de estas figuras brevemente, para comprender su diferenciación con respecto al acoso laboral o mobbing, entre la cuales podremos encontrar otros riesgos psicosociales.

2.2.4 Síndrome de desgaste personal o emocional. Burnout

El termino burnout, comenzó a utilizarse en el ámbito de la salud, debido a que los profesionales de esta área, están expuestos al trato constante y directo con personas, en su caso, pacientes enfrentándose continuamente con la enfermedad, el dolor, el sufrimiento y la muerte.

Actualmente, tiende a presentarse en individuos, que se dedican a estar constantemente en contacto con gran cantidad de personas, como lo son, servidores públicos, proveedores de servicios, entre otros, quienes tienden a convertirse en susceptibles a este fenómeno.

El burnout no proviene de ningún ataque o acoso con intención, sino de una mala política de gestión empresarial, en la que, no existe la intención alguna de provocar la separación del empleado, en la organización. El término burnout equivale al de desgaste profesional, estar quemado, exhausto, o sobrecargado y está íntimamente relacionado con el estrés. (Rojo & Cervera, 2005, pág. 46, 47 y 48)

De forma más genérica, se puede decir que, el burnout es una forma de depresión por agotamiento (Arciniega, 2013, pág. 19), sobre todo cuando no se sabe decir no. Es posible que la presenten empleados a quienes se les sobrecarga de trabajo, o se les asignan más tareas, horarios o responsabilidades mayores. (González, 2012, pág. 95). Suele presentarse como resultado, de la frustración que experimentan las personas, por las malas condiciones de trabajo o los escasos o nulos resultados de éste (Arciniega, 2013, pág. 19). Fácilmente aparece cuando, a pesar del sobreesfuerzo y compromiso total con el trabajo, las expectativas profesionales se ven defraudadas, por lo que, se presenta la decepción; entre cuyos síntomas se encuentran: pensamientos negativos, pérdida de energía y motivación, fatiga crónica, problemas de sueño, úlceras, dolores musculares, aburrimiento e incapacidad de concentración, depresión etc. (González, 2012, pág. 95)

Este síndrome produce efectos parecidos a los del acoso laboral (mobbing), en cuanto al daño que origina en la salud del trabajador, pero su origen, es completamente distinto. Como anteriormente se menciona, no está presente aquí la intención de dañar al trabajador, la de crearle deliberadamente esas condiciones de trabajo adversas e insostenibles, que afecten su dignidad e integridad. En cambio, en el acoso laboral o mobbing, se persigue causar un daño al trabajador, socavando su personalidad. (Arciniega, 2013, pág. 19)

2.2.5 Estrés laboral

El estrés, es la sobrecarga de temor o ansiedad que experimenta un sujeto cuando sobre él opera una fuerte presión externa. También podría definirse como la respuesta emocional y corporal a un acontecimiento infortunado o una situación de agobio. Este fenómeno se compone de un binomio: por una parte, el estrés propiamente dicho, integrado por la intensa experiencia emocional interior; y por, la sobre exigencia o sobre estimulación externa, el agente determinante del estrés, el factor de estrés, conocido como el estresor. (Alonso, 2008, pág.111)

Por tanto, el estrés laboral, es aquel que se da en el espacio de trabajo, que está dado por factores relacionados con la organización, convirtiéndose en un riesgo psicosocial. Siendo, el estrés, visto a su vez, como una consecuencia del mobbing. En palabras de Arciniega (2013, pág., 19) el mobbing es mucho más que estrés.

2.2.6 Acoso u hostigamiento Sexual

El acoso sexual es otro fenómeno, y que no es necesariamente parte del mobbing, sin embargo, este puede estar presente adicionalmente. En palabras de Hirigoyen (1999, pág. 55), el acoso sexual, puede ser un paso más del acoso moral. Atañe a los dos sexos, pero la mayoría de los casos descritos o denunciados, corresponde a mujeres que han sido agredidas por hombres, que suelen ser sus superiores en la jerarquía. El acoso sexual es una expresión de violencia que ocurre o puede ocurrir en diferentes contextos, no solo en el ámbito laboral.

2.2.7 Acoso escolar o bullying

Este se define como, un comportamiento ofensivo, propiciando maltrato físico, psicológico y verbal, que se lleva a cabo entre compañeros de la misma edad o similar. Se caracteriza por la intimidación, hostigamiento, coacción o abuso, que realiza un alumno, contra otro, en situación de indefensión, convirtiéndola en su víctima, mediante continuos ataques intimidatorios. Este se lleva a cabo, de forma repetida y durante un tiempo determinado, pudiendo darse durante días, semanas, meses o incluso años. (Molina & Vecina, 2015)

En tanto, podemos afirmar que, lo que diferencia de manera importante al bullying y al mobbing, es la existencia de violencia física, adicional a la psicológica, que se da exclusivamente en el ámbito escolar y no en un contexto laboral propiamente.

Esto, de acuerdo a lo que sostiene Leymann, (citado en Hirigoyen 2014 pág. 16) el mobbing es caracterizado por conductas agresivas más sutiles, y no las físicas presentes en el bullying.

2.2.8 El conflicto laboral

El conflicto de trabajo, en palabras de González (2006, pág. 7, 8), se puede considerar como un fenómeno habitual, al coexistir en el mundo de las relaciones laborales, dos componentes claramente contrarios, de una parte los empresarios y de otra los trabajadores, donde, los intereses son contrapuestos.

Este, puede definirse como, aquel que surge de las discrepancias existentes, entre los intereses de los miembros del proceso productivo, de una determinada organización.

Heinz Leymann, (citado en Peña, 2013, pág. 40, 41, 42), precisa que el acoso laboral no es un conflicto, pues, este último, en la mayoría de las ocasiones es inevitable, mientras que el acoso laboral, se describe como un proceso de destrucción sistemático que se puede evitar.

El catedrático Cristóbal Molina Navarrete, (citado en Peña, 2013, pág. 40-42) explica que, el acoso laboral no es un conflicto laboral, sino, que el primero, es una forma violenta, no comunicativa, de resolver una divergencia de posiciones, en el cual, por supuesto, nunca hay igualdad de posiciones, que, de haberlo, jamás prosperaría en acoso. Existiendo una relación asimétrica, donde, el acosador, siempre tiene más poder, bien jerárquico, social, o factico.

Explica, que, en el conflicto se da una diferencia clara y evidente, y no entre velada, que, en cuanto se le soluciona, las relaciones laborales retornan a la normalidad. Mientras que en el mobbing, no existe alguna discrepancia clara y explícita, si no que esta se da, bajo un ambiente aparentemente de normalidad, sin que nadie, salvo el acosado y el/los acosador/es se percate de esto.

[...] En cambio el conflicto se da en una escala simétrica de coacción o agresión. El cual, frecuentemente, puede resultar positivo para la organización, pues llega a ser una fuente para hacer cambios, ya que produce el cuestionamiento de una situación y las posibles alternativas para solucionarlo. Es por esto que, podría terminar resultando productivo. En el acoso laboral, al no haber un conflicto explícito, los cambios están bloqueados. Esto de acuerdo a Molina Navarrete. (citado en Peña, 2013, pág. 40-42)

Probablemente una de las diferencias más significativas entre el acoso laboral y el conflicto radica en la intencionalidad que existe detrás, ya que en el acoso se denota una clara intención de buscar la salida o autoeliminación de la persona acosada.

Entre estas distinciones se muestran las siguientes:

Cuadro 2. Distinciones entre conflicto y mobbing.

Conflicto interpersonal en el trabajo	Acoso laboral (Mobbing)
Las conductas no son frecuentes, ni sistemáticas, son ocasionales.	Las conductas son frecuentes, sistemáticas, repetidas y prolongadas en el tiempo.
No hay finalidad premeditada.	El acosador tiene una finalidad de carácter instrumental o finalista.
Se suele dar entre dos trabajadores.	Suele darse un elemento grupal, un grupo contra una persona.
Los comportamientos de acoso van dirigidos a todo el grupo de trabajadores.	Los comportamientos van dirigidos hacia uno o varios trabajadores, pero no a todos.
Suele haber simétrica, igualdad entre los protagonistas	Hay una relación asimétrica entre los protagonistas.
Los roles y tareas están claramente definidas.	Se da ambigüedad de rol.
Las relaciones son de colaboración.	Las relaciones son de competencia y boicot.
Las discrepancias son explícitas.	Las discrepancias no son explícitas.
Las confrontaciones son ocasionales.	Las confrontaciones son frecuentes.
El estilo de comunicación es sincero y eficiente.	El estilo de comunicación es evasivo.
Los objetivos son comunes y compartidos.	Los objetivos no son comunes ni compartidos.

Fuente: Peña (2013)

2.2.9 Etapas del acoso laboral (mobbing)

Diversos autores plantean que en el mobbing, se da el desarrollo de una serie de etapas o fases. En los siguientes cuadros revisaremos a dichos autores y en qué consisten sus etapas propuestas.

Cuadro 3. Etapas del acoso laboral (mobbing) de acuerdo a Rosario Peña.

Etapa	
1. No sabes lo que pasa	En esta fase, en un inicio, se puede dar un pequeño conflicto. Se produce una serie de críticas, agresiones sin fundamento. La persona acosada no lo comprende y cree que es un problema de adaptación, generando un alto nivel de estrés. No se busca el dialogo con la víctima para aclarar las causas, pues, de hacerlo, dicho problema jamás llegaría al acoso. Al no resolverse el problema inicial de una forma “sana”, se inicia una reacción en espiral con toda una secuencia de agresiones y manipulación.
2. Te revelas	La victima intenta enfrentarse a una situación en la que se ve impotente y el estrés aumenta. Cuanto más intente justificar sus acciones, más aumentara la probabilidad de cometer errores y, solo conseguirá que el acoso aumente. En esta etapa aún es posible solucionar el problema: ganando adeptos, siendo amable con los demás, no mostrando agresividad, buscando un “aliado” de ser posible de “poder”, esto último posiblemente paralice el problema.
3. El acoso se enquistas	El acoso se va haciendo extensivo en el tiempo y en las personas que hay alrededor. La hostilidad comienza a ser constante y diaria y se acaba “enquistando”, pasando a ser algo habitual. La reputación del acosado baja considerablemente y es entonces cuando se hace realmente difícil continuar en el mismo trabajo, sabiendo la victima

	que ha perdido “su estatus anterior”.
4. Denuncias	La víctima, harta de sufrir acoso diario, denuncia y obliga a la dirección a actuar, y está la tacha de “problemática”.

Fuente: (Peña, 2013 pág. 45-46)

Elaboración: Arroyo, A. (2019)

Heinz Leymann (citado en De Rivera, 2013, pág. 145, 150, al 154) divide al acoso laboral o mobbing en lo que denomina fases progresivas, e indica que durante dichas fases de evolución destructiva del acoso laboral, esta puede detenerse en cualquiera de sus pasos, sea por intervención externa, por autocorrección del equipo directivo, por la acción decisiva y enérgica del propio afectado.

Esta última posibilidad es la menos frecuente, porque, el acosado, va sufriendo una transformación progresiva a lo largo del proceso, perdiendo poco a poco su fortaleza psíquica, su capacidad de decisión, su influencia sobre su entorno e incluso su salud mental y física. Si el acosado no consigue revertir la situación en la primera fase, o al inicio de la segunda fase, resulta difícil que logre salir por sí mismo de la situación. Estas fases son la que a continuación se enlistan.

Cuadro 4. Fases progresivas del acoso laboral (mobbing) de acuerdo a Heinz Leymann.

1. Conflicto	El acoso puede darse hacia una persona que lleva muchos años trabajando para la misma empresa. Esto sucede, cuando generalmente hay un conflicto previo, que puede ser importante o carecer de esta, siendo más que conflicto una fricción pasajera. Cuando se trata de un trabajador de nuevo ingreso, este simple hecho puede ser suficiente para que se dé el acoso, especialmente si en el puesto a ocupar, por el nuevo
--------------	--

	<p>empleado, presenta otros posibles aspirantes o intereses particulares de alguien situado dentro de la empresa sobre ese puesto.</p>
<p>2. Estigmatización</p>	<p>Una vez elegida la víctima, comienza el acoso propiamente dicho. Las técnicas básicas de acoso para la progresiva destrucción psicológica de una persona incluye las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Someterle a acusaciones o insinuaciones, sin permitirle defenderse o expresarse, recurriendo incluso a la burla o ridiculización personal. b) Aislarlo de sus compañeros, privarle de su información; interrumpir o bloquear sus líneas de comunicación; córtale el teléfono, bloquear su ordenador. c) Desconsiderar o invalidar su trabajo, distorsionar o tergiversar sus actividades y comentarios, atribuirle motivaciones espurias o vergonzantes. d) Desacreditar su rendimiento, ocultar sus logros y éxitos, exagerar y difundir, fuera de contexto, todos sus fallos, tanto reales como aparentes. e) Comprometer su salud física y mental, mantenerle bajo constante presión, crearle tensiones y frustraciones, obligarle a trabajar en lugares incómodos o insalubres, mal iluminados y ventilados. f) Establecer agravios comparativos, mediante diferencias de trato, distribución injusta, o desigual de tareas o actividades, de permisos, premios o remuneraciones, etc. g) Dificultar el ejercicio de sus funciones, someterle a cronofagia y a distracciones físicas (ruido, música, charloteo, reparaciones, etc.). Saltarle en la línea jerárquica, recabar información y dar instrucciones directamente a un subordinado suyo.

	<p>h) Someterle a información confusa o contradictoria, darle instrucciones erróneas y cambiantes, darle mucho trabajo o muy poco, exigirle rendimientos altos en un trabajo para el que no está cualificado, o al contrario, asignarle tareas muy por debajo de su formación y capacidades (abuso intelectual).</p> <p>Al comienzo de dichas conductas de acoso, cada vez más miembros de la organización van aplicándolas contra el acosado, como si se extendieran por un mecanismo de contagio.</p>
3. Intervención	<p>Después de un tiempo de ser objeto de burlas, comentario, rumores, desprecio, la víctima comienza a resultar molesta para la generalidad. Las amistades de la víctima se van alejando para no verse implicados. Los que participan en el acoso, se sienten culpables e incómodos. Mientras que, el acosado que en un principio pudo soportar la situación con entereza, ahora se encuentra tenso, deprimido, pudiendo presentar llanto en su espacio de trabajo, lo cual demuestra, que esto le está afectado psicológicamente/emocionalmente. Este es el momento que marca el inicio de la tercera fase, la de intervención oficial.</p> <p>Los líderes como directivos, superiores inmediatos, jefes de personal, todos van consensuando entre sí para saber que van a hacer con respecto al empleado, ya que a su vista, la situación está afectando a otros empleados, la situación va trascendiendo, la víctima se está quejando demasiado, por lo que para ellos ha llegado el momento para actuar institucionalmente, porque representa un problema, es un inadapto, conflictivo y difícil.</p> <p>Naturalmente, se plantea como se plantea la intervención, su</p>

fin último no es socorrer al acosado, sino todo lo contrario. En ocasiones se recurre a la mediación por parte de alguien bien intencionado. Sin embargo, por muy sensatas y razonables que puedan ser sus recomendaciones, lo más probable es que sean espuriamente utilizadas como argumento adicional en contra del acosado. Así, se sugiere un cambio de puesto, enviándole a otro posiblemente peor. Si se diagnostica un estado ansioso y depresivo, se le tildara de enfermo mental, si el acosado se muestra desconfiado o reticente, se dirá que es un paranoico o que no pone de su parte para resolver el problema.

Lo más llamativo, según progresa la confrontación, es que la víctima va encajando cada vez más en la posición de culpable. Incluso los que reconocen que está recibiendo un trato injusto, lo atribuyen a su carácter y modos, o a que “algo abra hecho”. La estigmatización preparatoria va culminando en un consenso, y ya solo queda acumular pruebas para justificar una declaración de indeseabilidad.

Una vez avanzada esta fase, el acosado, que ya daba muestras de sufrimiento personal, empieza a tener dificultad para hacer su trabajo, su motivación ha disminuido, sus colaboradores han desaparecido, se han vuelto reticentes o están claramente en su contra; sus tareas son más difíciles, más tediosas y, ciertamente, menos gratas, el aislamiento va haciendo mella en su capacidad de rendir y tomar decisiones. Finalmente, cometerá algún error u omisión, tendrá un desplante con alguien, hará algo que pueda mal interpretarse como un fallo, cualquier cosa dará motivo para un nuevo conflicto, ahora más grave que el primero. La atención sobre él es enorme. Si la víctima busca apoyo o consejo de alguien, el

	<p>acosador principal considerara, este como acto un ataque contra la empresa, y amenazara al presunto consejero hasta que, a fin de demostrar su lealtad, este traicione la confianza en él depositada. Por eso nadie quiere hablar con el acosado y mucho menos defenderle.</p> <p>Hacia el final de esta fase, ya empiezan a tomarse acuerdos y decisiones que afectan al acosado, sin su conocimiento ni participación. No solamente no se le consulta ni se le informa, si no que, se procura mantenerle en la más completa ignorancia de todas las maquinaciones en curso. Su versión de los hechos no es escuchada, sus superiores no la reciben o lo hacen con dificultad y demora. Aunque los delegados de personal, del sindicato o el comité de empresa, pueden intentar defenderle en un primer momento, pronto pactan acuerdos con la dirección sin contar con él.</p>
4. Eliminación	<p>Al llegar a esta fase, es muy probable que el empleado, ya haya tenido varias bajas por enfermedad, que haya consumido todas sus vacaciones, permisos sin sueldo y que haya explorado varias posibilidades de irse a trabajar a otro sitio.</p> <p>Malas referencias, descalificaciones preceden y siguen al acosado a dondequiera que busque una vía de escape. Actitud que parece contradictoria con el evidente interés en eliminar al acosado al precio que sea. Una de las dos hipótesis más probables, es que sea por simple maldad, para bloquear toda posibilidad de salida honrosa y poder causarle más daño. La otra, que se trate de una mera protección preventiva, porque en la mentalidad de los acosadores, el acosado es un enemigo que se revolverá contra ellos, si le dan la oportunidad de rehacerse. Y, además, seria pernicioso para la credibilidad de la institución, que el acosado triunfara al alejarse de ella,</p>

prueba evidente de que el defecto no está en él, sino en su entorno laboral. En todo caso, si la víctima no consigue salir de la situación por sí misma, sus superiores se encargaran de marginarlo internamente, asignándole tareas y puestos carentes de contenido, privándole de toda responsabilidad e influencia y prescindiendo de él para cualquier reunión. En ocasiones, aquí acaba el ataque. El acosado, vegeta lo mejor que puede hasta que llegue el retiro por edad. Otra posibilidad es el despido, más o menos pactado, generalmente injusto, en la confianza de que la afectación psicológica de la víctima le impedirá defenderse de la manera apropiada. Si el acoso persiste, se va forzando nuevas y cada vez más prolongadas bajas por enfermedad, que pueden concluir en una declaración de incapacidad permanente. Como la situación favorece los actos de huida y las alteraciones depresivas y psicósomáticas, la fase de eliminación puede acabar con la renuncia brusca al puesto laboral, con la incapacidad o muerte por afección física repentina y grave o con el suicidio de la víctima. En cuanto a esta posibilidad solo hay datos estadísticos fiables en Suecia, donde se calcula que aproximadamente el 20% de los suicidios lo son por causas laborales.

Algo interesante de todo el proceso es que, una vez empeñados a eliminar a una persona en concreto, los directivos de la empresa, no miran gastos, ni les preocupa el prejuicio que están causando a sus propios intereses, al eliminar a una persona con conocimiento y potencial para mantener el éxito o mejora a la empresa.

Fuente: Leymann (citado en De Rivera, 2013, pág. 145, 150-154)

Elaboración: Arroyo, A. (2019)

De acuerdo con Iñaki Piñuel, (Arciniega, 2013, pág. 31, 32) las fases del mobbing permiten apreciar al fenómeno como un proceso y muestran la hipótesis de la importancia de los factores organizacionales, (también llamados factores psicosociales) en su constitución, siendo especialmente relevante, el papel que desempeñan los grupos en la organización.

Cuadro 5. Fases del acoso laboral (mobbing) de acuerdo a Iñaki Piñuel y Zabala.

1. Fase de incidentes críticos o también denominada fase de conflicto.	El abuso de poder provoca un aparente conflicto donde realmente no lo hay.
2. Fase de intervención del entorno o estigmatización	<p>En esta fase el acoso ya está en marcha, comienzan acciones contra la víctima y se configura una imagen de ella (“incompetente”, “incumplida”, “individualista”, “descuidada”, etc.). Aquí se aparta socialmente a la víctima del grupo. En esta fase se trata de conseguir “la autorización necesaria” del grupo para ejercer impunemente la violencia psicológica contra la víctima a través del consentimiento e incluso de la participación activa del entorno laboral.</p> <p>Una vez que se hace perder el respeto a la dignidad del trabajador, todo es más fácil, sobre todo si éste no hace nada por defenderse o hacer frente. La trivialización de un maltrato</p>

	<p>focalizado en ese trabajador va a ir animando a otros trabajadores a sumarse al linchamiento hábilmente organizado e incentivado por el instigador.</p> <p>En esta fase comienzan a aparecer una serie de secuelas psíquicas que interfieren con el desempeño laboral afectándolo. El trabajador entra en confusión. La inseguridad genera lentitud, e incrementa los errores y fallos.</p>
<p>3. Fase de intervención de la empresa, o jerarquías superiores.</p>	<p>El acosador pasa a “dar trascendencia de los hechos” a instancias superiores de la empresa, apareciendo, a consecuencia de la noticia, acciones ejemplarizantes, persecución directa de la víctima para buscar “pruebas incriminatorias”.</p> <p>En esta fase, al intervenir los superiores de la organización, normalmente la empresa enfoca la situación identificando a la víctima como el problema y lo interpreta como un conflicto interpersonal.</p> <p>La investigación del caso por parte de la autoridad superior suele completar la estigmatización del trabajador afectado. El mecanismo psicológico conocido como “error básico en la atribución”, es la causa de por qué compañeros, jefes y directivos tienden a buscar la explicación de la situación de hostigamiento en supuestas características individuales de las víctimas, en lugar de buscar intervenir sobre los factores de un entorno organizativo tóxico.</p>
<p>4. Fase de solicitud de ayuda especializada</p>	<p>Evidentemente, todo este proceso, ofrece una amplia gama de efectos psicológicos, que aparecen como consecuencia natural de las experiencias de violencia, que viven los trabajadores. Aparece cierto “desgano vital” o comportamientos que son</p>

externa y diagnóstico incorrecto.	<p>indicadores de estados depresivos. Según Piñuel (2007 citado en Arciniega, 2013, pág. 31, 32), suele acudir en busca de ayuda cuando es tarde.</p> <p>Además, atendiendo a Aggerbold y Mikkelsen (2004, Arciniega, 2013, pág. 31, 32), la víctima de acoso, suele recibir de su médico de empresa, de cabecera, o del propio servicio de salud, una serie de diagnósticos erróneos o sólo parcialmente correctos, que incrementan su confusión y sufrimiento, al hacerle sentir responsable de su propio acoso psicológico. Los diagnósticos habitualmente realizados sobre los casos de mobbing suelen ser los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Estrés laboral (debido al estrés postraumático que suelen presentar).• Depresión (debido a la indefensión generada por el acoso continuado y la consiguiente distimia (alteración a la baja del estado de ánimo).• Burnout (debido al estrés, la distimia producida y a los sectores de actividad laboral en que el Burnout se presenta).• Personalidad paranoide (debido a la hipervigilancia).• Maníaco-depresión o ciclotimia (debido a los altibajos en el estado de ánimo).• Desajustes de personalidad (debido a las alteraciones y cambios en la personalidad que suele provocar el acoso).• Neurosis (debido a la falta de ajuste general).• Trastornos de ansiedad generalizada.• Ataques de pánico, déficits de habilidades sociales. <p>Nada de esto atribuible al mobbing.</p> <p>Según Piñuel (2007 citado en Arciniega, 2013, pág. 31, 32),</p>
-----------------------------------	--

	<p>estos diagnósticos son incorrectos, en la medida en que olvidan o restan importancia explicativa a los aspectos situacionales laborales tóxicos que los están causando y que tienen su origen en una agresión externa, continuada y mantenida, y no en una fragilidad psicológica de la víctima. Estos diagnósticos clínicos no suelen verificar la existencia de comportamientos de hostigamiento en el ámbito del trabajo del paciente.</p>
<p>5. Fase de salida o exclusión de la organización.</p>	<p>Al llegar a este punto, y viéndose sin otra opción profesional interna, deciden terminar con la relación laboral por sí mismas, piden un cambio del lugar de trabajo o bien abandonan la empresa.</p> <p>Las personas que deciden continuar en su puesto de trabajo y sin hacer frente al acoso que padecen, entran en la indefensión, comienzan a caer en bajas sucesivas, que se van incrementando a través del tiempo, con la “probabilidad de ser despedidas por una baja productividad o por sus reiteradas ausencias del trabajo”. Se considera que deviene también una fase de asimilación: la víctima muestra docilidad y tiende a evitar el conflicto abierto con el grupo agresor, comprende parcialmente los hechos que le sobrevienen y más bien se vuelve “hipersensible y casi servicial”. Las víctimas de estas situaciones, aunque sea inconscientemente, comienzan a sumirse en el retraimiento, apatía o desgano.</p>

Fuente: Piñuel, (citado en Arciniega, 2013, pág. 31, 32)

Elaboración: Arroyo, A. (2019)

Cuadro 6. Comparativo de etapas o fases del acoso laboral (mobbing) según las propuestas de diversos autores, anteriormente expuestos.

Rosario Peña	Heinz Leymann	Iñaki Piñuel y Zabala
1. No sabes lo que pasa	1. Conflicto	1. Incidentes críticos o también denominada fase de conflicto.
2. Te revelas	2. Estigmatización	2. Intervención del entorno o estigmatización
3. El acoso se enquistaba	3. Intervención	3. Intervención de la empresa, o jerarquías superiores.
4. Denuncias	4. Eliminación	4. Solicitud de ayuda especializada externa y diagnóstico incorrecto.
		5. Salida o exclusión de la organización.

2.2.10 Causas del acoso laboral (mobbing)

Para comprender el fenómeno y saber cómo actuar, pero sobre todo para prevenirlo, es imprescindible dilucidar los factores que componen o propician su aparición.

Como posibles factores en la constitución y desarrollo del mobbing, se han propuesto desde las características de personalidad, tanto, de la víctima y victimario, factores organizacionales, (Moreno, & Rodríguez, 2006, pág. 251) como

factores sociales. Así pues, su origen puede considerarse, desde causales distintas. (Rojo & Cervera, 2005, pág. 26)

2.2.10.1 Factores Organizacionales

Algunos estudios en Europa, sostienen que el mobbing se trata de un fenómeno vinculado con factores organizacionales, tales como, la cultura organizacional, que puede favorecer o contribuir a la emergencia de este, por lo que se debe profundizar en las condiciones organizacionales internas necesarias, para su desarrollo. (Arciniega, 2013, pág. 27, 28)

Gracias a distintos estudios realizados en Escandinava, que exploran los factores organizacionales, que promueven la aparición del acoso, se postula la hipótesis organizacional, de que un entorno de trabajo pobre, crea las condiciones que pueden conducir al acoso psicológico en el trabajo, constituyendo este, uno de los enfoques más aceptados para explicar el mobbing, especialmente en los países de esa región. (Moreno, & Rodríguez, 2006, pág. 262)

Leymann (1992, citado en Moreno, & Rodríguez, 2006, pág. 262), consideraba que las condiciones del ambiente de trabajo, eran las causas fundamentales del mobbing, y que los factores de personalidad, eran irrelevantes para el estudio del mismo. El azar y ciertas circunstancias desafortunadas, determinan quién se convierte en víctima y quién no.

En este sentido, los factores relacionados con las deficiencias en el diseño del trabajo, deficiencias en los estilos de liderazgo, y un bajo nivel moral, dentro del espacio laboral, parecen ser los principales factores que llevan al mobbing, según sostiene Leymann.

Desde esta perspectiva, se han identificado numerosos factores de riesgo psicosocial, que incrementan y causan su aparición, principalmente, los que se muestran a continuación. (Moreno, & Rodríguez, 2006, pág. 262)

Cuadro 7. Factores de riesgo psicosocial causantes del acoso laboral (mobbing).

- Conflicto de rol
- Bajo control sobre la propia tarea
- La calidad del liderazgo
- Bajo apoyo social de los compañeros y superiores
- Un clima social negativo
- Un entorno laboral estresante y competitivo
- La sobrecarga de trabajo
- La inseguridad laboral
- Los cambios organizacionales
- Tareas no bien definidas (ambigüedad en funciones de puesto)
- Ausencia de interés y apoyo por parte de los superiores
- Presencia de muchas jerarquías, contratos eventuales y precarios
- Competitividad insana entre compañeros
- Ser una empresa grande o con más de 50 empleados, donde se presenta de manera más frecuente.
- Organigrama poco claro y con muchos mandos intermedios
- Falta de canales de comunicación eficaces en la organización.
- Organización incompetente para resolver conflictos.
- Cultura organizativa que aprueba el comportamiento de acoso moral o no lo reconoce como problemas.
- Cambios repentinos en la organización.
- Malas relaciones entre el personal, la dirección y bajo niveles de

satisfacción con esta.

- Escasas relaciones con los compañeros.
- Niveles extremos de exigencia laboral.
- Deficiencia en la política de personal y falta de valores comunes.
- Niveles generalmente elevados de estrés laboral.
- Ser una organización fuertemente burocratizada, con mayor grado de rigidez y/o desorganización
- Clima inestable
- Incertidumbre
- Falta de consenso (decisiones tomadas sin el acuerdo de las personas interesadas)

Fuente: Moreno, & Rodríguez (2006, pág. 262)

Elaboración: Arroyo, A. (2019)

Así como, según menciona Arciniega (2013, pág. 18), una de las principales causas de acoso laboral puede encontrarse, así mismo, en ciertas formas de gestión de las organizaciones, que incorporan como una de sus herramientas el hostigamiento, para resolver los conflictos que les son inconvenientes o para mantener un clima de disciplina y control.

También entre estas situaciones, figuran los casos en los que no se puede despedir a un trabajador, bien porque es funcionario público, o porque su prestigio y su capacidad de trabajo harían improcedente el despido. (Vidal, 2006, pág. 7), lo cual, podrá hacer a la persona “molesta” para la organización, por lo que el acoso se inicia por órdenes de superioridad, y esta se refiere no a un superior jerárquico, sino de la empresa en sí. (Rojo & Cervera, 2005, pág. 26)

También se da en empresas que no son competentes para manejar y sancionar, en su caso, situaciones en las que uno o varios trabajadores se puedan

mostrar irrespetuosos o desagradables, soliendo justificar su nula intervención, al considerarlo un problema de índole personal, donde, los empleados, son lo suficientemente capaces para solucionar sus problemas por si solos. Adoptando así, tanto, por parte de la empresa, como de los testigos, una posición tolerante, dejándoles de sorprender, que se trate a un compañero de modo denigrante.

Suele también perderse de vista el límite entre el regaño, con el fin de estimularlo y el maltrato, cuyo límite es el respeto. Las nuevas formas de trabajo, que persiguen la mejora de resultados en las empresas, sin tener en cuenta el factor humano, generan tensión, creando así, las condiciones favorables para la aparición del mobbing.

Por lo tanto, determinadas características de la empresa facilitan la instauración del acoso. La amenaza del desempleo se llega a convertir en métodos de dirección.

Donde, en algunas empresas, impera el ver al factor humano, como un elemento de su propiedad, justificándose, en otorgar un sueldo, haciendo uso de él, como un factor, quitándole la humanidad, pidiéndoles más y más, haciéndoles creer que entre más den, más rápido y mejor será una promoción.

Pero, cuando el empleado se encuentra suficientemente “gastado” y deja de ser rentable, la empresa se deshace de él, sin ningún remordimiento. Se trata al empleado, como si fuesen estudiantes indisciplinados, donde no pueden reírse, ni adoptar un aire relajado, sin que se les llame la atención. A veces, hasta se les pide que, semanalmente, realicen una autocrítica en una reunión, con lo que los grupos de trabajo se transforman en humillaciones públicas. Actualmente, muchos de estos empleados son eventuales y tienen un nivel de estudios equivalente o incluso más elevado que el de su superior en la jerarquía, lo cual, agrava todavía más la situación. El superior jerárquico aumenta su presión, hasta que el empleado se muestra incapaz de asumirla o hasta que empieza a cometer errores.

Los problemas económicos de los empleados, facilitan que se les pueda pedir siempre más y cada vez con menos consideración. Se produce una degradación de la persona y de sus aptitudes. El individuo no cuenta para nada. Su historia, su dignidad y su sufrimiento no son importantes.

Ante esta cosificación o robotización del individuo, la mayoría de los asalariados de las empresas privadas, se sienten en una posición demasiado débil, como para hacer algo más que protestar interiormente, agachar la cabeza y esperar días mejores. Cuando aparecen la tensión, insomnio, fatiga e irritabilidad, es comprensible que el empleado se abstenga de aceptar la baja temporal que le propone su médico, pues, teme encontrar represalias a su regreso. (Hirigoyen, 1999, pág. 64, 65,66)

De acuerdo con Moreno, & Rodríguez, (2006, pág. 265, 266), en su artículo, *Acoso Psicológico en el Trabajo*, publicado en 2006, la revisión de los antecedentes no resulta completa, sin contemplar los factores sociales. Donde, los efectos de la globalización, la liberación de los mercados, la lucha por la eficiencia y la intensificación del trabajo, sostiene, afectan a la mayoría de las organizaciones, pudiendo derivar en un incremento del acoso y de los comportamientos abusivos por parte de los jefes y los compañeros, esto con el objetivo de seguir siendo competitivas.

Ante esto, las organizaciones se ven forzadas a realizar cambios tecnológicos y organizativos, que a menudo incluyen reestructuraciones y reducciones de plantilla, teniendo como consecuencia, que los trabajadores de todos los niveles de la organización, puedan encontrarse en situaciones de sobrecarga de trabajo y de incertidumbre respecto a sus empleos. A medida que aumenta la inseguridad en el trabajo, es menos probable que los trabajadores hagan frente y desafíen el trato injusto y agresivo por parte de sus jefes y compañeros.

2.2.11 Características de personalidad. Aproximación al perfil de la víctima y victimario

Para Peña, (2013, pág. 43) resulta complejo establecer las causas precisas que dan origen al mobbing, afirmando que cualquier persona puede resultar siendo acosado.

En países como Suecia y Holanda las legislaciones reconocen al mobbing como una afección ligada a factores organizacionales y sociales y no a características de personalidad de las víctimas. (Arciniega, 2013, pág. 19)

Conforme a estudios llevados a cabo en la universidad de Bergen, Noruega (citado en Peña, 2013, pág. 733) coinciden en destacar la única existencia real de factores organizativos. Existen otros estudios, que tienen en cuenta ambos factores, estrictamente personales y organizativos, señalando la prevalencia de estos últimos. Es decir, la mayoría de los individuos serían de este modo, potenciales agresores o víctimas, coincidiendo con Peña, aunque, habría una minoría de personas que, por sus características personales individuales, tendrían una tendencia marcada a ser una figura u otra.

2.2.11.1 Aproximación al perfil de la víctima

Marie France Hirigoyen (1999, pág. 46) no establece, ni propone un perfil del acosado, al considerarlo como algo que justificaría los comportamientos hostiles en su contra, en tanto, si menciona características de estas. Ella afirma que las víctimas no son personas afectadas por alguna patología o particularmente débiles, como los agresores pretenden hacer creer, sino al contrario, el acoso da inicio cuando la víctima reacciona contra el autoritarismo de un superior, no dejándose avasallar, y es su capacidad de resistir a la autoridad, a pesar de las presiones, lo que la señala como blanco.

Menciona que las víctimas suelen ser personas escrupulosas, perfeccionistas y muy centradas en su trabajo, deseosas de ser impecables, quedándose hasta tarde en la oficina, donde, incluso acuden en fines de semana a trabajar y no faltan aun estando enfermos. Según menciona, en su gran mayoría, los acosados son personas excepcionales, con gran capacidad de trabajo y sentido de la responsabilidad. Su valía profesional, paradójicamente, es lo que acaba perjudicándoles y colocándoles como posibles víctimas. Indica que, el mobbing afecta a los trabajadores más brillantes, a aquellos mejor valorados, a los más creativos, a los más cumplidores; en definitiva, a los mejores de entre los recursos humanos de la organización. Su elevado sentido de la ética es la que motiva, que en muchos casos, renuncien a mantener una postura transigente con las situaciones injustas, propias o del entorno. También se han destacado otras características como alta cualificación, empatía, popularidad, a la vez que cierta ingenuidad y dependencia afectiva. (Hirigoyen, 1999, pág. 46)

Silvia Giachero (2017) es contundente respecto a la víctima, afirmando que esta no tiene un perfil, no hay nada en ella que dispare estas dinámicas.

Rosario Peña, González de Rivera, e Iñaki Piñuel, proponen una aproximación al perfil de la víctima, con base en sus investigaciones, sin sostener con esto, que estas características son la única causa absoluta y estricta para el surgimiento del mobbing. A continuación vemos estas propuestas.

Peña, (2013, pág. 54), sostiene que uno de los factores más importantes, mas no exclusivos, que intervienen en el acoso laboral, es la personalidad de los hostigadores y de los hostigados, indica que los estudios realizados hasta el momento no han permitido establecer un perfil tipo de la víctima, pero si, algunos rasgos que permiten configurar dos clases predominantes de personalidad, más fácilmente agredidas, por sus características más significativas.

Cuadro 8. Tipos de rasgos de personalidad predominantes de víctimas de acoso laboral (mobbing) de acuerdo con Rosario Peña.

<i>Tipo I</i>	<i>Tipo II</i>
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Integras, estables y con un alto sentido de la justicia. ❖ Autónomas y con elevado nivel de iniciativa propia. ❖ Notable capacidad de trabajo. ❖ Carismática y con capacidad de liderazgo. ❖ Elevada empatía. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Moderadamente inseguras, ingenuas y complacientes. ❖ Con dificultad para mostrar emociones. ❖ Introversas y tímidas. ❖ Se someten porque no toleran la inseguridad que genera el conflicto. ❖ Prudentes constantes, trabajadores, pero con falta de confianza personal.

Fuente: Peña, (2013, pág. 54)

Elaboración: Arroyo, A. (2019)

Dicha autora, hace hincapié en no confundir a la víctima con una persona débil, (al menos no lo era antes del acoso), más bien, probablemente, por no someterse a un sistema podrido y amoral, como lo califica, resulta ser acosada.

González de Rivera (citado en Vidal, 2006, pág. 4) por su parte, realiza una clasificación de aquellos sujetos, que nombra como, susceptibles de sufrir mobbing, en tres categorías:

a) Envidiables

Personas brillantes y atractivas, pero consideradas como peligrosas o competitivas por los líderes implícitos del grupo, que se sienten cuestionados por ellos;

b) Vulnerables

Aquellas que por tener alguna peculiaridad o defecto, o por ser personas habitualmente necesitadas de afecto y aprobación, parecen inofensivos e indefensos, siendo por tanto más fáciles de agredir.

c) Amenazantes

Son trabajadores activos y eficaces, que ponen en evidencia lo establecido y predispuestos, permitiéndose el planteamiento de reformas o modificaciones, lo que asusta a los acosadores.

En tanto que, Piñuel (2001, pag.116), establece lo que llama características que figuran en las personas acosadas:

- 1) Personas con elevada ética, honradez, rectitud, así como, un alto sentido de la justicia.
- 2) Personas autónomas independientes y con iniciativa.
- 3) Personas altamente capacitadas por su inteligencia y aptitudes que destacan por su brillantes profesional.
- 4) Personas populares, líderes informales entre sus compañeros o con carisma para liderar grupos.
- 5) Personas con alto sentido cooperativo y del trabajo en equipo.
- 6) Personas con elevada capacidad empática, sensibilidad, comprensión del sufrimiento ajeno e interés por el desarrollo y bienestar de los demás.
- 7) Personas con situaciones personales o familiares altamente satisfactorias y positivas.

Para Rojo & Cervera, (2005, pág. 26) la víctima es considerada diferente ante los acosadores, estando entre estas diferencias las siguientes:

- Es considerada brillante o conocida en su ámbito profesional.
- Es una persona independiente que desea implementar cambios para simplificar tareas y no se conforma con lo ya establecido.
- Es “más débil” (externamente, al menos) más sentimental, humana, no cuadrando en el perfil inhumano de su compañero o superior. (esto en el menor de los casos).
- Su fuerte empatía hacia el entorno.
- Su poder adquisitivo es considerado mayor por el acosador.
- Su visión de que se trabaje por vocación, frente a quienes odian su trabajo.
- La realización de su trabajo bien hecho y con ilusión, provocando fuertes envidias en el acosador.
- Es considerada una persona con liderazgo y en consecuencia con poder, de manera natural y sin buscarlo.
- Un hecho tan simple como el de que la víctima viva a cinco minutos del trabajo, frente a quienes tardan una hora en hacerlo.
- Considerarlo con una familia en la que se siente feliz.

Sin mencionar las razones provenientes de raza, sexo, religión, opiniones políticas, y un largo etc. que pueden llegar ser vistos como hechos tan simples, pero que desencadenan casos reales relacionados en el surgimiento del mobbing.

Todo esto propiciado fundamentalmente por la “envidia” del acosador hacia la víctima, disfrutando, en definitiva, la “destrucción” de empleados brillantes, según sostiene Vicente Rojo & Cervera (2005).

Podemos notar que, aunque, Hirigoyen no establezca una formal aproximación al perfil de la víctima, por su preocupación de no colocarla como una posible parte

causal del mobbing, las características que menciona, son en gran medida, coincidentes con la aproximación de los investigadores antes expuestos.

2.2.11.2 Aproximación al perfil del acosador

Peña, (2013, pág. 47, 48) propone algunos tipos de acosador, que, según apunta, cuenta con dos elementos comunes, el egoísmo y la infelicidad. Dichos tipos de acosador que propone Peña, se describen a continuación.

Cuadro 9. Tipos de acosador, de acuerdo a Rosario Peña.

Narcisistas
Se sienten importantes [...] pero en el fondo, quisieran poseer ciertas cualidades que tiene la víctima. No piensa jamás en el otro. Son desconsiderados y manipuladores. Consiguen un buen sequito que les sigue, sin embargo, rara vez son apreciados, porque carecen de cualidades para ello, les gusta hacer notar a los demás que son insignificantes. Si adquieren poder (real o formal), pueden llegar a ser temidos, pero no queridos. Ocultan sus sentimientos y rara vez los demuestran, utilizan la amenaza para conseguir sus objetivos con una apariencia dulce.
Histriónicos
Suelen ocultar su verdadera intención. No ven en ellos mismos nada que consideren inapropiado. Llamam la atención. Cuando están molestos malinterpretan lo dicho por la víctima, hablan mal de ellos. Si la victima reacciona y se enfada [...] es cuando ven una justificación para emprender una represalia.
Sarcásticos
Sus comentarios burlones, crueles, sarcásticos, pueden resultar chistosos, que suelen ir dirigidos a la víctima. Después de la permanencia de ironías y comentarios de mal gusto, la víctima se siente dolida e insultada.

Controladores

No disfrutan haciendo daño a los demás, pero lo harán si los actos de alguien más amenazan su sentido de control. Están obsesionados con el control. Tratan de dar apariencia de buenos [...] pero bajo todo ello, son abusivos. Sus respuestas son muy sutiles, pero tremendamente dañinas.

Perversos

Hacen daño a la víctima, que ven como un objeto. Sus sentimientos no le importan. Para el perverso, una víctima tiene interés cuando la puede atacar. Si no tiene nada que ofrecer, se convierte en un objeto de odio. El acoso perverso puede surgir en cualquier eslabón de la organización, entre jefes y empleados o entre compañeros.

Fuente: Peña, (2013, pág. 47, 48)

Elaboración: Arroyo, A. (2019)

Rosario Peña, (2013, pág. 49) agrega, que el hostigador suele aparentar y mostrarse como un triunfador, un gran profesional, exagerando sus méritos, rebajando los logros y contribuciones de los demás, pero en realidad su capacidad y trabajo dista de los elogios que se dedican. Donde, en el fondo lo que tiene un acosador es miedo, un miedo a perder determinados privilegios, por lo que dada su fuerte ambición, se propone, como principal objetivo, eliminar drásticamente cualquier obstáculo que se ponga en su camino, utilizando ciertas reglas de conducta, bastante generalizadas como, decirse a sí mismo, “yo soy importante, tu no”, “nunca soy culpable de nada”, “si no consigo lo que quiero, me molesto mucho”, “las reglas se aplican a los demás, no a mí”.

Y continua, que, ante un grupo, es difícil reconocerlos. Su comportamiento toxico no es evidente, se oculta detrás de una actitud o unas palabras aparentemente inofensivas, diciendo una cosa aparentemente inocua, insinuando

otra muy diferente. Lo que le produce el centro vital de su agresividad, la envidia, por los éxitos y los méritos que el hostigado tiene.

Heinz Leymann, (citado en Piñuel & García, 2015, pág. 35), insiste en que, el comportamiento del acosador, obedece casi siempre, a un intento de encubrir o camuflar sus propias deficiencias profesionales, y menciona:

“El miedo y la inseguridad que experimentan hacia sus propias carreras profesionales, su propia reputación, o su posición en la organización, les motiva a denigrar a otras personas”.

Entre las motivaciones que suele mostrar el acosador, se observa la búsqueda de satisfacer su necesidad de agredir, controlar y destruir, así como, algo tan simple como la llegada de alguien nuevo a la organización, o incluso, debido a sus características diferenciales, como se ha mencionado anteriormente, producen en los acosadores una serie de reacciones inconscientes causadas por sus problemas psicológicos.

En general, más no exclusivas, se consideran entre las motivaciones del acoso laboral, las siguientes:

- 1) Justificar un despido para el que no hay argumentos sólidos.
- 2) Desplazar a la víctima para poner en su lugar a otro trabajador que la sustituirá.
- 3) Forzarla a un abandono ilícito mediante chantaje o amenaza de su puesto de trabajo.
- 4) Obligarla mediante todo un asedio a solicitar el traslado o a aceptar una jubilación anticipada.
- 5) Ahorrarse el coste de la indemnización de un despido improcedente que no se puede o se quiere desembolsar.
- 6) Aislar a una persona que puede hacer sombra al acosador.
- 7) Aislar a una persona al cual se considera contrario a la cultura que el acosador impone en el Departamento. (Vidal, 2006, pág. 7, 8)

2.2.12 Tipología del acoso laboral (mobbing)

El acoso laboral puede ser de varios tipos, esto dependiendo de cuál sea la relación jerárquica entre el acosador y el acosado en la organización. (Arciniega, 2013, pág.14)

En cualquier caso, el mobbing aparece como consecuencia de una relación asimétrica de poder, no necesariamente jerárquico, entre dos o más personas. Esta asimetría puede provenir de la experiencia, formación o bien de cualidades diferentes entre agresor y víctima. La agresión puede manifestarse en varios sentidos: de superior a subordinado, de subordinado a superior, o entre trabajadores del mismo rango jerárquico. (Vidal, 2006, pág. 6, 7)

2.2.13 Acoso laboral (mobbing) vertical

2.2.13.1 Acoso laboral (mobbing) ascendente

Se le denomina acoso laboral o mobbing ascendente, al que es ejercido por uno o varios subordinados en contra de un superior.

Este tipo de mobbing, es el menos frecuente, pero igual de pernicioso. Este puede darse, cuando una persona viene del exterior de la organización, que no se esfuerza por adaptarse e imponerse y cuyos estilos y/o métodos no son admitidos por el grupo de subordinados. También puede tratarse de algún antiguo compañero, al que se le ha dado un ascenso y los que antes eran sus iguales, sus compañeros, ahora pasan a ser sus subordinados, lo que puede detonar, en esta conducta de agresión por parte de algún o algunos de sus antiguos compañeros y

en donde, la dirección no ha tenido suficientemente en cuenta las opiniones del personal con el que esta persona tendrá que trabajar.

El problema se complica cuando, no se establece previamente una descripción precisa de los objetivos del grupo de trabajo, o cuando las tareas de la persona ascendida suponen una intromisión en las de alguno de sus subordinados. (Hirigoyen, 1999, pág. 50)

2.2.13.2 Acoso laboral (mobbing) descendente

El mobbing descendente, es aquel que ejerce el superior contra uno o varios subordinados. (Ana Martos Rubio citada en Rojo & Cervera, 2005, pág., 29,30)

Este tipo, es la más frecuente en el contexto actual y el más normalizado, esta normalización da a entender a los trabajadores asalariados, que deben estar preparados para aceptar cualquier cosa, con tal de conservar su empleo. Esta se da (en algunos casos) en la empresa que permite que un individuo dirija a sus subordinados de un modo tiránico, ya sea porque le conviene, o porque no le parece importante. También puede tratarse simplemente de un abuso de poder, donde, el superior hace un uso desmesurado de su posición jerárquica y acosa a sus subordinados por miedo a perder el control. (Hirigoyen, 1999, pág. 51)

Éste se vale de las facultades que tiene para dirigir la organización y las utiliza con objeto de doblegar o librarse del trabajador, para lo cual, recurre a su vejación sistemática o le tiende trampas, con consecuencias graves para su salud (estrés, ansiedad, etc.). (Arciniega, 2013, pag.14)

2.2.14. Acoso laboral (mobbing) horizontal

Es aquel que ejercen uno o varios trabajadores sobre otro u otros de su mismo nivel jerárquico, (Rojo & Cervera, 2005, pág., 29,30) hacia otro compañero de trabajo.

De entre las causas, este suele producirse con el objeto de perjudicar el ascenso del acosado, a quien los acosadores vislumbran como un peligro para su propio ascenso e, incluso, su supervivencia laboral. (Arciniega, 2013, pag14)

En cualquier caso, tales comportamientos, si provienen del empleador o sus representantes, exceden con amplitud los límites del poder de dirección, incurriendo en abuso y arbitrariedad, y en caso de provenir de los compañeros de trabajo vulneran el deber de todos de respetar la dignidad, la salud y los derechos de los demás. (Arciniega, 2013, pág. 13) Tanto un tipo, como otro de mobbing, siempre se da en el contexto de una relación asimétrica, (Rojo & Cervera, 2005, pág., 29,30) ya sea por posición social, económica, cultural, jerárquica laboral, etc.

2.2.15.1 Otros participantes en el acoso laboral (mobbing)

En el mobbing, están presentes al menos tres factores: un acosador, una víctima y la complicidad de quien asiste a ese maltrato.

2.2.15.2 Los testigos

Además de estar involucrados en el mobbing la víctima y victimario, también se encuentra, en medio de esta dinámica, los demás integrantes que laboran en la empresa, todos aquellos que atestiguan el fenómeno y que conforman este entorno.

Cuando el mobbing inicia entre dos personas, lo único que hace es amplificarse progresivamente, a menos que una persona exterior intervenga enérgicamente. (Hirigoyen, 1999, pág. 45)

Las personas que conforma el entorno son los testigos, los cuales son clasificados en tres tipos:

Cuadro 10. Tipos de testigos en el acoso laboral.

<p>Testigos no mudos, coagresores e instigadores</p>	<p>Son aquellos que suelen ser fieles y estar en complicidad a aquel que ejerce el mobbing (jefe, directivo) con el fin de querer agradar y obtener privilegios. También se les llega a convencer que la víctima, algo habrá hecho para que fuese blanco de las agresiones, así como, hacerla ver como alguien peligroso, sobre la que hay que ejercer presión psicológica para neutralizarla o incluso echarla, propiciando con esto aún más agresiones.</p> <p>Estos, los instigadores en el proceso de acoso, se convierten en modelo de imitación e inducen un proceso mimético grupal de linchamiento gradual, que va tomando velocidad y que con el paso del tiempo tiende a involucrar a todos los miembros, que tienden a participar de un modo automático y poco reflexivo.</p> <p>Siendo así, como a los protagonistas originales, se les suman toda una plantilla de acosadores, consiguiendo con esto, un deterioro psicológico, donde a la víctima se le obliga a marcharse, a abandonar su puesto de trabajo.</p> <p>Piñuel & García, (2015, pag,56) explican que: “El comportamiento fuertemente imitativo de los grupos descrito por la Psicología Social, sitúa la responsabilidad máxima de los</p>
--	--

	casos de acoso, en aquellos individuos que despliegan e inician el mecanismo de hostigamiento.”
Los testigos mudos o espectadores	<p>Los testigos mudos o espectadores son aquellos que no participan en el juego, no intervienen porque tienen miedo a transformarse a su vez en víctimas y que por miedo y egoísmo, prefieren mantenerse al margen.</p> <p>El acosador intenta siempre, que desde el principio, la mayoría de los testigos del acoso, sean neutros o indiferentes. Sin embargo, con ello, maximiza la probabilidad de que el propio mimetismo transforme a los inicialmente eran indiferentes, en colaboradores posteriores y participantes en el linchamiento de la víctima.</p> <p>Peña (2013, pág. 50, 51) afirma que lo que más daño hace no es una sola persona, sino el entorno, que tolera las conductas hostiles.</p>
Defensores del acoso	<p>Frente a los instigadores, aparecen los defensores de las víctimas de acoso. Estos son quienes se interponen en medio de este proceso y defienden a las víctimas, señalando siempre su inocencia y el no merecimiento del castigo que reciben.</p> <p>Estos defensores, se arriesgan al defender a los que sufren acoso, puesto que el propio mimetismo linchador grupal, atrae sobre ellos mismos, la animadversión y los males que intentan eliminar contra otras víctimas.</p>

Fuente: Vidal, (2006, pág. 3), Piñuel & García, (2015, pág. 55,56), Peña, (2013, pág. 50,51), &Hirigoyen, (1999, pág. 45)

Elaboración: Arroyo, A. (2019)

2.2.16 Comportamientos indicativos de acoso laboral (mobbing)

Los autores que a continuación se describen, plantean algunas expresiones, (actitudes, situaciones, estrategias) de acoso por parte del acosador y de aquellos que se van sumando, hacia la víctima, que se presentan en una situación de mobbing.

Heinz Leymann clasifica las estrategias de acoso psicológico, en cinco grandes apartados, en la que está basado el Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT) de su creación, y que González, & Rodríguez, (2005), han modificado y han denominado coloquialmente en “Las cinco maniobras principales para destruir a un buen profesional”, y que se describen a continuación.

- **Limitar su comunicación:** El acosador impone con su autoridad lo que puede decirse y lo que no. A la víctima se le niega el derecho a expresarse o a hacerse oír. (Ej. Ítem 1.- “Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir”).
- **Limitar su contacto social:** No se dirige la palabra a la víctima, procurando además que nadie lo haga. Se le cortan las fuentes de información, se le aísla físicamente de sus compañeros (Ej. Ítem 13.- “No consigue hablar con nadie, todos le evitan”).
- **Desprestigiar su persona ante sus compañeros:** Bromas y burlas sobre la víctima, su familia, orígenes, antecedentes y entorno (Ej. Ítem 23 “Imitan su forma de andar, su voz, sus gestos para ponerle en ridículo”).
- **Desacreditar su capacidad profesional y laboral:** Se asigna a la víctima tareas muy por debajo o muy por encima de su capacidad, o no se le

permite hacer nada; se le critican los más mínimos errores o defectos, se desprecia su trabajo y sus capacidades profesionales (Ej. Item 34.- “Le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles”).

- **Comprometer su salud:** Aparte de ataques directos, el hecho del sometimiento a un régimen de acoso psicológico ya tiene efectos negativos, psicológicos y psicosomáticos. (Ej. Item 39 “Le obligan a hacer trabajos nocivos o peligrosos”). Pero lo que se evalúa en este cuestionario son las conductas del acosador o acosadores, no su repercusión en el acosado. (González, & Rodríguez, 2005)

Martin Daza, Pérez Bilbao y López García Silva (citado en Vidal, 2006, pág. 12) clasifican estas conductas de la siguiente manera:

Cuadro 11. Conductas de acoso laboral (mobbing) de acuerdo a Martin Daza, Pérez Bilbao y López García Silva.

a) Acciones contra la reputación o la dignidad personal.	Esta se da por medio de la realización de comentarios injuriosos contra su persona, ridiculizándolo o riéndose públicamente de él, de su aspecto físico, sus gestos, su voz, convicciones personales o religiosas, estilo de vida, etc.
b) Acciones contra el ejercicio de su trabajo.	Se le encomienda trabajo en exceso o difícil de realizar e innecesario, monótono o repetitivo, o incluso trabajos para los que el individuo no está cualificado, o que requieren una cualificación menor que la poseída por la víctima o, por otra parte, privándole de la realización de cualquier tipo de trabajo; enfrentándole a situaciones de conflicto de rol (negándole u ocultándole los medios para realizar su

	trabajo, solicitándole demandas contradictorias o excluyentes, obligándole a realizar tareas en contra de sus convicciones morales, etc.).
c) Acciones que comprenden una manipulación de la comunicación o de la información con la persona afectada (que incluyen una amplia variedad de situaciones).	Se mantiene al afectado en una situación de ambigüedad de rol, no informándole sobre distintos aspectos de su trabajo, como sus funciones y responsabilidades, los métodos de trabajo a realizar, la cantidad y la calidad del trabajo a realizar, etc., manteniéndole en una situación de incertidumbre, haciendo un uso hostil de la comunicación tanto explícitamente (amenazándole, criticándole o reprendiéndole acerca de temas tanto laborales como referentes a su vida privada) como implícitamente (no dirigiéndole la palabra, no haciendo caso a sus opiniones, ignorando su presencia...) utilizando selectivamente la comunicación, para reprender o amonestar y nunca para felicitar, acentuando la importancia de sus errores, minimizando la importancia de sus logros.
d) Acciones que muestran situaciones de inequidad.	Mediante el establecimiento de diferencias de trato, o la distribución no equitativa del trabajo, o desigualdades remunerativas, etc.

Fuente: Daza, Pérez & López, (citado en Vidal, 2006, pág. 12)

Elaboración: Arroyo, A. (2019)

De acuerdo a estos autores, es habitual que un individuo que padece mobbing, sea objeto, al mismo tiempo, de varias de estas situaciones de hostigamiento descritos, dado, por parte de su/s hostigador/es. (Daza, Pérez y López, citado en Vidal, 2006, pág. 12)

Conforme con Ana Martos Rubio (citada en Rojo & Cervera, 2005, pág. 30 al 42) el acoso se da mediante dos facetas de maltrato psicológico; las activas, que quedan definidas por un trato denigrante continuado que ataca la dignidad de la persona, y las pasivas, que quedan definidas por la falta de atención para con la víctima.

Vidal (2006, pág. 9) acorde a estas dos facetas, apunta a los siguientes comportamientos apoyada en dicha clasificación:

- **ACTIVAS:** Mentiras y calumnias sobre la víctima (hablar mal de ella a su espalda), burlas sobre la vida privada de la víctima, descalificación, humillación y ridiculización pública, exposición de la víctima a críticas del grupo, referencia a la víctima utilizando motes, alusiones veladas y malintencionadas, utilización de sarcasmos, indirectas, insinuaciones sin terminar de expresarse directamente, interrupciones constantes a la víctima, dar información contradictoria con tal de inducir a error, impedir la comunicación o expresión con el grupo con el fin de aislar a la víctima, asignación de tareas insignificantes o humillantes para el grado de preparación de la víctima, amenazas verbales o por escrito, darles tareas sin sentido o innecesarias
- **PASIVAS:** Miradas de desprecio, silencios intencionados, ignorar a la víctima, no saludarla, no sentarse a su lado, no mirarla a la cara cuando se la habla, esconder información a la víctima, no convocarla a reuniones, dejar de asignar labores a la víctima, no respetar su grado de formación o antigüedad en el puesto de trabajo, no invitarla a fiestas o celebraciones de trabajo, no cederle la palabra en reuniones, no recibir respuesta a sus preguntas verbales o escritas, evitarle cualquier actividad que tenga una posible influencia (representaciones públicas, comunicación con personas influyentes...), ignorarle en cuestiones o decisiones que atañen a sus tareas de trabajo.

Por su parte, González (2012, pág. 95 a la 102) señala como conductas hostiles las siguientes:

1. Recalcar un punto varias veces
2. Burlas sobre áreas sensibles o debilidades personales
3. Enalzamiento de virtudes de colegas o compañeros
4. Inequidad en el otorgamiento de permiso, incentivos, cursos, equipo, etc.
5. Apropiarse de ideas y proyectos que no son propios
6. Pasar por alto para ascensos y promociones
7. Dar lineamientos equivocados, así como, instrucciones incompletas o indebidas lo que hace que el personal labore doble o triple en el desempeño del mismo trabajo
8. Desarrollo de prepotencias otorgadas en su mayoría por el puesto, por lo que se cancelan vacaciones, permisos y horarios, además de abusar del personal solo para sentirse superior.
9. Ridiculizar o regañar grupalmente a una persona
10. Falta de respeto

Iñaki Piñuel (citado en Rojo & Cervera, 2005, pág. 38), señala que entre las estrategias y modalidades utilizadas para someter a la víctima a acoso psicológico o mobbing, más frecuentes, aunque no exclusivas, se encuentran las siguientes:

- Gritar, insultar a la víctima cuando está sola o en presencia de otras personas.
- Asignarle objetivos o proyectos con plazos que se saben inalcanzables o imposibles de cumplir y tareas que son manifiestamente inacabables en ese tiempo.
- Sobrecargar selectivamente a la víctima con mucho trabajo.
- Amenazar de manera continuada a la víctima o coaccionarla.

- Quitarle áreas de responsabilidad clave, ofreciéndole a cambio tareas rutinarias, sin interés o incluso ningún trabajo que realizar (“hasta que se aburra y se vaya”).
- Modificar sin decir nada al trabajador las atribuciones o responsabilidades de su puesto de trabajo.
- Tratarle de una manera diferente o discriminatoria. Usar medidas exclusivas contra él, con vistas a estigmatizarle ante otros compañeros o jefes (excluirle, discriminarle, tratar su caso de forma diferente).
- Ignorarlo o excluirle, hablando sólo a una tercera persona presente, simulando su no existencia (“ninguneándolo”) o su no presencia física en la oficina o en las reuniones a las que asiste (“como si fuera invisible”).
- Retener información crucial para su trabajo o manipularla para inducirle a error en su desempeño laboral, y acusarle después de negligencia o faltas profesionales.
- Difamar a la víctima, extendiendo por la empresa rumores maliciosos o calumniosos que menoscaban su reputación, su imagen o su profesionalidad.
- Infravalorar o no valorar en absoluto el esfuerzo realizado, negándose a evaluar periódicamente su trabajo.
- Bloquear el desarrollo o la carrera profesional, limitando, retrasando o entorpeciendo el acceso a promociones, cursos o seminarios de capacitación.
- Ignorar los éxitos profesionales o atribuirlos maliciosamente a otras personas o elementos ajenos a él, como la casualidad, la suerte, la situación del mercado, etcétera.
- Criticar continuamente su trabajo, sus ideas, sus propuestas, sus soluciones, etcétera.

- Monitorizar o controlar malintencionadamente el trabajo con vistas a atacarle o encontrar formas de acusarle de algo.
- Castigar duramente o impedir cualquier toma de decisión o iniciativa personal en el marco de sus responsabilidades y atribuciones.
- Bloquear administrativamente a la persona, no dándosele traslado, extraviando, retrasando, alterando o manipulando documentos o resoluciones que le afectan.
- Ridiculizar su trabajo, sus ideas o los resultados obtenidos ante los demás trabajadores, caricaturizando o parodiando.
- Invadir la privacidad del acosado interviniendo su correo, su teléfono, revisando sus documentos, armarios, cajones, etcétera.
- Robar, destruir o sustraer elementos clave para su trabajo.
- Atacar sus convicciones personales, ideología o religión.
- Animar a otros compañeros a participar en cualquiera de las acciones anteriores mediante la persuasión, la coacción o el abuso de autoridad.

Mientras que, para Carmen Knorz, Dieter Zept y M. Kulla, (citado en Rojo & Cervera, 2005, pág. 40, 41) investigadores alemanes, enumeraron las acciones más utilizadas para imponer el terror psicológico, como le llaman, donde, de entre ellas se exponen las que siguientes.

- Se instiga a los compañeros en su contra.
- Se le habla de modo hostil y grosero.
- Se le provoca con el fin de inducirle a reaccionar de forma descontrolada
- Los subordinados no obedecen sus órdenes (en casi de tenerlos).
- Es denigrado ante los jefes.
- Se le ridiculiza por su aspecto físico.

- Se le hace trabajar paralelamente con una persona que será su sucesor en la empresa.
- Se le considera responsable de los errores cometidos por los demás.
- Se le asignan tareas para la que debe depender siempre de alguien.
- Es controlado y vigilado de forma casi militar.
- Su trabajo es manipulado para dañarle (por ejemplo, borrando un archivo de su ordenador).
- Se abre su correspondencia.

Para Peña (2013, pág. 38-39) la finalidad es la de adjudicarle la falta de capacidad para trabajar o falta de cumplimiento de su cometido, culpándole así del mal funcionamiento del departamento.

Juan José Millas (citado por Rojo & Cervera, 2005, pág. 30-42), declara: “El acoso no se produce de un día para otro; es un proceso lento”.

Estos comportamientos, pueden ser cometidos, muchos de ellos, a la vez o sucesivamente. Comportamientos, que (y esto es importante) aislados, no parecen configurar la figura del mobbing, pero cuyo significado cambia, al ver el panorama concreto de todas estas conductas sufridas por la víctima.

2.2.17 Finalidad del acosador para hacer mobbing

El objetivo final del mobbing es distinto, según los diversos autores.

Para Luis de Rivera (2013, pág. 49) el acosador no busca una resolución del conflicto, aportando soluciones, dentro de las reglas establecidas, en lugar de esto, busca alcanzar la autoeliminación del trabajador de una forma “legal”, por decirlo de alguna manera, propiciando así, que el acosado se marche, por baja médica o laboral, consiguiendo así, lo que desea.

Peña (2013, pág. 38-39) apunta a que lo que busca el acosador como objetivo final, en todos los casos, es que el acosado abandone su puesto de trabajo. Sin embargo, también reconoce que esto puede ir más allá de esto.

Arciniega (2013, pág.14) se apoya en la idea de que el acosador persigue varios objetivos, afirmando que las conductas hostiles por parte de este, tienen como objetivo intimidar, amedrentar, someter, doblegar o librarse del trabajador, tratando de consumir emocional e intelectualmente a este, con vistas a satisfacer la necesidad de agredir, controlar y destruir, que suele presentar el hostigador.

Por su parte, Iñaki Piñuel, (Piñuel & García, 2015, pág. 40 al 42) realiza una clasificación de los objetivos a alcanzar por parte del acosador, explicándolos de la siguiente forma:

- Primer objetivo: desestabilizar psicológicamente a la víctima y así perjudicar su desempeño.
- Segundo objetivo: Romper la imagen profesional y personal de la víctima.
- Tercer objetivo: Romper las redes de comunicación para aislar a la víctima y conseguir la indiferencia de su entorno.
- Cuarto objetivo: Destruir o reducir la empleabilidad del trabajador.

Así como, sostiene que el acoso no siempre tiende a la eliminación, ni a la autoeliminación, sino que, en algunas ocasiones, lo que pretende quien acosa, es mostrar a la víctima o a los demás su poder, haciéndolo mediante la destrucción de alguien al que va a victimizar. (Piñuel & García, 2015, pág. 36)

2.2.18 Identificación del acoso laboral (mobbing)

La identificación con claridad del acoso laboral, suele ser un proceso que, en ocasiones no resulta sencillo. En parte por el desconocimiento de este fenómeno, así como, por la normalización de los actos de violencia psicológica, que se escuda en la sutileza de los ataques. A veces, no se detectan los problemas, porque no hay nadie que esté dispuesto a manifestarlos. En otras ocasiones, se puede llegar a detectar, pero resulta difícil su análisis. Lo que hace particularmente difícil o imposible darle una solución.

Su evaluación permite que diferenciamos el mobbing respecto a otras figuras aparentemente afines.

El diagnóstico de mobbing, no queda establecido por la mera sensación de la víctima de estar siendo acosada, sino que, se deben buscar elementos que acrediten o aporten indicios de la existencia de conductas o comportamientos reales de hostigamiento, (a pesar de que aquellos puedan resultar muy sutiles), que se repiten en el tiempo y que, de manera consecutiva están sometiendo al trabajador a un riesgo cierto para su salud laboral. Así mismo, debido a esta clandestinidad y sutileza de las conductas de acoso y al no dejar huellas externas, en algunos de los casos, no se cuentan con testigos dispuestos a revelar lo que han presenciado. (Piñuel & García, 2015, pág. 36, 38, 39)

De acuerdo con Leymann, Cooper; Zapf, (citados en Piñuel & García, 2015, pág. 38) los tres criterios diagnósticos más comúnmente aceptados, por la mayoría de los investigadores europeos, y que sirven para dilucidar si estamos o no ante casos de mobbing son:

1. La existencia de una o más conductas de hostigamiento psicológico que ocurren en el ámbito del trabajo. (Existencia de conductas de maltrato psicológico objetivables y reales).

2. La duración del hostigamiento como algo que se presenta a lo largo de un período de tiempo y que por lo tanto no responde a una acción puntual o esporádica.

3. La repetición o el encadenamiento de las conductas de hostigamiento que se producen con cierta periodicidad. La frecuencia de los comportamientos de acoso es un indicador directo de la intensidad o gravedad del caso y por lo tanto es un estimador de la probabilidad de daño (encadenamiento de comportamientos que manifiestan un proceso de persecución o una intencionalidad negativa de perjudicar o dañar).

Conforme a los autores antes mencionados, la identificación de la concurrencia de estas tres características, acredita la existencia de un trabajador sometido a un cuadro de acoso psicológico en el trabajo. Así mismo, apuntan a realizar una evaluación objetiva de los casos de mobbing y atender tres fuentes de datos:

- Datos procedentes de cuestionarios y autoevaluaciones.
- Datos procedentes de la evaluación del curso biográfico de la víctima en relación a su trabajo y entorno.
- Datos procedentes de la presencia de habituales fenómenos extraños y peculiares de mobbing.

2.2.18.1 Instrumentos para evaluar al acoso laboral (mobbing)

Piñuel & García, (2015, pág. 38, 39) afirman que la presencia de los comportamientos de hostigamiento, deben establecer la existencia de un riesgo para la salud laboral de los trabajadores.

Para confirmar la presencia de estos, los datos procedentes de cuestionarios y autoevaluaciones, existen instrumentos, como el Barómetro Cisneros®, que ofrecen indicadores comparativos baremados y fiables, como fuentes excelentes de obtención de datos, que apuntan y orientan a los lugares, departamentos o instancias de las organizaciones, en los que los trabajadores refieren maltrato continuado a manos de otras personas.

Siendo los datos, procedentes de la evaluación del curso biográfico de la víctima en relación a su trabajo, entorno y los procedentes de la presencia de habituales fenómenos extraños y peculiares de mobbing relevantes, para completar el diagnóstico más profesional sobre un caso de mobbing.

Donde la adscripción de un trabajador, en situación de riesgo laboral, por causa del acoso psicológico, debe después matizarse, en relación al número de conductas de hostigamiento y de maltrato que padece y a la duración (antigüedad) de las agresiones. (Piñuel & García, 2015, pág. 38, 39)

Se presenta a continuación un cuadro que muestra los principales instrumentos que se han utilizado para identificar y medir la frecuencia de las conductas constitutivas de mobbing en el lugar de trabajo.

Cuadro 12. Principales instrumentos de identificación y medición del acoso laboral (mobbing).

Instrumento	Autor
LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization)	Heinz Leymann (1990)
LIPT-60 (Leymann Inventory of Psychological Terrorization, Modification)	González y Rodríguez (2006)
Barómetro CISNEROS (Cuestionario Individual sobre Psicoterror,	Fidalgo y Piñuel (2004)

Negación, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales)	
NAQ (Negative Acts Questionnaire)	Einarsen, S. y Raknes, B. (1997)
WHS (Work Harasment Scale)	Björkqvist, et al. (1994)
CAPT (Cuestionario de Acoso Psicológico en el Trabajo)	Moreno, Rodríguez, Morante y Garrosa (2005)

El instrumento más referenciado a nivel mundial en las investigaciones consultadas es el LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization). En España se utiliza con frecuencia el Barómetro Cisneros® y el LIPT-60 (Leymann Inventory of Psychological Terrorization Modification) de González de Rivera, J. & Rodríguez, Abuín, M. (Moreno, Rodríguez, Morante, Garrosa, Rodríguez y Díaz, 2008)

Iñaki Piñuel y Zabala (Piñuel & García, 2015, pág. 224) recomienda que, además, de la utilización de pruebas, tanto psicométricas, como proyectivas, se dé una entrevista semi dirigida, y la aplicación de una batería diagnóstica amplia, que incluya técnicas como, MMPII y/o Rorschach, esto sobretodo en el contexto judicial, con la finalidad de evitar controversias legales, esto debido a que el uso exclusivo de cuestionarios autoadministrables que evalúan síntomas, pueden dar posibles intentos de simulación o disimulación de patologías, que se presenta con frecuencias en estos ámbitos.

2.2.18.1 Indicadores observables durante las entrevistas de profundización

En la entrevista semi dirigida o mixta, con la víctima, Piñuel & García (2015, pág. 255, 275) mencionan, que es frecuente que la víctima, trate de revisar (de manera reiterada) sus propios comportamientos, porque creen que fue su proceder lo que originó la ira y el maltrato del acosador. Incluso, muchas víctimas

(inseguras de sí mismas) llegan a culpabilizarse o intentan responsabilizarse por las conductas de su acosador.

Sin embargo, otras (con una profunda angustia) insisten sobre su inocencia, remarcando que no hubo provocación.

En este sentido, Piñuel y García, (2015, pág. 275, 276) hacen especial énfasis, en puntualizar que en los casos de mobbing, resulta equivocado atribuir el surgimiento del acoso laboral a la víctima, puesto que esta, no es responsable, ni culpable del maltrato, en realidad es elegida por su acosador, de manera simple o compleja (por alguna cualidad o característica que despertó su envidia o que le resulta amenazante).

Y agrega que es importante que las entrevistas sean semi dirigidas, para lograr captar el posicionamiento de la víctima como tal.

En muchos casos de mobbing cuando se indaga sobre la relación personal del a víctima con su acosador, esta refiere muy frecuentemente haber tenido una relación laboral inicial excelente con el acosador, incluso podrá decir que lo estimaba y valoraba.

Sugiere que para la evaluación del mobbing, se debe aplicar tanto técnicas de evaluación psicológica de la personalidad, como los cuestionarios específicos, creados bajo constructos teóricos con un nivel de validez y confiabilidad eficiente, tales como el Barómetro Cisneros. (Piñuel & García, 2015, pág. 224, 276)

Iñaki (Piñuel & García, pág. 272) sugiere también que, debe referirse a la víctima de mobbing como, “presunta víctima” y del acosador como, “presunto acosador”, esto para que el evaluador, tome una postura neutral y no tome partido

a favor, de uno u otro integrante del proceso, pues esto, puede perjudicar la validez de la prueba, esto sobre todo, desde la perspectiva legal.

Agregando también, que en este punto de neutralidad, se da una paradoja, pues, por un lado, no se debe ser neutral frente a una víctima de mobbing, pues debe creerse en su verdad y, como profesionales de la salud mental, instrumentar todos los medios para lograr la recuperación de su bienestar psicofísico.

2.2.19 Después del acoso laboral (mobbing)

Hay varios caminos que emprenden los acosados durante y después del acoso laboral. La gran norma, es irse del lugar de trabajo, lo que corresponde a las recomendaciones y las intenciones de los acosadores. Cuando se trata de una empresa y una persona medianamente joven, suele ser más fácil, iniciar otra vida en otra empresa. Pero ¿Qué pasa con empleados y funcionarios mayores? ¿Qué pasa con un funcionario que ha ganado su plaza en una determinada institución? ¿Qué pasa con el acosado que tiene su vida ya anclada en un determinado lugar? ¿Hay que irse, a pesar de todo ello? Si se va, hace exactamente lo que se espera de él, el abandono, la autoexclusión. (Peña, 2013, pág. 209)

Esto es algo difícil de responder, sin embargo, mantenerse en ese ambiente de violencia psicológica, implica una pérdida importante de la salud, que requiere de la ayuda imprescindible de terapia psicológica para superarlo y así recuperar la salud mental.

Rosario, Peña (2013, pág. 507) menciona como opción para la víctima, posterior al acoso laboral, la búsqueda de un nuevo empleo en otra empresa, resultando siempre recomendable, aunque para algunos afectados pueda ser percibido como una derrota total. Además de representar pérdida de antigüedad, de experiencia en ese ámbito y el verse inmerso en comenzar de nuevo.

También alude al autoempleo, como opción personal. El autoempleo supone una respuesta activa a una situación de desempleo o precariedad laboral. Abre un abanico de posibilidades para la reinserción laboral de la víctima de acoso, ya que permite aprovechar sus capacidades y habilidades personales, su experiencia, formación, relaciones y contactos adquiridos. (Peña, 2013, pág. 508)

Pero ¿Existe recuperación de la salud mental en la víctima de mobbing? De acuerdo con Rosario Peña, (2013) el periodo de recuperación psicológica es variable. Esta dependerá de la adecuación del enfoque terapéutico, así como, de la constitución psicológica y los recursos personales de las víctimas de mobbing, siendo el apoyo social y familiar para la víctima, básico.

Antonio Paris, presidente de la Asociación Gallega Contra el Acoso Moral en el Trabajo (AGACAMT) (citado en Peña, 2013, pág. 202. 203) menciona que: “si se recuperan y pueden rehacer su vida, pero en una gran mayoría de los casos, les quedan secuelas de su triste experiencia, generalmente fobias, aunque, en aquellos pocos casos en que lo superan totalmente, resultan psicológicamente fortalecidos”.

Carlos Sanz, presidente de la Plataforma en la Comunidad de Madrid Contra los Riesgos Psicosociales y la Discriminación Laboral (PRIDICAM), (citado en Peña, 2013, pág. 202. 203) dice, que en la mayoría de los casos que ha atendido, ha encontrado que el afectado se recupera lentamente, pero subyace en un marcado cambio de carácter, que se vuelve más restrictivo en sus emociones y en su entorno, incluso en el más cercano y más grato para él.

Por su parte Joaquim Vilargunter, presidente de la Asociación de Víctimas de Acoso Laboral de Catalunya (AVALC), (citado en Peña, 2013, pág. 202, 203) comenta que es una de las preguntas más difíciles de responder. En general, haber sufrido acoso laboral deja secuelas. La gravedad de las mismas, dependerá principalmente, de factores como, la edad de la víctima, la intensidad del acoso sufrido y de los daños causados en la esfera personal del afectado.

Ante la misma pregunta, Eva Ventin (citado en Peña, 2013, pág. 202. 203) comenta que esto, va a depender de la personalidad de la víctima, de los apoyos sociales y familiares con los que haya contado y cuenta. Siendo de gran importancia, intentar no caer en el victimismo, lo cual, impediría la recuperación. Pueden quedar secuelas, es por ello muy necesario ponerse en manos, tanto de un/a profesional de la psicología, como de un trabajador social, que ayude a afrontar el día a día, para superar el daño y lograr la reinserción en el mercado laboral. Descubriendo la parte positiva del sufrimiento, que a su vista, es importante para la recuperación.

Para Rosario Peña (2013, pág. 499), superar el acoso laboral consiste en conseguir que la víctima venza los efectos negativos que causa toda experiencia traumática, recuperando su autoestima, su capacidad profesional y el control de sus emociones, abriéndose a nuevos proyectos, retos profesionales y experiencias vitales.

Es básica la asistencia psicológica especializada, ya que es muy difícil para la persona afectada salir por sí sola adelante. Debe intentar no culparse por lo sucedido. Dejar de aislarse a sí misma, asegurarse el apoyo de su entorno familiar y social, sin cerrarse a las oportunidades que aparezcan en el presente y en el futuro. (Peña, 2013, pág. 499)

La recuperación definitiva de la víctima puede durar años y, en casos extremos, no se recupera nunca la capacidad de trabajo. (Peña, 2013, pág. 499)

Las secuelas psicológicas que las experiencias traumáticas causan, son, a menudo, más difíciles de recuperar, que las lesiones físicas. Tiene con frecuencia efectos duraderos, aun después de terminada la relación laboral, desarrollando en muchos casos, un trastorno de estrés postraumático, que paraliza a las víctimas y que sin el tratamiento adecuado, puede convertirse en crónico. En muchos casos, las víctimas de los abusos de poder, son hechas culpables de lo que les ha ocurrido, probablemente “alguna cosa habrá hecho”. La percepción en la víctima,

de que, en alguna forma y en algún grado, contribuyo a la victimización que le aconteció, les impide dejar atrás todo aquello que le hace daño y mantienen indefinidamente el sentimiento de culpa. (Peña, 2013, pág. 500)

2.2.20 Efectos del acoso laboral (mobbing) en la salud mental. El daño invisible

Las expresiones explícitas de violencia, en los centros de trabajo, suelen ser, más las psicológicas, que físicas o de orden sexual. (Arciniega 2013, pág. 14, 15). Investigadores Europeos, (Agervold y Mikkelsen, 2004; Einarsen y Mikkelsen, 2003, citados en Arciniega, 2013, pag.23) han asociado esta violencia psicológica sistemática, en dichos espacios, con resultados negativos, en la salud de los trabajadores. Aquella víctima que, cabe aclarar, jamás causo el conflicto, y que no cuente con las estrategias de afrontamiento eficaces, apoyo social, o incluso teniéndolo, sin ser suficiente, perderá la salud, al verse impotente para resolver la situación.

Las consecuencias en la víctima, suelen ser tan graves, que pueden llegar a ser irreparables. (Peña, 2013, pág. 55)

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) el mobbing se ubica, como el principal motivador de estrés y ansiedad, por sobre casos de violencia física y acoso sexual, así como, de ausentismo de trabajadores, este último solo superado por la violencia física. (Arciniega 2013, pág. 14, 15)

Además del daño psicológico que el mobbing conlleva, se dan, adicionalmente, una serie de repercusiones, tanto legales, sociales, familiares y económicas. El daño psicológico, lleva la víctima, a sentirse limitada en sus capacidades y tal vez, marginada, acarreado con ello, pérdidas económicas directas, como indirectas, afectando, en consecuencia, a la familia de la víctima,

en especial, cuando de la víctima, es de quien dependen mayoritariamente los ingresos familiares.

El mobbing resulta, dados sus efectos, en una de las formas de violencia más dañinas, tanto, porque puede inducir cuadros de desajuste psicológico, es decir, enfermedad en la víctima, poniendo en riesgo de pérdida del empleo, como, por el hecho de que difícilmente se puede probar la responsabilidad al agresor. Asimismo, la víctima, se enfrenta al desamparo legal, al no estar reconocidas los efectos psicológicos de esta forma de violencia, en las listas de enfermedades ocupacionales en muchos países. (Obeso 2003, citado en Arciniega 2013, pág. 14, 15)

De manera relevante, Marie France Hirigoyen e Iñaki Piñuel y Zabala, han descrito los efectos perniciosos en la salud mental, de aquellos que han sido acosados laboralmente, así como, otros autores, los cuales se retoman a continuación.

2.2.20.1 Marie France Hirigoyen

De acuerdo con Marie France Hirigoyen, (1999, pág. 45) en la víctima de mobbing, tras un determinado tiempo de evolución del conflicto, como le llama en un inicio, se produce, la que denomina, fobia recíproca. Dicha fobia recíproca, trata de reflejos condicionados, uno agresivo y el otro defensivo. El miedo, conduce a la víctima, a comportarse patológicamente, algo que el agresor utilizará más adelante, como una coartada, para justificar retroactivamente su agresión. La mayoría de las veces, la víctima, reacciona de un modo violento y confuso. Cualquier cosa que emprenda o que haga, se vuelve contra ella, gracias a la mediación de sus perseguidores. El objetivo de la maniobra de estos últimos consiste en desconcertarla, en confundirla completamente y en conducirla al error.

Las víctimas, que han quedado debilitadas, se sienten ahora, directamente agredidas. Las capacidades de resistencia de un individuo, no son ilimitadas, se desgastan con el tiempo y conducen al agotamiento psíquico. Más allá de una determinada cantidad de estrés, el trabajo de adaptación deja de poder realizarse y se produce un desequilibrio.

Aparecen entonces, trastornos que pueden resultar más duraderos.

Y agrega, desde su posición de psiquiatra que estos profesionales de la salud, suelen conocer a las víctimas durante esta fase posterior de desequilibrio, presentando, un estado de ansiedad generalizada, un estado depresivo, o trastornos psicosomáticos. En los sujetos más impulsivos, el desequilibrio conduce a reacciones violentas que terminan con su ingreso en hospitales psiquiátricos. A los agresores, todos estos trastornos les sirven para justificar el acoso.

Algunas víctimas, manifiestan una respuesta fisiológica, como úlceras de estómago, enfermedades cardiovasculares o de la piel. Algunas de ellas se adelgazan, o se debilitan, expresando a través de su cuerpo un perjuicio psíquico del que no son conscientes y que puede llegar hasta la destrucción de su identidad. Los trastornos psicosomáticos no se derivan directamente de la agresión, sino del hecho de que el sujeto es incapaz de reaccionar. Haga lo que haga, se equivoca, haga lo que haga, es culpable.

Hirigoyen sostiene, que incluso el trauma tiene otra consecuencia, que a menudo se ignora: la disociación.

La que describe como, una fragmentación de la personalidad. El DSM-IV la define como, una perturbación que afecta a funciones habitualmente integradas, como la conciencia, la memoria, la identidad o la percepción del medio. La cual, constituye asimismo, un fenómeno defensivo contra el miedo, el dolor o la impotencia, ante un acontecimiento traumático, que es tan lejano a lo que normalmente se puede concebir, que el psiquismo no tiene otro remedio que deformarlo o expulsarlo de la conciencia.

Algunas de las personas que han sido víctimas del acoso, superan la situación sin más secuela psíquica, que la de, un mal recuerdo que se domina con facilidad. Las más de las veces, no obstante, la ex víctima pasa por situaciones desagradables de reminiscencia de la situación traumática, y lo acepta. Las víctimas parecen psíquicamente indemnes (que no ha recibido ningún daño a pesar de haber estado en peligro o de haber sufrido un accidente), pero persisten en ellas síntomas menos específicos, que son un intento de eludir la agresión padecida.

Estos síntomas pueden ser ansiedad generalizada, fatiga crónica, insomnio, dolores de cabeza, dolores múltiples, trastornos psicósomáticos (hipertensión arterial, eccema, úlcera gastroduodenal), pero, sobre todo, conductas de dependencia como la bulimia, el alcoholismo o la toxicomanía.

Las agresiones y las humillaciones se inscriben en la memoria y se vuelven a vivir a través de imágenes, pensamientos y emociones intensas y repetitivas, ya sea durante el día (mediante impresiones bruscas de inminencia de una situación idéntica), ya sea por la noche, cuando provocan insomnio o pesadillas. Las víctimas necesitan hablar de los acontecimientos que las traumatizaron, pero las evocaciones del pasado traen consigo manifestaciones psicósomáticas equivalentes al miedo. (Hirigoyen, 1999, pág. 126-131)

2.2.20.2 Iñaki Piñuel Y Zabala

Por su parte, Iñaki Piñuel, describe los cambios, que denotan el deterioro paulatino de la salud mental de la víctima de acoso laboral. Él menciona, que la confianza de la víctima se va deteriorando, mediante la reiteración de los ataques y el escaso tiempo entre estos para recuperarse, (característico del acoso psicológico) haciendo que la confianza de la persona, quede un poco más mermada, no restableciéndose a sus niveles previos. Siendo de este modo, como la capacidad de autoestima, (señalada por la mayoría de las escuelas de psicología como base de un correcto y sano funcionamiento psíquico), queda con el paso del tiempo, devastada. De esta manera, la persona reduce su propia capacidad profesional y, con ello, su empleabilidad, consumándose el asesinato psíquico, como le llama, que acabara también, con la carrera profesional de la víctima.

De tal modo, la persona entra así, en la espiral de la **indefensión**, generando una serie de expectativas negativas de autoeficacia, que interfieren con el adecuado desempeño laboral y que empeoraran su pronóstico profesional a mediano plazo. (Piñuel, 2001, pág. 132)

Y agrega. La exposición a estas conductas de hostigamiento reales y observables no es casual, sino plenamente intencional, puesto que quién acosa, intenta con mayor o menor consciencia de ello, un daño o perjuicio para quien resulta ser el blanco de esos ataques, muy especialmente, en la quiebra de su resistencia psicológica a medio plazo. (Piñuel & García, 2015, pág. 36)

2.2.20.2.1 Indefensión aprendida

El daño psicológico, generado entre las víctimas, no es efecto de un episodio aislado de violencia psicológica muy grave, sino más bien, es resultante de una situación de acumulación o gota a gota, como antes se ha mencionado.

Esta repetición, rompe más tarde o más temprano, la resistencia psicológica y genera un tipo de paralización, que se denomina técnicamente indefensión psicológica. Esta indefensión no existe previamente en las personas, sino que es aprendida e internalizada, como una secuela psíquica del proceso de acoso. Esta indefensión, procede de una vivencia traumática recurrente, en un entorno del que la víctima siente que no puede escapar para eludir el hostigamiento. Siendo esta capacidad de resistencia psicológica del individuo, socavada durante un período largo de exposición a la violencia psicológica.

Estos comportamientos de violencia psicológica, tomándose aisladamente, parecen anodinos, triviales y banales (el ninguneo, la extensión de rumores, la exclusión social y profesional, los gritos, el maltrato verbal) los que generan un desgaste psicológico y emocional, que conduce a la generación de un daño oculto e invisible, pero ciertamente atribuible a la acumulación y a la sobrecarga del sistema psíquico. El padecerlos, sin ningún tipo de defensa, ni protección en el centro de trabajo, al que la víctima debe obligatoriamente asistir a diario, si no quiere perder su trabajo, es lo que explica que aparezca la indefensión.

Esta vivencia subjetiva de las víctimas es, la de “sentirse atrapados”, entrando así, en una espiral de apatía y pesimismo, en el que el estado de ánimo habitual, es la tristeza, el llanto, la desesperanza. El no saber qué pueden hacer para afrontar o superar la situación de acoso, que le produce la indefensión.

Termina creyendo que, lo que le ocurre obedece a fuerzas sobre las que no tiene control, por lo que desarrolla, una fatal expectativa, que consiste, en pensar, que toda respuesta individual, ante ellas, será imposible o ineficaz.

Piensa, que no puede hacer nada frente al acoso psicológico que padece y por ello, no hace nada. Queda paralizada y a merced de sus acosadores, que no ven en todo esto, sino un menor peligro de respuesta y, de este modo, una mayor impunidad para sus actos.

Esta paralización, no sólo no mejora la situación de acoso para la víctima, sino que, incrementa su incidencia y frecuencia, toda vez que, los agresores ven una ventana de oportunidad para rematar más fácilmente a la víctima. Se saben fuera del peligro que supondría para ellos, un correcto afrontamiento y la respuesta efectiva por parte de la víctima.

El aprendizaje de la indefensión, tiene como correlato cognitivo, más perjudicial, el pesimismo. Con el pesimismo, la víctima, inicia una espiral de malos pronósticos, que le van a conducir a malos resultados, que a su vez, le confirmarán la validez de sus malos pronósticos.

Este pesimismo de las víctimas de acoso, se materializa en pobres o muy negativas expectativas hacia su futuro profesional y personal. Los sentimientos de culpa, de inadecuación y de haberlo hecho todo mal, lastran la salida psicológica y la elaboración de la respuesta. (Piñuel & García, 2015, pág. 145, 146, 147)

2.2.20.2.2. Trastorno de estrés postraumático (TEPT)

Iñaki también señala, en las víctimas la presencia del Trastorno de Estrés Postraumático (TEPT). Este tipo de cuadro, fue al principio, asociado a los supervivientes de guerras, catástrofes naturales o a las víctimas de violaciones, torturas o graves agresiones.

El escepticismo de que algo inmaterial, como la violencia y el hostigamiento psicológico, tengan el poder de producir un daño real, en quien los sufre, puede parecer algo extraño. Este tipo de escepticismo, conduce al error de demeritar el impacto de la violencia psicológica, como un tipo de violencia.

Las situaciones en las que se expone a una persona a una amenaza para su integridad física o psicológica, producen cuadros de estrés postraumático.

Piñuel considera, que la violencia psicológica, no sólo es más frecuente en nuestra sociedad de lo que se pensaba, sino que además, es mucho más lesiva que otras formas de violencia, aparentemente más traumáticas, dando lugar a la aparición de cuadros de Estrés Postraumático.

Para Piñuel, (Piñuel & García, 2015, pág. 148-150) los análisis estadísticos realizados entre las víctimas confirman, sistemáticamente, que la exposición más intensa y duradera a las conductas de acoso, incrementa, progresivamente, la incidencia del Síndrome de Estrés Postraumático (SEPT).

A continuación, se exponen los indicadores de Estrés Postraumático, como secuela del mobbing, de acuerdo a Piñuel & García, (2015, pág. 148-150)

- Recuerdos intrusivos recurrentes de las conductas de hostigamiento en el trabajo. Imágenes, pensamientos y memorias dolorosas de las situaciones de acoso.
- Sueños recurrentes con malestar intenso y pesadillas sobre el tema del acoso.
- Experimentación recurrente del acoso en forma de ilusiones, episodios disociativos.
- Malestar psicológico intenso al exponerse a estímulos internos o externos que recuerdan el acoso (lugares, encuentros con personas, fechas, cartas de la empresa...).
- Respuestas fisiológicas extremas elicítadas al exponerse a estímulos externos o internos (ideas, recuerdos, pensamientos) que recuerdan el acoso (angustia, ansiedad, crisis de pánico, miedo o terror).
- Esfuerzos por evitar los pensamientos, sentimientos y conversaciones relacionados con el acoso.

- Esfuerzos por evitar las actividades, los lugares o las personas relacionadas con el recuerdo del acoso.
- Dificultades para recordar aspectos del acoso (fechas, acontecimientos, conversaciones).
- Reducción del interés por participar en actividades sociales significativas.
- Desapego emocional o insensibilidad respecto a las personas.
- Dificultades para desarrollar actividades profesionales o personales.
- Deterioro y embotamiento de la vida afectiva y emocional (incapacidad de mostrar amor).
- Sensación de futuro personal limitado o cerrado.
- Dificultades para conciliar o mantener el sueño. Insomnio retrógrado o despertar temprano.
- Anhedonia.
- Irritabilidad, ataques de ira desencadenados por estímulos escasos o triviales.
- Dificultades atencionales y de concentración.
- Hipervigilancia, desconfianza hacia los demás.

Dichos síntomas, provocan un malestar psicológico significativo o deterioro en el ámbito personal, social, familiar o laboral, que marcan una ruptura en la vida de la persona.

No tratar estos síntomas a tiempo, suele conducir a la cronificación de los síntomas y al desarrollo de cambios en la personalidad de las víctimas.

2.2.20.2.3 Cambios en la personalidad de las víctimas

De acuerdo con Lñaki, el Síndrome de Estrés Postraumático (SEPT) es uno de los cuadros más duros en la psicoterapia. En el cual, el simple paso del tiempo, no lo cura, sino que lo cronifica, produciendo cambios permanentes en la personalidad de la víctima. Estos cambios, se prolongan en el tiempo, hasta el punto, de que las víctimas suelen señalar el modo en que el acoso las ha cambiado o transformado, quejándose de que “ya no soy quien era”.

Los cambios más frecuentes apuntan en tres posibles direcciones, que se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 13. Cambios en la personalidad de la víctima de acoso laboral (mobbing) con presencia del Síndrome de Estrés Postraumático (SEPT)

Cambio en la personalidad de tipo obsesivo.	Cambio en la personalidad de tipo depresivo.	Cambio en la personalidad de tipo indefensión.
Actitud hostil y suspicaz hacia el entorno. <ul style="list-style-type: none"> ❖ Sentimiento crónico de nerviosismo o de encontrarse en peligro. ❖ Fijación compulsiva en el propio destino, en un grado que excede la tolerancia de los que le 	Sentimiento de vacío y desesperanza (distimia). <ul style="list-style-type: none"> ❖ Incapacidad crónica para disfrutar o sentir placer con nada. ❖ Elevado riesgo de presentar 	Aislamiento social voluntario. <ul style="list-style-type: none"> ❖ La víctima no se siente parte de la sociedad. ❖ La víctima muestra una actitud cínica hacia el

rodean, provocando su aislamiento y soledad. ❖ Hipersensibilidad respecto a las injusticias cometidas sobre otras personas, en una forma casi compulsiva.	conductas adictivas (drogas, alcohol).	mundo.
--	--	--------

2.2.20.2.4 Hipervigilancia

La hipervigilancia, también es mencionada por Lñaki, como una secuela psicológica, producida por el acoso recibido, y no, de una enfermedad psiquiátrica previa o de un trastorno de la personalidad anterior, que, señala, no debe confundirse con paranoia.

Esta es una enfermedad psiquiátrica descrita, que cursa con una grave alteración de la realidad (psicosis) y se piensa, obedece a determinados desequilibrios químicos existentes en el cerebro. De ahí, que la medicación, suela ser un tratamiento habitual para el paranoico. El paranoico no admite su enfermedad, ni es consciente de ella, y es absolutamente incapaz de percibirla.

La hipervigilancia, por el contrario, es una reacción de daño, propia de las víctimas de estrés postraumático. Es una respuesta defensiva relativamente consistente con un acontecimiento externo, que reviste la forma de un ataque personal, con amenaza de daño para la integridad física o psíquica de la víctima (violencia, accidente, catástrofe, violación, acoso, mobbing).

La persona hipervigilante, es consciente de la elevación de sus niveles defensivos y de su hipervigilancia, siendo capaz de verbalizar su miedo por ese daño, utilizando a veces, incorrectamente los términos (cada vez más popularizados) “paranoia”, “paranoico”, etc.

La hipervigilancia en las víctimas de mobbing, les hace desconfiar y desarrollar una tremenda suspicacia hacia las intenciones de los demás. Por ello, pueden aparecer como, cuasi paranoicos, ante las personas que no conocen, técnicamente el acoso psicológico y sus manifestaciones clínicas. (Piñuel & García, 2015, pág. 153, 154)

2.2.21 Rosario Peña Pérez

Por otra parte, Rosario Peña (2013) sostiene, que las consecuencias, o efectos, del mobbing en la víctima, pueden concretarse en los siguientes síntomas psicosomáticos:

Dolores abdominales, de pecho, espalda, nuca, musculares (fibromialgia), migraña, cefaleas, diarreas, colon irritable, vómitos, nauseas, mareos, falta de apetito, sensación de nudo en la garganta, llanto, sudoración, sequedad en a boca, palpitaciones, sofocos, sensación de falta de aire, hiper o hipotensión, fatiga crónica, debilidad general y en piernas, desmayos, temblores.

Y agrega, que el acosado desarrollara, inseguridad, indecisión y conflictos con otras personas. Así como, de manera general:

- Preocupación excesiva, hipereactividad, sobresaltos ante mínimos estímulos.
- Pensamientos repetitivos y obsesivos.
- Cansancio.

-
-
- Tristeza.
 - Dificultades en concentración y atención.
 - Olvidos, lapsus consecuentes a lo anterior.
 - Sensación de malestar, de fracaso, de incapacidad.
 - Sentimiento de culpa.
 - Desesperanza, sensación de vacío, de soledad.
 - Pensamientos suicidas, viendo a la muerte como única salida.

2.2.21.1 Síndrome de estrés por coacción continuada (SECC)

En contraste con Piñuel, quien menciona que, como consecuencia del acoso, se da la aparición del trastorno de estrés postraumático, Rosario Peña (Peña, 2013, pág. 500, 568, 572, 573, 729) sostiene, que las características de la alteración que sufren los acosados, tiene muchas similitudes con el trastorno de estrés postraumático, sin embargo, considera de manera más correcta, referirse a esta consecuencia como, Síndrome de Estrés por Coacción Continuada (SECC), ya que esta denominación resulta más adecuada y clarificadora, para agrupar, en una sola entidad los cuadros clínicos, que se presentan tras una situación de acoso laboral.

Y explica, que no es adecuado llamarle trastorno de estrés postraumático (TEP), ya que este se produce, cuando una persona ha estado expuesta a un acontecimiento traumático, caracterizado por muertes o amenazas a su integridad física. Es un trastorno que se acuñó tras la guerra de Vietnam y sería característico de personas que han sido víctimas de violaciones, robos con violencia, víctimas de guerras, etc.

El SECC, comparte con el TEP, casi todos los síntomas, pero no así su origen, que es un continuo hostigamiento ejercido de múltiples formas.

2.2.22 Rosa Silvia Arciniega Arce

Arciniega, (2013) menciona que “la integridad psíquica del trabajador se ve afectada, porque el principal efecto pernicioso, del acoso moral es la destrucción de la personalidad del trabajador, lo cual, le ocasiona enfermedades [...]”

Así mismo, considera, entre las principales consecuencias, para el trabajador receptor de actos violentos se encuentran:

- Frustración
- Adicciones
- Alteraciones físicas
- Ansiedad
- Apatía
- Baja autoestima
- Depresión
- Fatiga mental crónica
- Enfermedades de tipo psicossomático recurrentes
- Inseguridad social y personal
- Irritabilidad
- Desintegración familiar
- Deterioro de la vida social
- Tensión

Igualmente, Arciniega acorde con Piñuel, señala que entre los daños psíquicos que ocasiona el mobbing, figura, el estrés postraumático. (Arciniega, 2013)

2.2.23 María Del Carmen Vidal

Desde otro punto de vista, María del Carmen Vidal, (2006, pág. 6) indica que, en la mayoría de las veces, la persona acosada, se encuentra ya afectada de trastornos psicológicos e incluso físicos, que al bajar las defensas, dan paso a la aparición de males, a los que la víctima ya estaba predispuesta, como, problemas dermatológicos, cardíacos, gastrointestinales o alérgicos.

Dicha autora, clasifica al mobbing, en función del nivel del daño, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 14. Gravedad del mobbing en función de sus efectos de acuerdo a María del Carmen Vidal.

a) <i>Primer grado</i>	Cuando el individuo logra resistir, escapar, o consigue reincorporarse al mismo o similar puesto de trabajo.
b) <i>Segundo grado</i>	Al no poder resistir ni escapar inmediatamente, sufre incapacidad mental o física, temporal o prolongada, y tiene dificultades para reincorporarse al trabajo.
c) <i>Tercer grado</i>	La persona afectada es incapaz de reincorporarse al trabajo y sus efectos, hacen improbable la rehabilitación, a menos que sea sometido a tratamiento especializado.

Fuente: Vidal, (2006, pág. 6)

2.2.24 Efectos en la familia

Adicionalmente a los efectos perniciosos, en la víctima de mobbing de manera directa, se dan, en consecuencia, otros más, como efecto secundario, que se plantean a continuación.

La ansiedad que sufre la víctima, puede producir, un aumento de la tensión en el ámbito familiar, desencadenando roces entre cónyuges, en caso de que el acosado se encuentre en pareja, así como, si este tiene hijos, una mayor afectación general en ellos.

Iñaki Piñuel, habla de esta parte y expresa en su libro *Mobbing. Manual de Autoayuda* (2003 citado en Peña, 2013, pág. 57, 58) lo siguiente:

“[...] las vivencias traumáticas como el mobbing, suelen requerir paciencia, tiempo, un clima de aceptación incondicional y empatía para sanar. Estas, infortunadamente, apenas tienen hueco en las agendas familiares repletas de niños, colegios, compras, comidas que preparar, etc. por tanto, la víctima de acoso laboral, siente que su situación, no recibe la suficiente atención por parte de su cónyuge, que, además, suele estar cada vez más molesto por las quejas reiteradas de la víctima”. Y afirma, algo mucho más grave: “la falta de comprensión de la propia pareja, sitúa a la víctima en distimia (tristeza, desesperanza), que suele conducir a pensamientos e ideas suicidas, así como, a intentos y consumaciones de suicidio”.

2.2.25 Economía personal

Es evidente, que al encontrarse en esta situación de violencia, donde la víctima está totalmente disminuida, y si esta termina con la fase de exclusión, quedándose sin empleo, los resultados económicos, pueden ser complicados, más aún, si la víctima queda en una situación de incapacidad, derivado del daño psicológico.

Esto trae consigo, consecuencias económicas negativas, debido a que, generalmente, el acosado, ha perdido su puesto de trabajo y su empleabilidad laboral se ve afectada. Esto implica, consecuentemente, disminución de ingresos

y obliga a reorganizar la economía familiar, controlando al máximo los gastos. (Peña, 2013, pág. 500) lo cual, trae más tensión y problemas en el núcleo familiar.

2.2.26 Efectos en las organizaciones

En el mobbing se dan afectaciones importantes para la organización. La víctima pierde, en primer lugar, (por las consecuencias tan negativas para la salud) pero también, la empresa, ya que el clima de tensión lleva a una caída generalizada en el rendimiento. (Peña, 2013, pág. 55)

El tolerar un ambiente en el que se da el acoso laboral, hace al empleador, responsable de dichas conductas, ya que éste tiene, la obligación generalizada de proteger los derechos fundamentales de los trabajadores, así como, su salud en el trabajo. (Blancas 2007, citado en Arciniega, 2013, pag.14)

Hacen falta mayores estudios que permitan incidir en estos aspectos (Arciniega, 2013, pág. 21), sin embargo, acorde a Peña (2013, pág. 56, 57) cuando se da una situación de hostigamiento o acoso, ésta, se deja notar en el lugar de trabajo y en la actividad productiva, creándose los siguientes problemas:

- Mal ambiente laboral
- Disminución de la creatividad, innovación (debido a la falta de autonomía e iniciativa)
- Perdida de la motivación (propiciada por la desconfianza, inseguridad, incertidumbre, inseguridad que su puesto les genera)
- Perdida de personas con gran valía, honradas e integras.
- Aumento del absentismo
- Aumento de las bajas laborales
- Aumento de las consultas en el servicio médico
- Agregando a estos, los considerados por Naveillan, (1976, pág. 126) como:
- Alcoholismo

- Aumento de accidentes
- Baja productividad
- Tardanzas
- Incapacidades
- Baja calidad de personal, bajo desempeño
- Alta rotación de personal
- Elevada insatisfacción laboral
- Bajo aprovechamiento del talento, pues el trabajador, tiene que emplear su energía para conservar su puesto.

En fin, una lucha cotidiana contra condiciones adversas del medio ambiente laboral, sin poder brindar más aportaciones en el trabajo.

Estos aspectos, constituyen serias dificultades para el empresario y le significan la pérdida de inmensos recursos económicos que, al aumentar sus costos, lo colocan, en una situación difícil en el mundo competitivo de la economía. (Naveillan, 1976, pág. 126) así como, la propensión de que la organización presente, además, otros riesgos psicosociales. (Arciniega, 2013, pág. 21)

2.2.27 Efectos en la empleabilidad de la víctima

Debido a las expresiones de violencia (las injurias, las agresiones verbales, las humillaciones, las críticas, las acusaciones infundadas, dejar su puesto de trabajo vacío de contenido) las víctimas quedan muy afectadas. Dicha situación, en su mayoría, lleva a la víctima a un despido, a una baja laboral, a una incapacidad temporal o incluso a la incapacitación permanente, en suma, a la exclusión del mundo laboral. (Peña, 2013, pág. 500)

Que, además de las consecuencias económicas negativas, para la víctima y su familia, que se mencionó con anterioridad, lo deja sin una actividad a realizar, donde pueda desarrollar su potencial profesional.

La empleabilidad de la víctima se ve afectada o disminuida por las siguientes dos factores derivados de mobbing, de acuerdo con Peña (2013).

Cuadro 15. Factores que afectan la empleabilidad de la persona víctima de mobbing.

Baja prolongada	Aislamiento (impidiendo la comunicación con otros compañeros de trabajo).
A la pérdida de trabajo, se añade el tiempo que la víctima puede tardar para conseguir otro nuevo espacio laboral, puede crear en la persona afectada, un sentimiento de inseguridad, al pensar que puede haber perdido la habilidad o la actualización necesarias para desempeñar de nuevo su profesión/oficio de manera correcta. Le preocupa su desempeño, haciendo que sus propias dudas, incrementen la posibilidad de error o fallo, en el desempeño de su trabajo.	La víctima se ve disminuida en su proyección social, lo que le ocasiona un empobrecimiento profesional. Todo esto al final, se traduce, en un futuro más o menos inmediato, en una exclusión del mundo laboral. En muchos de los casos, el acoso se prolonga después de la salida de la víctima de la empresa, a través de los informes negativos o injuriosos, que se transmiten a los futuros empleadores.

Fuente: Peña, (2013, pág. 501)

Si a todo esto, se le suma el factor de la edad, todo el panorama se complica aún más para el acosado.

Desafortunadamente, en nuestro país, la edad, es un factor primordial para la incursión o exclusión de la vida laboral, es por ello que, derivado al factor de la edad, los efectos en su salud mental, puede ser más agudo, afectando de manera, aún más profunda al sector con una edad considerada fuera de lo “adecuado” por parte de los empleadores.

De acuerdo con Rosario Peña, (Peña, 2013, pág. 501) un porcentaje significativo de las víctimas de acoso laboral, ronda los cincuenta años de edad, quienes son profesionales con una amplia experiencia en su actividad, que, debido al acoso laboral, se encuentran de repente con la realidad de empezar de cero.

A estas edades, el problema aumenta considerablemente, no solo por las dificultades de empleabilidad en la sociedad actual, sino porque además, el mobbing prolongado, les ha causado un duro golpe en su autoestima y en la confianza en sí mismas. La víctima siente, que se le priva de todo lo que tiene y de todo lo que podía haber tenido profesionalmente. Se encuentra incapaz de afrontar nuevos retos laborales, de volver asumir responsabilidades, siente temor de los nuevos compañeros, tiene pavor de volver a estar bajo las órdenes de un jefe y a que se pudiera repetir una situación similar de acoso, como la anteriormente vivida. Tantos meses o años de dudar de su profesionalidad y de su capacidad laboral acaban por hacer mella. Todo esto favorece a las conductas de evitación, a lo cual, la víctima tenderá evitar aquello a lo que, en cierto modo teme, (Peña, 2013, pág. 501) dejando así a la persona en una nueva posición de dificultad.

2.2.28 Abordaje para la recuperación de la víctima de acoso laboral (mobbing)

Para Luis de Rivera (2013, pág., 197) antes que, un tratamiento a largo plazo, se debe dar uno inmediato, ante la situación de crisis, y para ello hay que tratar rápida y eficazmente el sufrimiento inmediato.

Iñaki Piñuel, (2001, pag.186) indica que para el abordaje del mobbing en la consulta, las estrategias para afrontar y enfrentar al acosador laboral, exigen el despliegue de un intenso trabajo personal. El afrontamiento supone, para el acosado, una elección que no siempre es adoptada, por varias razones. Suele ser frecuente que la víctima, se deje llevar por sutiles mecanismos psicológicos de defensa, en lugar de elaborar una racional, meditada e inteligente respuesta asertiva.

Los mecanismos de defensa, son aquellos mecanismos reflejos psíquicos desencadenados por el Yo, para evitar los daños sobre él y preservar la identidad e integridad psicológica.

Los mecanismos que suelen desencadenarse más frecuentemente en las víctimas de mobbing, suelen ser los siguientes:

- La negación de acoso.
- La agresión contra el acosador o contra sus cómplices o cooperadores necesarios.
- La introyección de las acusaciones del acosador.
- La identificación y la sumisión ante el acosador.
- La ilusión o esperanza inconsciente.
- La somatización.

Lo que tienen en común todos ellos, es que suponen intentos fallidos o ineficaces de restablecer el equilibrio psíquico, la salud mental, por parte de la víctima.

Al desplegar sus mecanismos de defensa, lo que la persona está haciendo es, reaccionar de manera inconsciente e ineficaz al problema del acoso. (Piñuel, 2001, pág. 186)

Siguiendo con Iñaki Piñuel, al ponerle nombre al problema, comienza para la víctima, un proceso de comprensión racional y de obtención de sentido, que

culminara, finalmente, en una estrategia de afrontamiento, una vez, profundice en el conocimiento del problema y se desactive emocionalmente, esto acorde a Leymann. (citado en Piñuel, 2001, pág. 196)

“acceder a esta comprensión ha sido un consuelo para muchas personas y una forma de encontrar de nuevo la dignidad de la que se les despojaba. Denominar es un primer paso hacia el conocimiento, [...] lo que ha sido denominado deviene distinto, identificable, y por lo mismo, comprensible.”

Por primera vez, la persona será capaz de dar respuesta, en lugar de reaccionar, utilizando la capacidad de su inteligencia, de entender, comprender y razonar el acoso laboral de que es víctima.

Por otro lado, conseguir que la víctima denomine el problema como, mobbing significa, a su vez, identificar al agresor como hostigador y hacer que por primera vez se enfrente (aunque sea mentalmente) a él. (Piñuel, 2001, pág. 196)

Denominar el mobbing como tal, de acuerdo con Iñaki, supone la más temprana victoria que la víctima consigue, principio a todas las demás. Incluyendo por primera vez la identificación de agresor y agredido, siendo el reconocimiento de la existencia de una situación laboral injusta, injustificada e injustificable para la víctima, como es la agresión moral o violencia psicológica que está padeciendo por parte del acosador y de su entorno inmediato. (Piñuel, 2001, pág. 197)

La víctima solo puede comenzar a dar respuesta y a detener el acoso cuando lo reconoce como tal y se determina a no dejarse vencer, ni destruir, sabiendo que, nada puede justificar, el que una persona padezca semejante aniquilamiento personal. Ello le hace escapar de la trampa del victimismo. De este modo, se puede adquirir el coraje necesario para dar la respuesta adecuada al problema. (Piñuel, 2001, pág. 197)

2.2.28.1 Tratamiento ante la indefensión aprendida

Entre los efectos del acoso laboral se encuentran, la indefensión aprendida, que, de acuerdo con Iñaki Piñuel & García, (2015, pág. 147, 148) el tratamiento a aplicar supone, cuestionar los pensamientos negativos de auto derrota y auto sabotaje propio de las víctimas derivados del acoso, y ayudarle a enfrentar la situación rompiendo la indefensión.

Los pensamientos más frecuentemente desarrollados por las personas acosadas son:

- “No puedo hacer nada”.
- “El acoso me supera”.
- “No puedo hacer frente a esto”.
- “Es mejor que pase el tiempo”.
- “Nadie me defiende, ¿para qué hacerlo yo?”.
- “Si hago algo, es peor”.

Resulta imprescindible identificar cuanto antes, reducir y eliminar la indefensión aprendida, ya que es la responsable de todos los cuadros psicológicos y psicosomáticos que suelen desarrollar las personas que sufren el acoso continuado. (Piñuel & García, 2015, pág. 148)

El enfoque correcto del tratamiento del daño por la indefensión, pasa necesariamente por enfrentarla y ayudar a la víctima de acoso, a transformarse en protagonista activa y principal de su propia defensa y salida del problema.

Esto no excluye las demás medidas de protección, solidaridad y ayuda del entorno a las víctimas. No se le puede exigir a una víctima de acoso, que salga de la indefensión, sin más recurso que su propia voluntad. Esto es irreal. (Piñuel & García, 2015, pág. 148)

Salir de la indefensión lleva tiempo y requiere de la tecnología y del apoyo psicoterapéutico experto y especializado en estos casos. Estamos hablando de víctimas de un trauma complejo. (Piñuel & García, 2015, pág. 148)

De acuerdo con Rosario Peña, (Peña, 2013, pág. 565) la psicoterapia, además de ayudar a metabolizar el daño sufrido y desarrollar la resiliencia y las capacidades de afrontamiento, debe favorecer la disponibilidad del paciente a relaciones sociales positivas, así como, su aprovechamiento y disfrute. Una de las secuelas más lamentables del mobbing es el desarrollo hostil, que convierte al afectado en una persona hosca, amargada y reacia al trato social. Otros desarrollos, como el depresivo y el psicósomático, también son posibles. Todos ellos deben ser prevenidos y contrarrestados por una terapia eficaz, cuya finalidad última sea, lograr que el acosado, sea una persona mejor que la que era antes del acoso.

Orientar la terapia de apoyo, para este tipo de personas que acuden a consulta, debe partir siempre, de una escucha activa. Mostrando al paciente comprensión de lo que está viviendo, siendo empático, si esto no se da, será difícil reconducir terapéuticamente al paciente.

La persona víctima de esta situación se siente extraña, tiene la sensación de que eso solo le ha pasado a ella, cree que quizás algo hizo mal, siendo esa la primera “arma” terapéutica, saberse víctima, ayudándole a encontrar un significado a todo lo que ha vivido.

Lo que más sorprende en víctimas de acoso laboral, es el tema de la envidia. Se pregunta por qué pueden tenerle envidia. Esto es algo que no entiende.

En algunos casos, suelen darse muchos años de sufrimiento y, cuando al final se ven obligadas a abandonar su entorno laboral, el decaimiento es tal, que incluso llegan a preguntarse si merece la pena seguir viviendo.

Una vez que terapeuta y paciente han creado ese rapport necesario, comienza realmente un camino arduo, largo y por el cual el paciente debe seguir sintiéndose acompañado.

El objetivo es ayudar al paciente a aceptar lo sucedido para poder vencerlo. Esa es la única manera de poder construir un nuevo camino y crecer como persona frente al sufrimiento.

Rosario, Peña sostiene que, como terapeutas, se debe comprender y escuchar, pero después partiendo de la realidad del paciente, comenzar a estimular su presencia en la vida diaria, en su relación con los demás. (Peña, 2013, pág. 603-605)

No todas las personas tienen la misma fuerza, las mismas capacidades y el apoyo necesario. La víctima no puede salir sola, necesita de un acompañamiento terapéutico y del entorno familiar y social. (Peña, 2013, pág. 606, 607)

2.2.29 Medidas preventivas

La prevención debe ser una actividad que el empresario debe incluir, dentro del desempeño ordinario y no como una forma de reaccionar ante un problema de acoso laboral.

Esta es necesaria y posible, siendo esencial diagnosticar e identificar qué aspectos de la organización del trabajo y de las empresas deben rediseñarse. Resulta importante poner en práctica ciertas medidas preventivas, con el objetivo de minimizar la aparición de los riesgos psicosociales, y por consiguiente el mobbing. (Grau & Cusí, 2012, Pág. 59 60 y 61), siendo la finalidad principal, proteger al trabajador.

De entre las medidas a implementar según Grau & Cusí, (2012) se encuentran:

- Garantizar el respeto y el trato equitativo entre las personas.
- Fomentar la transparencia. Claridad en los procedimientos de promoción, definición de los puestos, asignación de tareas, margen autonomía e iniciativa, permitiendo con esto, la creación de climas de trabajo de confianza, donde las reglas sean claras.
- Establecer procedimientos adecuados para gestionar las personas.
- Utilización de criterios públicos y profesionales, que correspondan a los principios de la responsabilidad social corporativa. Garantizando el total cumplimiento del ordenamiento jurídico vigente.
- Promover la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral. Introducir medidas de flexibilidad horaria y de jornada, acorde a las necesidades derivadas del empleado y de la empresa. Todo ello facilita la satisfacción del empleado y la reducción del estrés laboral.
- Adaptar la carga de trabajo a la jornada laboral. Adecuar la cantidad de trabajo al tiempo de duración de la jornada, mediante la planificación y correcta asignación de tareas. Siendo esencial, tener la plantilla necesaria para realizar el trabajo, con el fin de no sobrecargar innecesariamente a los empleados.

Dichas medidas, entre otras, podrían ser, la participación efectiva en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo, [...] la asignación de tareas, el ritmo, la cantidad de trabajo, generando que el empleado pueda encontrar en su autonomía una vía para explotar su creatividad e innovación, que en conjunto, pueda contribuir a su autorrealización profesional. (Grau & Cusí, 2012, Pág. 59 60 y 61)

Leymann, por su parte, de la misma manera, realza la importancia de establecer por parte del empleador, una política preventiva, para que los conflictos no degeneren en situaciones peligrosas.

Asimismo, hace referencia a la educación de los directivos. Leymann explica que estos, en todos los niveles, deben estar bien documentados en la gestión del conflicto, y el entrenamiento en el uso apropiado de la política de la compañía, esto como una medida de naturaleza preventiva. Adicionalmente, deben existir reglas de cómo evitar, que los inevitables conflictos pasen a mayores. (Peña, 2013, pág. 186)

Es necesario, como parte de la prevención, que la organización cuente con un protocolo de evaluación de riesgos laborales, Peña, (2013) propone, cuáles deben ser los requisitos que lo conformen. Adicionalmente, menciona, que todo protocolo de evaluación de riesgos laborales, debería mostrar con claridad, cuál será la estrategia de seguimiento.

Según su propuesta, un protocolo de evaluación de riesgos laborales, debe contener lo siguiente:

a) Que todos los empleados tengan información clara sobre el acoso. Debe elaborarse un programa de capacitación que ayude a los trabajadores a sensibilizarse y entender realmente este problema.

b) La implantación de una política clara de prohibición de acoso en el trabajo. Ha de quedar claro que no se tolerara un comportamiento detectado o denunciado de acoso.

c) Hacer públicos los procedimientos de respuesta ante una denuncia o un caso detectado. Todos deben saber qué consecuencias tendrá el acoso, con sanción o sanciones incluidas. (Peña, 2013, pág. 190)

Adicionalmente, se sugiere la iniciación de una investigación clara y objetiva de los hechos y denuncia [...] posteriormente, la redacción de un informe con conclusiones, que deberá llegar a la dirección, para tomar una decisión al respecto, incluida la sanción al que resulte culpable del mismo.

Peña (2013) reconoce, que en la práctica, esto resulta ser distinto, puesto que en aquellas empresas, donde hay un protocolo de actuación, este no se sigue realmente, puesto que la práctica demuestra que los acosadores siguen en sus puestos, no son investigados, y por tanto no son sancionados.

Sería necesario establecer una evaluación sistemática de las medidas y planes que intentan prevenir o afrontar el acoso moral en el trabajo, a través de programas de evaluación, para medir el impacto de los programas precedentes, detectar problemas sin resolver y comprobar nuevas modalidades de acoso, que pueden aparecer una vez que se conocen las antiguas.

Un protocolo de actuación ha de tener, como objetivo principal, la resolución favorable de las denuncias y debe disponer de herramientas para prevenir, identificar, evaluar e intervenir, ante las situaciones probables de acoso laboral. En resumen, el problema se debe acabar dentro del sistema y evitar en lo posible la vía de los tribunales. (Peña, 2013, pág. 190, 191)

En España el senador D. Isidre Molas I. Barllori, (portavoz del grupo parlamentario de Estesa Catalana de Progrés) (citado en Peña, 2013, pág. 190, 191) va más allá y da valor a la importancia de del desarrollo de la inteligencia emocional, el entrenamiento en relaciones interpersonales y en habilidades sociales.

2.2.30 Legislación sobre el acoso laboral (mobbing)

Antes de revisar los aspectos relacionados con la legislación en México, se muestra información, de este sector, en el plano internacional, en el siguiente cuadro.

Cuadro 16. Marco legal sobre acoso laboral (mobbing) en Europa.

País	Legislación
Suecia	Norma específica sobre acoso laboral en desarrollo de su Ordenanza de Medio Ambiente Laboral. Ordenanza de 14 de enero de 1993 sobre medidas para la prevención de la violencia y las amenazas en el trabajo. Ordenanza de 21 de septiembre de 1993 sobre medidas contra el acoso en el trabajo.
Dinamarca	Aprobación de una Orden sobre Actividad Laboral en desarrollo de su Ley de Medio Ambiente Laboral. En Mayo de 2001 se estableció un acuerdo entre grupos sindicales y empleadores, a fin de que exista una cooperación entre empresarios y representantes de los trabajadores, para que estén presentes en los procedimientos que se inicien por riesgo psicosocial.
Holanda	Reformas sobre la Ley de Condiciones de Trabajo.
Noruega	Reforma a la Ley relativa a la Protección de los Trabajadores y Medio Ambiente Laboral.
Francia	Ley 2002-73 de 17 de enero de modernización social. Artículo 122-54. Código de Trabajo.
Bélgica	Acuerdo entre empleadores y grupos sindicales para la prevención y tratamiento del estrés 1998.
Gran Bretaña	Ley de 27 de marzo de 1997 de protección de todo tipo de acoso

Fuente: Garzón 2011 (citado en Carvajal, & Dávila, 2013)

El acoso laboral, es reconocido como delito en Alemania, Estados Unidos, Italia y Australia. (Hirigoyen 1999, pág. 142)

En México, en la Ley Federal del Trabajo decretada por El Congreso de los Estados Unidos Mexicanos, en el artículo 3º Bis, se refiere al hostigamiento de siguiente manera:

Artículo 3o. Bis.- Para efectos de esta Ley se entiende por:

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.

Artículo adicionado DOF 30-11-2012 (Cámara De Diputados Del H. Congreso De La Unión, 2019)

Adicionalmente, el pasado mes de octubre, del año 2018, la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS) publicó en el Diario Oficial de la Federación, la Norma Oficial Mexicana, *Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo-Identificación, Análisis y Prevención, (NOM-035-STPS-2018)*, la cual, tiene por objetivo establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, entre los que se encuentra el acoso laboral o mobbing, así como, promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo, el cual, resulta obligatorio para todas las empresas a nivel nacional, y que entro en vigor al año siguiente de su publicación, en el mes de octubre del año 2019. SEGOB (2019)

Dicha Norma Oficial consta de dos partes; la primera comenzó a ejecutarse el 23 de octubre de 2019, por lo que los centros de trabajo deben cumplir con la política, las medidas de prevención, la identificación de los trabajadores expuestos a acontecimientos traumáticos severos y la difusión de la información.

La segunda parte de esta propuesta, iniciará el próximo octubre del 2020, en donde, se deberá cumplir con la identificación y análisis de riesgo psicosocial, la evaluación del entorno organizacional, las medidas y acciones de control, la práctica de exámenes médicos y los registros de las mismas.

Entre las obligaciones del empleador con base en esta norma se encuentran:

- Contar con una política de prevención de factores de riesgos, violencia laboral y promoción del entorno organizacional.
- Identificar y analizar los factores de riesgo psicosociales (FRPS).
- Evaluar el entorno organizacional.
- Adoptar medidas para prevenir y controlar los FRPS.
- Identificar a los trabajadores con traumatismo severo en el trabajo y establecer canalizarlos.
- Practicar exámenes médicos y evaluaciones psicológicas a trabajadores expuestos a violencia laboral o a FRPS.
- Difundir información y llevar registros de la misma.

De entre las obligaciones por parte de los trabajadores se encuentran:

- Observar las medidas de prevención.
- Abstenerse de realizar prácticas contrarias al entorno organizacional favorable y actos de violencia.
- Participar en la identificación de los FRPS.
- Participar en la evaluación del entorno organizacional.
- Informar sobre prácticas opuestas al entorno organizacional favorable y denunciar actos de violencia.
- Informar por escrito al patrón directamente.
- Someterse a los exámenes médicos y evaluaciones psicológicas.

(Lidmo Corporativo RH 2019)

Faltar a la NOM-035-STPS-2018 podría traer multas, establecidas en el Artículo 994, fracción V, de la Ley Federal de Trabajo Este artículo establece sanciones de 250 a 5000 Unidades de Medida y Actualización (UMA), al patrón que no observe en la instalación de sus establecimientos las normas de seguridad e higiene o las medidas que fijen las Leyes para prevenir los riesgos de trabajo.

Es importante destacar que esto, es por cada infracción o trabajador afectado. En 2019, la UMA diaria tiene un valor de 84.49 pesos. Entonces, una multa podría llegar a ser de 422 mil pesos.

Las inspecciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social empezarán a partir de 2020. En las visitas se llevará un padrón de las empresas que no cumplan y tendrán un plazo de un año para cumplir. Es decir, no multarán a las empresas en la primera visita. Si no cumple con las reglas en el plazo, se llevará a cabo la multa. (El Contribuyente, 2019)

2.3 SALUD MENTAL

2.3.1 Salud

El término salud fue definido, en 1946, por la Organización Mundial de la Salud (OMS), como el estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades [...]. (Grau & Cusí, 2012, Pág. 16).

Thebaud-Mony, (1996, citado en Patlán 2017, pág. 2) afirma que la salud, desde un enfoque laboral, se explica también, como un proceso dinámico, por el cual el trabajador, se construye y encamina, es un proceso que deja grabado en el cuerpo de la persona, las huellas del trabajo, las condiciones de vida, los acontecimientos, los dolores, el placer y el sufrimiento, la historia individual y colectiva por la influencia de los múltiples factores en las que está inserta.

La Dra. Elisa N. (citada en Cortese 2004, pág. 125, 126) considera que, la salud, es algo que experimenta y percibe el sujeto dentro de sí y a su vez es un estado psicobiológico observable y medible por la ciencia médica y los métodos de diagnóstico, la cual, cuenta con las siguientes características:

1. Percepción del bienestar psicosomático y social:
Aquella en que se experimenta la sensación de bienestar biológico, psicológico y social.
2. Percepción de la integridad:
Cuando no se siente amenazada la integridad de su ser, ni se percibe señales de destrucción.
3. Libertad de acción:
El hombre sano es el que se percibe libre para actuar.
4. Capacidad de comunicación:
El ser humano es un ser social, el comunicarse es para él, una necesidad tan vital como el respirar y alimentarse.

2.3.2 Salud mental

La salud mental, no es una rama única y exclusivamente de la medicina, sino que, forma parte, también, de demás disciplinas, que son producto del quehacer humano.

El campo de la salud mental incluye todas las acciones que la fomentan. Engloba el desarrollo óptimo de las potencialidades del hombre, abarca la problemática de la enfermedad mental, las relaciones del individuo sano o enfermo con su familia, la comunidad y el medio en general y viceversa.

Pero, ¿Qué significa estar sano mentalmente? De acuerdo a Rodríguez, (s.f. pág. 25) cuando se habla de mente, se hace referencia a los aspectos intelectuales y emocionales, a la conducta sexual, a las relaciones interpersonales,

a las motivaciones inconscientes y conscientes. Salud mental, implica tener un grado de madurez intelectual, emocional, y sexual acordes a la edad.

Definir lo que es salud mental, puede resultar difícil, ya que su enfoque depende de las orientaciones de quien elabora el concepto. (Rodríguez s.f. págs. 24, 25, 32)

Para clarificar el concepto, se revisan a continuación diferentes autores y sus respectivas concepciones, sobre lo que es a su vista, salud mental.

El concepto de salud mental, ha sido utilizado con diversos significados, incluso como sinónimo de normalidad. Desde esta perspectiva y teniendo como base el concepto de salud de la Organización Mundial de la Salud (OMS), a juzgar por Velásquez (2017) la salud mental, no es lo opuesto o solamente la ausencia de trastorno mental, de manera que la ausencia de un diagnóstico, no es un criterio para asumir que la persona es saludable, y tampoco la presencia de un diagnóstico o trastorno, tampoco es suficiente, para determinar que una persona no es capaz de experimentar bienestar o diversos aspectos de la salud mental.

A su vez, lo anormal, no puede considerarse y ser tomado como sinónimo de trastorno mental.

En otras palabras, algunas conductas observadas por la sociedad como, raras o excéntricas, deben ser analizadas en el contexto donde se presenten. Estas serán patológicas, según el grado de sufrimiento, restricción de libertad, alteración de las funciones psíquicas o si generan menoscabo de la capacidad de autorrealización del sujeto. (Velásquez, 2017)

Por el contrario, el concepto de salud mental, conforme a Rodríguez, (n.f.) se refiere a lo positivo, al crecimiento, al desarrollo, al bienestar, a la tolerancia y a la aceptación. La salud mental se asocia al grado, de una parte de la salud integral del individuo (el estado de la mente).

Seguendo a Rodríguez, salud mental implica ausencia de enfermedad. Si la persona no tiene desórdenes mentales diagnosticables, sino muestra síntomas y signos que evidencien psicopatología, sino presenta personalidad reconocida como patológica, si su conducta adaptativa no revela patología, se puede decir que el sujeto es mentalmente sano. (Rodríguez, s.f. pág. 33)

Por su parte, la Organización Mundial de la Salud (OMS), define, salud mental como, un estado de bienestar, en el cual, el individuo es consciente de sus propias capacidades, puede afrontar las tensiones normales de la vida, puede trabajar de forma productiva y fructífera y es capaz de hacer una contribución a su comunidad.(OMS, 2019)

Dummar (2015, citado en Pérez, 2018, pág. 46, 47), menciona, que la salud mental influye directamente en el estado de bienestar, siendo un derecho fundamental, vivir con un equilibrio emocional, además, los cambios y crisis que se presentan durante la vida de la persona, no deben implicar más esfuerzo del necesario para mantener dicho equilibrio y favorecer el estado de bienestar.

Mientras tanto, González, y García - Viniegras (2007 citado en Pérez, 2018, pág. 46, 47) mencionan que la salud mental, es un estado de equilibrio, adaptación e interacción entre la satisfacción personal, con la vida y con sus entornos, micro social y macro social, pero cuando se rompe el equilibrio, debido a las demandas del exterior e interior, estas pueden llegar a ser muy intensas o significativamente largas, sobrepasando la capacidad de adaptación de la persona, dificultando el mantenimiento del equilibrio, si esto ocurre, durante largo tiempo, favorece la aparición y desarrollo de trastornos psicológicos.

Con base en lo anterior podemos decir que, la salud mental implica la capacidad que una persona tiene para relacionarse con su entorno de una manera constructiva, productiva y adaptativa, y las percepciones de sí misma y del entorno

son promotoras de un equilibrio, de relaciones interpersonales duraderas, abiertas, sanas y estables, y de patrones de comportamientos funcionales y sanos. Sin embargo, cuando las alteraciones del medio son complicadas para la persona, comienza a existir un desequilibrio en sus emociones, cogniciones y comportamientos, corriendo el riesgo de que se presenten problemas psicológicos, afectando la salud mental.

Es notable la importancia de la salud mental, y como esta debe estar presente en el clima de la organización, que se refleja en las formas de convivencia. (Cortese, 2004, pág. 128 y 129)

2.3.2.1 Salud mental desde una perspectiva psicofisiológica

La alteración en el funcionamiento de determinados órganos y tejidos, o sus sistemas biológicos correspondientes (cardiovascular, respiratorio o gastrointestinal), son un conjunto de problemas clínicos, considerados típicamente biológicos. Lo característico de este tipo de trastornos es que, siendo biológicos en su manifestación, en su origen o desarrollo intervienen factores psicológicos. Por ello se les denomina, en la literatura especializada como, trastornos psicofisiológicos o psicosomáticos.

Como sostiene Vila (2000), es difícil, sino imposible, establecer una línea divisoria que separe claramente las enfermedades denominadas físicas, u orgánicas, de las enfermedades psíquicas y mentales. Igualmente difícil, es intentar establecer tal línea divisoria, cuando hablamos en términos positivos de salud, la salud física ante la salud mental. La dificultad radica en que, la enfermedad o la salud, no se pueden entender sin referencia, al que la padece o la disfruta.

El reconocimiento de las complejas relaciones e interacciones entre lo biológico y lo psicológico, no ha sido simétrico en ambas direcciones. Parece

evidente que cualquier enfermedad o lesión física puede tener unos efectos inmediatos a nivel psicológico, empezando por la propia percepción de dolor, tal vez, la característica más distintiva de cualquier patología física. La percepción del dolor, a su vez, va a tener importantes consecuencias fisiológicas y conductuales, desde el llanto, la evitación refleja al estímulo doloroso. La función última de todas estas reacciones es el alivio del dolor y la restitución del equilibrio biológico alterado.

Este tipo de relaciones que parten de lo biológico y llegan a lo psicológico son fácilmente reconocidas, aceptadas tanto a nivel profano, como a nivel científico. El tipo de relación inverso (que parte de lo psicológico para llegar a lo biológico) es sin embargo, menos evidente para muchas personas. El atribuir a factores psicológicos, funciones causales sobre determinadas enfermedades biológicas, es visto, en el mejor de los casos, con escepticismo. Lamentablemente son frecuentes los intentos pseudocientíficos de atribuir causas psicológicas a enfermedades graves, sobre las que la ciencia todavía no ha alcanzado un conocimiento y control suficientes. Sin embargo, parte del escepticismo puede también deberse a planteamientos erróneos sobre lo que se entiende por salud.

Cuando la salud se entiende en términos negativos, esto es, en términos de lo que no es (ej. Ausencia de enfermedad) entonces es difícil concebir que existen relaciones de causalidad de lo psicológico sobre lo biológico. Sin embargo, cuando la salud se define en términos positivos (ej. Estado de bienestar físico, mental y social) entonces las relaciones de causalidad de lo psicológico sobre lo biológico se pueden hacer tan evidentes, como las relaciones inversas comentadas anteriormente. Desde estos planteamientos, el único modelo plausible de salud, es un modelo multi causal en el que, además de los factores biológicos, deben contemplarse factores psicológicos, sociales, culturales, económicos, etc. todos ellos pueden afectar causalmente al proceso de salud y enfermedad de forma directa o indirecta, tal como reconoce el modelo bio-psico-social. (Vila, 2000, pág. 179, 180, 181)

2.3.3 Salud y trabajo

Los términos salud y trabajo están íntimamente relacionados, ya que el trabajo sirve a la persona para satisfacer las necesidades fundamentales (García, 2010, pág. 26, 27) en cuyo desarrollo puede verse afectada la salud, tanto de manera positiva, como negativa. Desde el punto de vista positivo, el trabajo beneficia a nuestra salud, por ser éste, un medio por el cual se desarrollan capacidades tanto físicas como intelectuales. Desde el enfoque negativo, la pérdida de la salud surge [...] cuando no se desarrolla en las condiciones adecuadas, cuando el trabajo demerita las aptitudes profesionales de las personas, no permitiendo desarrollar sus capacidades.

En la actualidad, el mundo del trabajo se encuentra en un proceso de cambio constante. Cada día se realizan mejoras en las técnicas enfocadas al producto, dada la competitividad actual, sin embargo, estas no suelen ir enfocadas en la misma medida al trabajador, lo cual, puede llevar a la disminución en la protección de los trabajadores.

En tanto, uno de los puntos más importantes para una empresa, además de los resultados económicos, es el recurso humano, sin el cual, estos beneficios no podrían generarse. Por ello resulta valioso establecer medios técnicos y materiales en la empresa, encaminados a mejorar las condiciones de trabajo, prestando especial atención en los factores organizativos y psicosociales que pueden pasar desapercibidos, ya que generalmente sus consecuencias (fatiga mental, estrés laboral, desmotivación, mobbing) no suelen ser tan llamativas, en comparación con los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales. (Equipo Vértice 2012, pág. 19, 20, 21)

2.3.4 Salud ocupacional

Las alteraciones en la salud mental, se traducen en padecimientos, que afectan la conducta del individuo y que se reflejan en el trato con los demás, tanto, en el medio familiar, como en el laboral y social.

Atender la salud desde este enfoque ocupacional, podrá ayudar a mejorar las condiciones que se dan en el ejercicio del trabajo, evitando alteraciones en la salud, tanto física como mental.

La salud mental se incrementara en la medida en que se logra el desarrollo armónico de las potencialidades personales, en un medio que permita su plena expansión y el logro de sentimientos de satisfacción y autorrealización. Siendo el espacio de trabajo el que puede ofrecer estas oportunidades para la realización personal.

Bernardino Ramazzini, médico italiano, es reconocido unánimemente como el padre de la Medicina Ocupacional. Siendo el primer investigador que efectuó estudios sistemáticos sobre diversas actividades laborales, encontrando como algunas enfermedades se presentaban con mayor frecuencia en determinadas profesiones.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud, (OMS) la Salud Ocupacional es una actividad multidisciplinaria dirigida a promover y proteger la salud de los trabajadores mediante la prevención, el control de enfermedades, accidentes y la eliminación de los factores y condiciones que ponen en peligro la salud y la seguridad en el trabajo.

Además procura generar y promover el trabajo seguro y sano, así como buenos ambientes y organizaciones de trabajo realzando el bienestar físico, mental y social de los trabajadores, y respalda el perfeccionamiento y el mantenimiento de su capacidad de trabajo.

El comité mixto de la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud (OIT/OMS), en 1950, delineó los objetivos de la salud ocupacional de la siguiente manera:

- Promover y mantener el más alto grado posible de bienestar físico, psíquico y social de los trabajadores en todas las profesiones.
- Prevenir todo daño causado a la salud de estos por las condiciones de trabajo.
- Protegerlos en su empleo contra los riesgos resultantes de la presencia de agentes perjudiciales a su salud.
- Colocar y mantener al trabajador en un empleo adecuado a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas y en suma adaptar el trabajo al hombre y el hombre al trabajo.

En 1985 y bajo el marco de convenio internacional, la OIT revisa esta última parte y propone la adaptación del trabajo a las capacidades de los trabajadores, tomando en cuenta su estado de salud física y mental, colocando de esa manera al individuo por sobre la tarea y superando el concepto de adaptar el hombre al trabajo.

Entre las funciones principales, en las que se interesa la salud ocupacional, se encuentran:

- a) Vigilancia de la salud de los trabajadores.
- b) Vigilancia de las condiciones y medio ambiente de trabajo.
- c) Asesoramiento, capacitación, información y difusión en materia de salud y seguridad en el trabajo.
- d) Seguimiento de los accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y de enfermedades relacionadas con el trabajo. (Ministerio de salud de Argentina,s.f)

Es así, como este enfoque y su implementación puede ser de utilidad en la atención de las condiciones laborales, que pueden llevar a la aparición de los riesgos psicosociales y sus consecuencias en la salud de los trabajadores.

*“No hay enseñanza sin investigación, ni
investigación sin enseñanza”.*

Paulo Freire

*“La investigación es lo que estoy haciendo,
cuando no sé lo que estoy haciendo”.*

Werner Von Braun

CAPITULO III METODOLOGIA

3.1 Tipo de Investigación

La presente investigación, es de tipo cualitativa, ya que ésta, se enfoca en comprender el fenómeno del acoso laboral o mobbing, explorándolo desde la perspectiva de los participantes, en un ambiente natural y en relación con su contexto, es decir, en su entorno cotidiano y habitual. Este enfoque, es seleccionado, ya que el propósito a examinar, es la manera en que los individuos perciben y experimentan el fenómeno que les rodea, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados, (Hernández, & Fernández, & Baptista, 2014) intentado interpretar el fenómeno, de acuerdo con los significados que le otorgan los participantes. Por lo tanto, podríamos, a través de estas interpretaciones, reconstruir y comprender su realidad, con respecto al fenómeno ya mencionado.

3.2 Diseño de Investigación

El diseño de la investigación es fenomenológico, ya que su propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de los sujetos, con respecto al fenómeno, en este caso el acoso laboral o mobbing y descubrir los elementos en común de tales experiencias.

3.3 Alcance de Investigación

El presente estudio es de alcance explicativo, ya que se busca explicar, mediante un sentido de entendimiento, el fenómeno del acoso laboral o mobbing, dirigidos a responder sus efectos en las personas. El interés de esta investigación se centra en explicar por qué ocurre este fenómeno, en qué condiciones se

manifiesta, sus consecuencias y su relación con la salud mental de quienes vivencian el fenómeno.

3.4 Instrumento

El instrumento que se utiliza para esta investigación es el denominado *Barómetro CISNEROS®*. El Barómetro CISNEROS® es un cuestionario elaborado por el Profesor Iñaki Piñuel y Zabala, para sondear de manera periódica el estado y los índices de violencia en el entorno laboral.

Consta de tres escalas, la escala Cisneros para evaluar el grado de acoso psicológico sufrido; una segunda escala para valorar el Estrés postraumático construida a partir de los criterios diagnósticos del Manual Diagnóstico y estadístico de trastornos mentales en su versión número cuatro (DSM-IV); y una tercera escala de abandono profesional, que mide la intención de la persona de cambiar de trabajo y/o de profesión.

Escala Cisneros. La escala Cisneros objetiva 43 conductas de acoso psicológico, solicitando, de la persona que responde, que valore en una escala de 0 (nunca) a 6 (todos los días) el grado en que es afectada, por cada una de las conductas de acoso. En el Apéndice se presenta una versión completa de la escala Cisneros.

Forma de Corrección de la escala Cisneros. La corrección de la escala Cisneros, en forma similar a la propuesta para el cuestionario LIPT-60 (González & Rodríguez, 2003), se puede realizar atendiendo a tres índices. El primero, el número total de estrategias de acoso (NEAP), es un simple recuento de las respuestas diferentes de cero, que nos informa del número total de estrategias de acoso sufridas. El segundo, el índice global de acoso psicológico (IGAP), igual a la suma de la puntuación en los ítems, dividida del número de ítems, es un índice global del grado de acoso sufrido. Este índice ofrece la misma información que

obtendríamos de utilizar la puntuación total en el test (en una escala de 0 a 258 puntos), con la ventaja de que dicha información se expresa ahora, en la misma escala en la que se responden los ítems (de 0 a 6). El tercero, el índice medio de la intensidad de las estrategias de acoso (IMAP), es igual a la suma de la puntuación en los ítems, dividida entre el valor del índice NEAP. Este índice nos indica la intensidad promedio de las estrategias de acoso sufridas. El sentido de los dos últimos índices queda más claro cuando se consideran conjuntamente.

El valor en IMAP es siempre mayor o igual que IGAP, ya que el primero divide el sumatorio de la puntuación en los ítems, por el número de respuestas positivas, en tanto el segundo, divide siempre por el nº total de ítems (43). De esta forma, diferencias muy grandes entre IMAP e IGAP indican que el sujeto sufre pocas conductas de acoso, pero que las que experimenta de maneras muy intensas. (Fidalgo, & Piñuel, 2004)

3.5 Universo y muestra

El universo sobre el que se realizó el estudio, es la población trabajadora en activo de una tienda de autoservicio en el municipio de Temixco, Morelos. De la cual, se obtuvo una muestra, que fue constituida por 26 empleados que desempeñan sus labores en diferentes puestos (jefe de departamento, empleado de línea y asistencia, entre otros) y diferentes departamentos conformados por; hogar/electrónica, lácteos/salchichería, cajas/ servicio al cliente, cocina/panadería, ropa/bebes, frutas/verduras, abarrotes, carnicería, recibo, protección de activos, sistemas y gerencia, laborando en la distintas jornadas de trabajo establecidas por la empresa

Dicha muestra está conformada por 14 mujeres y 12 hombres, con una edad de entre 22 a 47 años, contando con un rango de antigüedad en el puesto de entre 26 años y menos de un año, laborando en la cadena comercial.

Dichos sujetos fueron seleccionados incidentalmente, encontrándose laborando activamente en la tienda de autoservicio al momento de realizar el estudio

3.6 Procedimiento

Para la administración del instrumento Barómetro Cisneros, se realizó en un principio, la solicitud de autorización al departamento de Recursos Humanos de la determinante, informando sobre la intencionalidad del trabajo de investigación, desarrollado para la obtención de título, y que se llevara a cabo mediante la aplicación de un instrumento, para la detección de acoso laboral (mobbing).

Posterior a la autorización por parte del jefe del departamento de Recursos Humanos (RRHH), se realizó la petición, por parte de la misma, de no realizar la aplicación de dicho instrumento dentro del horario de la jornada laboral o interferir con las funciones a desempeñar de cada uno de los sujetos de la muestra, realizándolo solo en espacios de tiempo libre del trabajador, informando a cada participante que era un estudio externo a la empresa, así como, contar con el consentimiento informados de cada uno de los sujetos de estudio.

Seguidamente, se informó a los trabajadores sobre la calidad de la investigación y se les solicitó su consentimiento informado a aquellos que deseaban participar.

Debido a las recomendaciones de RRHH, la carga de trabajo y poca disponibilidad de tiempo por parte de los empleados, se opta por realizar la aplicación del instrumento, empleando las tecnologías de información y comunicación (TIC's), apoyándose de la herramienta Google formularios, del sitio Google, para la aplicación autoadministrada del instrumento. A lo cual, se les

proporcionó un enlace (link) con el instrumento, en cuyo contenido se dan las siguientes instrucciones:

Esta es una investigación desarrollada por Ana Cecilia Arroyo, egresada de Universidad Latina. Se requiere su colaboración para cumplimentar el siguiente cuestionario. A continuación encontrará usted una secuencia de cuestiones relativas a su trabajo. Este estudio tiene por objeto identificar una serie de problemas que pueden estar afectando a la salud laboral de los trabajadores.

El estudio es confidencial y se garantiza el anonimato de las personas que lo cumplimentan.

Se recomienda que usted cuente con un periodo de tiempo en el que pueda leer tranquilamente y consignar sus respuestas a las cuestiones que se exponen. Para ello puede ser recomendable que conteste a las preguntas en un lugar tranquilo y disponer del tiempo suficiente.

Recuerde que sus respuestas, serán de gran ayuda para establecer e identificar la incidencia de posibles problemas laborales que afectan a los trabajadores.

Gracias por su colaboración.

Los 26 participantes responden dicho instrumento en la plataforma de Google formularios, cuando consideran tener un espacio de tiempo para hacerlos, solicitándoles como único dato las iniciales de su nombre.

Se resuelve, por parte de quien desarrolla la investigación, cada una de las dudas que pudiesen surgir, por parte de los sujetos, durante la administración de esta.

El instrumento requiere respuestas cerradas, con un valor en cada una, siendo la última pregunta del instrumento, la única que cuenta con solo dos opciones de respuesta, afirmativa y negativa.

El inicio de la aplicación del instrumento se da a partir del 24 de junio de 2019, finalizando el 29 de junio del mismo año.

Se realiza la captura de la información mediante el programa Excel de Microsoft Office, aplicando sobre los datos, fórmulas de Excel para la obtención de gráficas con puntuaciones, basados en la forma de extraer los resultados propuestos en el instrumento mismo, posteriormente se redacta la información obtenida en cada gráfica y un análisis general de resultados obtenidos.

“El conocimiento no es una vasija que se llena, sino un fuego que se enciende».

Plutarco

“En la investigación, es incluso más importante el proceso, que el logro mismo”.

Emilio Muñoz

CAPITULO IV RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados y gráficas

El estudio consistió en la participación de 26 trabajadores, de los cuales 12 pertenecen al género masculino y 14 al género femenino. El promedio de edad con el que cuentan es de entre 22 a 49 años.

Los resultados de los análisis se presentan a continuación por medio de cuadros y gráficas de barra, con los datos obtenidos. Tomándose en cuenta aquellos resultados o puntuaciones que aportaron información de mayor relevancia para la investigación.

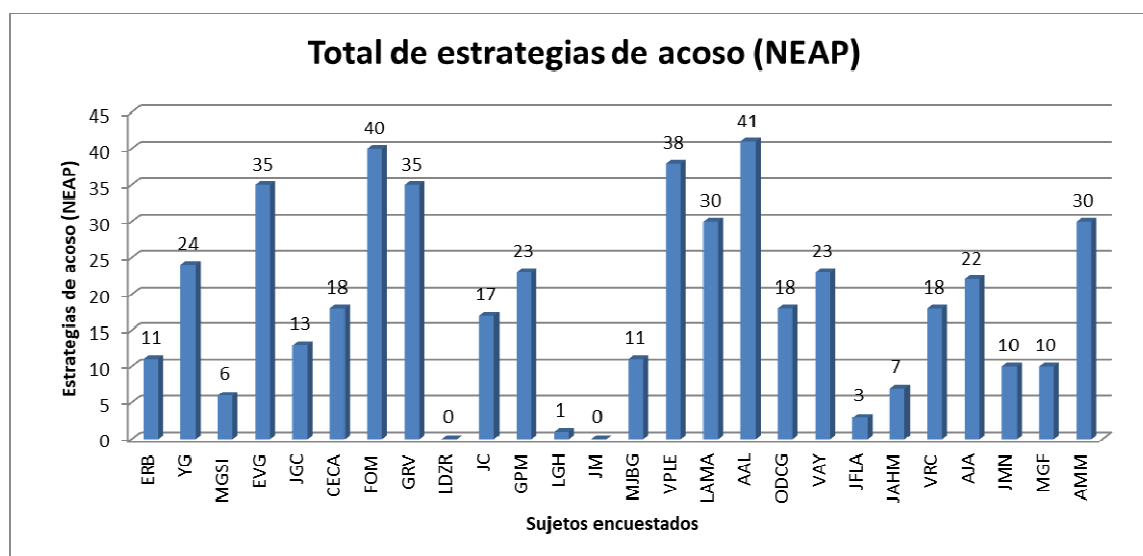
Tabla 1. Total de estrategias de acoso (NEAP). Distribución de sujetos y puntajes.

Sujeto	Puntaje
LDZR	0
JM	0
LGH	1
JFLA	3
MGSI	6
JAHM	7
JMN	10
MGF	10
ERB	11

Sujeto	Puntaje
MJBG	11
JGC	13
JC	17
CECA	18
ODCG	18
VRC	18
AJA	22
GPM	23
VAY	23

Sujeto	Puntaje
YG	24
LAMA	30
AMM	30
EVG	35
GRV	35
VPLE	38
FOM	40
AAL	41

Gráfica 1: Total de estrategias de acoso (NEAP)



En esta primera gráfica y de acuerdo a la primer tabla, NEAP, se observa, que solo dos, de los 26 sujetos del estudio, manifestó no reconocer ninguna expresión de acoso expuesta en el instrumento en su espacio de trabajo, en tanto, los demás sujetos llegan a reconocer desde una, hasta 41 conductas de acoso, de las 43 contempladas en la prueba, siendo siete, ser los resultados más sobresalientes. Partiendo del reconocimiento por parte de los trabajadores de 30, 35, 38, 40 y 41 estrategias o conductas de acoso hacia ellos, con lo cual, es evidente que los sujetos de la muestra, al indicar la distinción de estas conductas en su espacio de trabajo, se encuentran experimentado conductas de acoso, contempladas en la prueba.

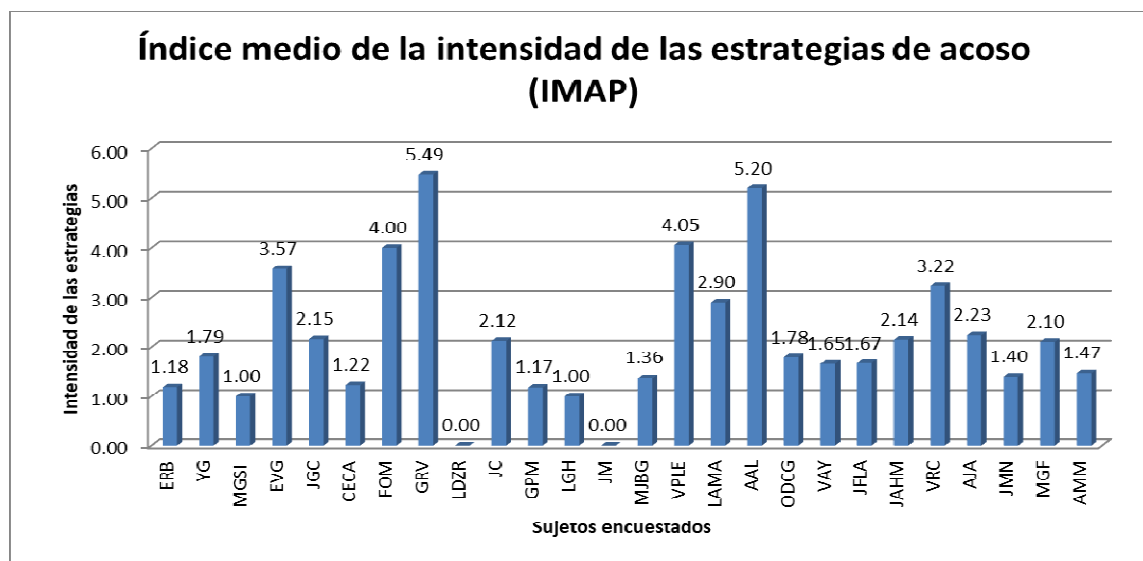
Tabla 2. Índice medio de la intensidad de las estrategias de acoso (IMAP).
Distribución de sujetos y puntajes.

Sujeto	Puntaje
LDZR	0.00
JM	0.00
MGSI	1.00
LGH	1.00
GPM	1.17
ERB	1.18
CECA	1.22
MJBG	1.36
JMN	1.40

Sujeto	Puntaje
AMM	1.47
VAY	1.65
JFLA	1.67
ODCG	1.78
YG	1.79
MGF	2.10
JC	2.12
JAHM	2.14
JGC	2.15

Sujeto	Puntaje
AJA	2.23
LAMA	2.90
VRC	3.22
EVG	3.57
FOM	4.00
VPLE	4.05
AAL	5.20
GRV	5.49

Gráfica 2: Índice Medio de la Intensidad de las estrategias de acoso (IMAP)



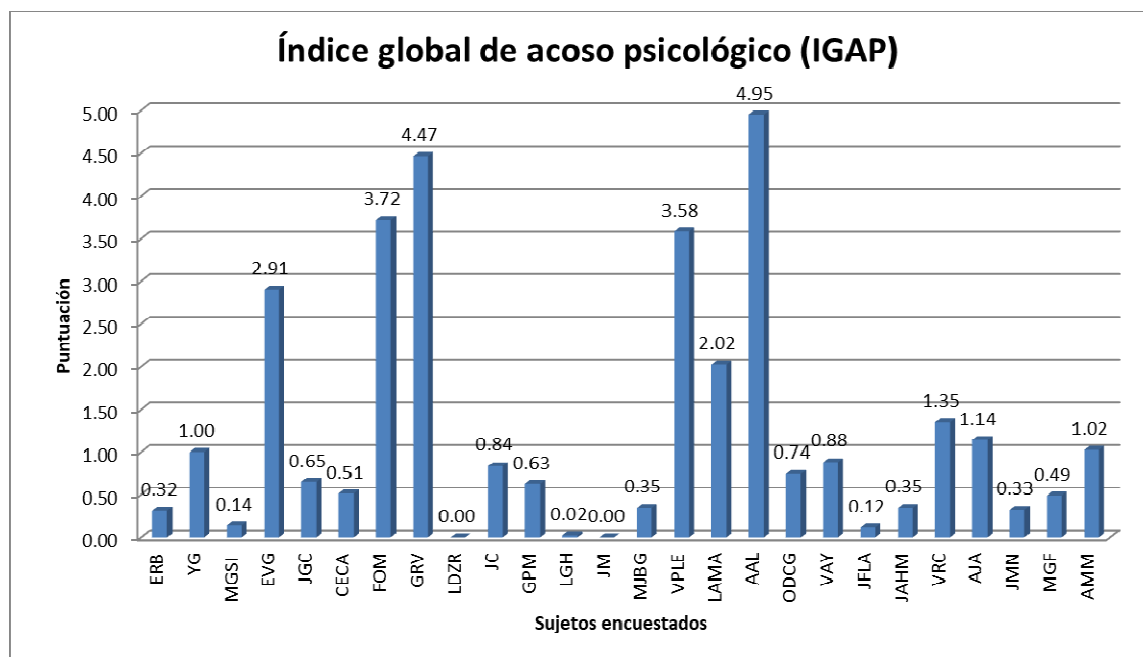
En este apartado, vemos el Índice medio de acoso percibido o IMAP, que consiste en una medida pura del grado de intensidad (frecuencia) percibida en el acoso, como un índice de intensidad de las estrategias de acoso percibidas. (González, & Rodríguez, 2005) en cada uno de los sujetos.

Tanto en la tabla como en la gráfica número 2, podemos ver que los participantes FOM, VPLE, AAL y GRV resultan ser los sujetos que perciben de manera más frecuente las expresiones de acoso laboral, destacando GRV, con el puntaje más alto en este rubro de la totalidad de la muestra, quien a pesar de reconocer 35 estrategias de acoso, en comparación con el sujeto AAL, quien reconoce 41, percibe el acoso, con mayor intensidad, es decir, GRV percibe las 35 estrategias de acoso, que reconoce, con una mayor frecuencia, lo cual hace que vivencie el mobbing de una forma más profunda.

Tabla 3. Índice global de acoso psicológico (IGAP). Distribución de sujetos y puntajes.

Sujeto	Puntaje	Sujeto	Puntaje	Sujeto	Puntaje
LDZM	0.00	MGF	0.49	AJA	1.14
JR	0.00	CECA	0.51	VRC	1.35
LGH	0.02	GPM	0.63	LAMA	2.02
JFLA	0.12	JGC	0.65	EVG	2.91
MGSI	0.14	ODCG	0.74	VPLE	3.58
ERB	0.32	JC	0.84	FOM	3.72
JMN	0.33	VAY	0.88	GRV	4.47
MJBG	0.35	YG	1.00	AAL	4.95
JAHM	0.35	AMM	1.02		

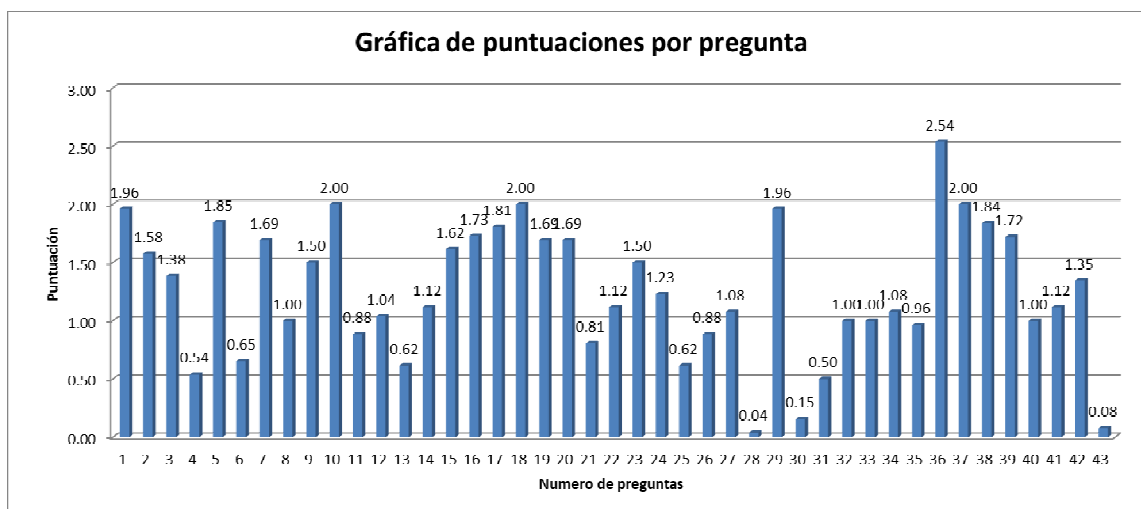
Gráfica 3: Índice global de acoso psicológico (IGAP).



En la tabla y gráfica número tres, se encuentra el índice global de acoso percibido o IGAP, el cual, combina tanto, por una parte, el número de estrategias de acoso percibidas, como la intensidad percibida de las mismas, indicando el grado de afectación global del acoso en el sujeto. (González, & Rodríguez, 2005) haciéndose notorios aquellos cuyo resultado es elevado.

Con base en los resultados, los sujetos VPLE, FOM, GRV y AAL, presentan, de acuerdo con el IGAP, un grado de afectación global importante, siendo los dos últimos sujetos, ser los más perjudicados.

Gráfica 4: Puntuaciones por pregunta.

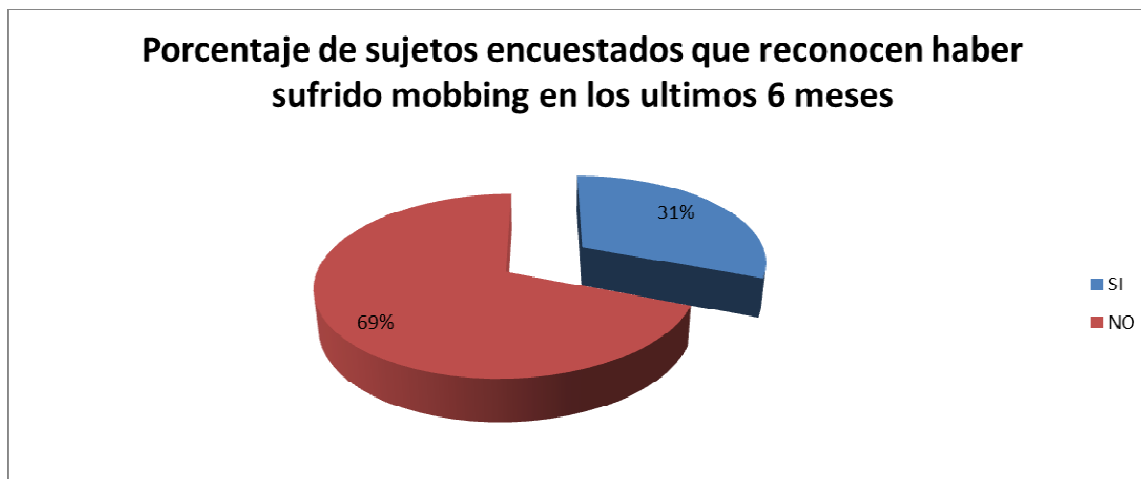


En la gráfica de puntuaciones por pregunta podemos ver los valores resultantes en cada aseveración, lo cual, nos da un indicativo de aquellas conductas o situaciones que se encuentran más presentes en la organización a la que pertenecen los sujetos.

En el siguiente cuadro se muestran cuatro aseveraciones contempladas en la prueba como expresiones de acoso, consideradas relevantes, al obtener los puntajes más altos, pues son estas las que se dan con mayor frecuencia en su espacio de trabajo, de acuerdo con los sujetos.

Estrategias de acoso laboral	Puntuación
10. Me abruman con una carga de trabajo insoportable de manera malintencionada.	2.00
18. Se amplifican y dramatizan de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes.	2.00
37. Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables.	2.00
36. Recibo una presión indebida para sacar adelante el trabajo.	2.54

Gráfica 5: Reconocimiento de mobbing por parte de los trabajadores



La última gráfica, corresponde a la aseveración final, contenida en el instrumento, en la cual, de forma directa, se cuestiona a cada participante si reconoce haber sido víctima de por lo menos alguna de las formas de maltrato psicológico, contenidas en el instrumento, de manera continuada (con una frecuencia de más de una vez por semana) durante los últimos seis meses, previos, a la realización de la prueba, en el que, un 31% de los sujetos (8 trabajadores) reconocen haber sufrido dichas expresiones conductuales de acoso laboral o mobbing, en por lo menos los últimos seis meses.

En contraste, el 92% (24) de los sujetos contemplados en la prueba reconocen por lo menos desde 1 a 41 estrategias de acoso, de acuerdo a la escala NEAP (número total de estrategias de acoso).

“Dado que la violencia reaparece en cada época bajo formas distintas, hay que reanudar permanentemente la lucha contra ella”.

Stefan Zweig, Conscience contre violence

“Muchas personas que conviven con la violencia casi a diario, la asumen como consustancial a la condición humana, pero no es así. Es posible prevenirla, así como reorientar por completo las culturas en las que impera. En mi propio país, y en todo el mundo, tenemos magníficos ejemplos de cómo se ha contrarrestado la violencia. Los Gobiernos, las comunidades y los individuos pueden cambiar la situación”.

Nelson Mandela, prólogo al informe mundial sobre la violencia y la salud, OMS, Ginebra, 2002

CAPITULO V DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Discusiones

La presente investigación se apoya de diversos autores, cuyas posturas, opiniones, estudios, trabajos e investigaciones provienen de diferentes contextos.

Sus aportaciones están dadas desde diferentes enfoques y realidades, proviniendo de diferentes países, con distintas lenguas, lo cual, hace a sus aportaciones más enriquecedoras.

Esta diversidad de puntos de vista, para referirse al mismo fenómeno, se muestra a continuación.

Comenzaremos por hablar de los Factores Psicosociales, en el cual, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS), de manera conjunta, define los Factores Psicosociales (FP) en el trabajo, como:

...interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. (OIT 1997, citado en Uribe 2015)

Sin embargo, para Gil (2014, pág. 29,30), los factores psicosociales, son aquellas condiciones presentes en una situación laboral, directamente relacionadas con la organización del trabajo, con el contenido del puesto, la realización de la tarea e incluso con el entorno, que tiene la capacidad de afectar al desarrollo del trabajo y a la salud de las personas trabajadoras. Siendo para él, las expresiones “organización del trabajo” y “factores organizativos” utilizadas

muchas veces de manera intercambiable con la de “factores psicosociales”, para hacer referencia, a las condiciones de trabajo que pueden conducir al estrés.

Y agrega, que, los factores psicosociales, son condiciones de trabajo que, una vez percibidas y valoradas por el individuo, pueden influir positiva o negativamente sobre su salud.

En cuanto al término a utilizar para referirse al acoso sufrido en el espacio de trabajo, Heinz Leymann (citado en Hirigoyen, 2014 pág. 16), explicó que prefería utilizar el término mobbing, al de bullying, que utilizan los ingleses y los australianos, (o al termino workplace bullying, utilizado en estudios anglosajones) ya que, en su opinión, el bullying incluye violencia física y amenazas, mientras que, el mobbing, es caracterizado por conductas más sutiles. Arciniega, (2013, pág. 25, 26) comparte la misma opinión, indicando que, el bullying tiene una connotación más cercana a la agresión física, así como, que este, se desarrolla en espacios distintos, siendo de uso exclusivo en el ámbito escolar, no perteneciendo el término al fenómeno de mobbing, pues, el mobbing, no está vinculado a la violencia física, sino que es más sofisticado y más sutil, aunque el resultado es el mismo, la agresión a través de comportamientos que van aislando y estigmatizando a la víctima.

En contraste, la Dra. Marie France Hirigoyen, quien acuña el término “acoso moral” en Francia, para referirse al mobbing, asevera que, este es el termino más adecuado, pues estos actos de acoso atentan contra la moralidad de la persona.

Y explica que, el término, “acoso moral”, a su vista, incide en el sufrimiento moral ocasionado a la víctima. Siendo su uso, de acuerdo a Hirigoyen, (2014, pág. 16) adoptado también por investigadores y profesionales de América Latina y Japón.

Sin embargo, para el profesor Iñaki Piñuel y Zabala, investigador español sobre el tema, menciona que el término a emplear en castellano es el de “acoso psicológico en el trabajo”, ya que este posee un sustrato ético esencial, que se

refiere a la falta de respeto y de consideración del derecho a la dignidad del trabajador, como un elemento relevante de la relación laboral, no procediendo, en su opinión, el de “acoso moral”, pues en este, no se ataca a la moral de la víctima. (Rojo & Cervera, 2005, pág. 17)

De acuerdo con Rosario Peña, Heinz Leymann e Iñaki Piñuel, el mobbing se da como un proceso, mediante el desarrollo de distintas etapas o fases de acuerdo a sus investigaciones. El siguiente cuadro, de manera muy resumida, muestra a dichos autores y sus propuestas, coincidiendo y discrepando sobre cuáles y cuantas son, según a su vista, dichas fases o etapas.

Cuadro comparativo de etapas o fases del acoso laboral o mobbing según las propuestas de diversos autores sucinto.		
Rosario Peña	1. No sabes lo que pasa	Se produce una serie de críticas, agresiones sin fundamento. La persona acosada no lo comprende y cree que es un problema de adaptación.
	2. Te revelas	La víctima intenta enfrentarse a una situación en la que se ve impotente y el estrés aumenta.
	3. El acoso se enquistaba	El acoso se va haciendo extensivo en el tiempo y en las personas que hay alrededor. La hostilidad comienza a ser constante y diaria y se acaba “enquistando”, pasando a ser algo habitual.
	4. Denuncias	La víctima, denuncia y obliga a la dirección a actuar, y está la tacha de “problemática”
Heinz	1. Conflicto	El acoso puede suscitarse hacia una persona que lleva muchos años trabajando para la empresa.

Leymann		<p>Cuando esto sucede, es porque generalmente hay un conflicto previo que puede ser importante o carecer de mayor importancia. Cuando se trata de un trabajador de nuevo ingreso este simple hecho puede ser suficiente para que se dé el acoso.</p>
	2. Estigmatización	<p>a) Al hostigado se le somete a acusaciones o insinuaciones, sin permitirle defenderse.</p> <p>b) Se le aísla de sus compañeros.</p> <p>c) Es invalidado su trabajo.</p> <p>d) Es desacreditado su rendimiento, ocultando sus logros.</p> <p>e) Se compromete su salud física y mental, manteniéndole bajo constante presión, creándole tensiones y frustraciones.</p> <p>f) Se establecen agravios comparativos.</p> <p>g) Se dificulta el ejercicio de sus funciones.</p> <p>h) Se le somete a información confusa o contradictoria.</p>
	3. Intervención	<p>Los líderes como directivos, superiores inmediatos, jefes de personal, todos van consensuando entre sí para saber que van a hacer con respecto al empleado, su fin último no es socorrer al acosado, sino todo lo contrario. Así, si se sugiere un cambio de puesto, se le</p>

		<p>enviara a otro todavía peor; si se diagnóstica un estado ansioso y depresivo, se le tildara de enfermo mental.</p>
	4. Eliminación.	<p>Si la víctima no consigue salir de la situación por sí misma, sus superiores se encargaran de marginarlo, asignándole tareas y puestos carentes de contenido. En ocasiones, aquí acaba el ataque. El acosado, vegeta lo mejor que puede hasta que llegue el retiro por edad. Otra posibilidad es el despido, más o menos pactado, generalmente injusto, pues la confianza de la víctima, ya afectada psicológicamente, le impedirá defenderse de la manera apropiada. Si el acoso persiste, se va forzando nuevas y cada vez más prolongadas bajas por enfermedad, que pueden concluir en una declaración de incapacidad permanente. Como la situación favorece los actos de huida y las alteraciones depresivas y psicosomáticas, las fase de eliminación puede acabar con la renuncia brusca al puesto laboral, con la incapacidad o muerte por afección física repentina y grave o con el suicidio de la víctima.</p>
Iñaki Piñuel	1. Incidentes críticos o también denominada fase de conflicto	<p>El abuso de poder provoca un aparente conflicto donde realmente no lo hay.</p>

	2. Intervención del entorno o estigmatización	Comienzan acciones contra la víctima y se configura una imagen de ella, incompetente, incumplida, individualista, descuidada, etc.
	3. Intervención de la empresa, o jerarquías superiores	Al intervenir los superiores de la organización, normalmente la empresa enfoca la situación identificando a la víctima como el problema y lo interpreta como un conflicto interpersonal.
	4. Solicitud de ayuda especializada externa y diagnóstico incorrecto.	<p>Aparece cierto “desgano vital” o comportamientos que son indicadores de estados depresivos. Suele acudir en busca de ayuda cuando es tarde.</p> <p>La víctima de acoso suele recibir de su médico de empresa, de cabecera, o del propio servicio de salud, una serie de diagnósticos erróneos o sólo parcialmente correctos, que incrementan su confusión y sufrimiento.</p>
	5. Salida o exclusión de la organización.	<p>Viéndose sin otra opción profesional interna, decidiendo terminar con la relación laboral por sí misma, pidiendo un cambio o bien abandona la empresa.</p> <p>Aquellas personas que deciden continuar en su puesto de trabajo y sin hacer frente al acoso que padecen, entran en la indefensión, comienzan a caer en bajas sucesivas que se van</p>

		<p>incrementando a través del tiempo, con la probabilidad de ser despedidas, por una baja productividad o por sus reiteradas ausencias del trabajo. Se considera que deviene, también, una fase de asimilación: la víctima muestra docilidad y tiende a evitar el conflicto abierto con el grupo agresor, comprende parcialmente, los hechos que le sobrevienen y más bien se vuelve hipersensible y casi servicial.</p>
--	--	--

Elaboración: Arroyo, A. (2019)

El acoso laboral o mobbing, es un fenómeno, en el cual, se siguen dilucidando las causas que favorecen su aparición. De entre los posibles factores en su constitución y desarrollo, se han propuesto, desde las características de personalidad, tanto, de la víctima y victimario, factores organizacionales, (Moreno, & Rodríguez, 2006, pág. 251) como factores sociales. Así pues, su origen es distinto según diversos autores.

De acuerdo a Heinz Leymann, (1992, citado en Moreno, & Rodríguez, 2006, pág. 262) las condiciones del ambiente de trabajo, son las causas fundamentales del mobbing, y sostiene, que los factores de personalidad, son irrelevantes para el estudio del mismo. El azar y ciertas circunstancias desafortunadas, determinan quién se convierte en víctima y quién no.

Y agrega, que los factores relacionados con las deficiencias en el diseño del trabajo, deficiencias en los estilos de liderazgo, y un bajo nivel moral, dentro del espacio laboral, parecen ser los principales factores que llevan al mobbing.

Sin embargo, Heinz Leymann, (citado en Piñuel & García, 2015, pág. 35), insiste en que, el comportamiento del acosador, obedece casi siempre, a un intento de encubrir o camuflar sus propias deficiencias profesionales, y menciona:

“El miedo y la inseguridad que experimentan hacia sus propias carreras profesionales, su propia reputación, o su posición en la organización, les motiva a denigrar a otras personas”.

De acuerdo a Arciniega, (Arciniega, 2013, pág. 19) en países como Suecia y Holanda, las legislaciones reconocen al mobbing como una afección ligada a factores organizacionales y sociales y no a características de personalidad de las víctimas.

Silvia Giachero (2017) por su parte, es contundente al respecto, afirmando que la víctima no tiene un perfil, no habiendo nada en ella que dispare estas dinámicas.

Marie France Hirigoyen (1999, pág. 46) comparte esta misma postura, siendo enfática en no culpar a la víctima por el acoso que sufre, no estableciendo, ni proponiendo un perfil del acosado, al considerarlo como algo que justificaría los comportamientos hostiles en su contra, en tanto, si menciona características de estas. Menciona que las víctimas no son personas afectadas por alguna patología o particularmente débiles, sino al contrario, el acoso da inicio cuando la víctima reacciona contra el autoritarismo de un superior. Menciona que las víctimas suelen ser personas escrupulosas, perfeccionistas y muy centradas en su trabajo, deseosas de ser impecables, Según menciona, en su gran mayoría, los acosados son personas excepcionales, con gran capacidad de trabajo y sentido de la responsabilidad. Indica que, el mobbing afecta a los trabajadores más brillantes, a aquellos mejor valorados, a los más creativos, a los más cumplidores; en definitiva, a los mejores de entre los recursos humanos de la organización.

También se han destacado otras características como alta cualificación, empatía, popularidad, a la vez que cierta ingenuidad y dependencia afectiva.

Podemos notar que, aunque, Hirigoyen no establezca de manera formal una aproximación al perfil de la víctima, por su preocupación de no colocarla como una posible parte causal del mobbing, menciona algunas características de comportamiento en ella, características que otros autores como Rosario Peña, González de Riera e Iñaki Piñuel comparten y proponen.

Para Hirigoyen lo que puede dar surgimiento al mobbing se centra en las motivaciones psicológicas del hostigador y las condiciones de la empresa que permiten se de esta.

Para Rosario Peña, (2013, pág. 43) resulta complejo establecer las causa precisas que dan origen al mobbing, afirmando que cualquier persona puede resultar siendo acosado. Dicha autora, menciona también, que estudios llevados a cabo en la universidad de Bergen, Noruega, (citado en Peña, 2013, pág. 733) coinciden en destacar la única existencia real de factores organizativos. Existiendo otros estudios, que tienen en cuenta ambos factores, estrictamente personales y organizativos, señalando la prevalencia de estos últimos. Es decir, la mayoría de los individuos serían de este modo, potenciales agresores o víctimas, aunque, habría una minoría de personas que, por sus características personales individuales, tendrían una tendencia marcada a ser una figura u otra.

Peña, (2013, pág. 54), sostiene que en su opinión, uno de los factores más importantes que intervienen en el acoso laboral, es la personalidad de los hostigadores y de los hostigados, e indica que los estudios realizados hasta el momento no han permitido establecer un perfil tipo de la víctima, o del victimario, pero si, algunos rasgos. Proponiendo por su parte características, tanto del acosado, como del acosador.

González de Rivera, e Iñaki Piñuel, proponen una aproximación al perfil de la víctima, con base en sus investigaciones, sin sostener con esto, que estas características son la única causa absoluta y estricta para el surgimiento del mobbing.

Pero para Moreno, & Rodríguez (2006, pág. 265, 266), la revisión de los antecedentes no resulta completa, sin contemplar los factores sociales. Donde, los efectos de la globalización, la liberación de los mercados, la lucha por la eficiencia y la intensificación del trabajo, sostiene, afectan a la mayoría de las organizaciones, pudiendo derivar en un incremento del acoso y de los comportamientos abusivos por parte de los jefes y los compañeros, esto con el objetivo de seguir siendo competitivas.

En lo referente a la finalidad del mobbing, para Luis de Rivera (2013, pág. 49) el acosador no busca una resolución del conflicto, en lugar de esto, busca alcanzar la autoeliminación del trabajador de una forma “legal”, propiciando con esto, que el acosado se marche, por baja médica o laboral, consiguiendo así, lo que desea.

Peña (Peña, 2013, pág. 38-39) apunta, a que lo que busca el acosador como objetivo final, en todos los casos, es que el acosado abandone su puesto de trabajo. Sin embargo, también reconoce que esto puede ir más allá de esto.

Arciniega (Arciniega, 2013, pag.14) se apoya en la idea de que el acosador persigue varios objetivos, afirmando que las conductas hostiles por parte de este, tienen como objetivo intimidar, amedrentar, someter, doblegar o librarse del trabajador, tratando de consumir emocional e intelectualmente a este, con vistas a satisfacer la necesidad de agredir, controlar y destruir, que suele presentar el hostigador.

Por su parte, Iñaki Piñuel, (Piñuel & García, 2015, pág. 40-42) realiza una clasificación de los objetivos a alcanzar por parte del acosador, explicándolos de la siguiente forma:

- Primer objetivo: Desestabilizar psicológicamente a la víctima y así perjudicar su desempeño.
- Segundo objetivo: Romper la imagen profesional y personal de la víctima.
- Tercer objetivo: Romper las redes de comunicación para aislar a la víctima y conseguir la indiferencia de su entorno.
- Cuarto objetivo: Destruir o reducir la empleabilidad del trabajador.

Así como, sostiene que el acoso no siempre tiende a la eliminación, ni a la autoeliminación, sino que, en algunas ocasiones, lo que pretende quien acosa, es mostrar a la víctima o a los demás su poder, haciéndolo mediante la destrucción de alguien al que va a victimizar. (Piñuel & García, 2015, pág. 36)

Dicho investigador, señala, que entre los efectos en la salud mental de las víctimas de acoso laboral, se da la presencia del Trastorno de Estrés Postraumático (TEPT).

Piñuel considera, que la violencia psicológica, no sólo es más frecuente en nuestra sociedad de lo que se pensaba, sino que además, es mucho más lesiva que otras formas de violencia, aparentemente más traumáticas, dando lugar a la aparición de cuadros de Estrés Postraumático.

Para Piñuel, (Piñuel & García, 2015, pág. 148-150) los análisis estadísticos realizados entre las víctimas confirman, sistemáticamente, que la exposición más

intensa y duradera a las conductas de acoso, incrementa, progresivamente, la incidencia del Síndrome de Estrés Postraumático (SEPT).

En contraste con Piñuel, quien menciona que, como consecuencia del acoso, se da la aparición del trastorno de estrés postraumático, Rosario Peña (Peña, 2013, pág. 500, 568, 572, 573, 729) sostiene, que las características de la alteración que sufren los acosados, tiene muchas similitudes con el trastorno de estrés postraumático, sin embargo, considera de manera más correcta, referirse a esta consecuencia como, Síndrome de Estrés por Coacción Continuada (SECC), ya que esta denominación resulta más adecuada y clarificadora, para agrupar, en una sola entidad los cuadros clínicos, que se presentan tras una situación de acoso laboral.

Y explica, que no es adecuado llamarle trastorno de estrés postraumático (TEP), ya que este se produce, cuando una persona ha estado expuesta a un acontecimiento traumático, caracterizado por muertes o amenazas a su integridad física. Es un trastorno que se acuñó tras la guerra de Vietnam y sería característico de personas que han sido víctimas de violaciones, robos con violencia, víctimas de guerras, etc.

El SECC, comparte con el TEP, casi todos los síntomas, pero no así su origen, que es un continuo hostigamiento ejercido de múltiples formas.

Arciniega,(2013) por su parte, apoya la idea de Iñaki Piñuel, señalando que entre los daños psíquicos que ocasiona el mobbing, figura, el estrés postraumático, que, de acuerdo a dicho autor, consiste en la incapacidad de la persona de olvidar el hecho traumático, de superar el conocimiento adverso, el cual, revive al menor estímulo capaz de recordarle.

Desde otro punto de vista, María del Carmen Vidal, (2006, pág. 6) indica que, en la mayoría de las veces, la persona acosada, se encuentra ya afectada de trastornos psicológicos e incluso físicos, que al bajar las defensas, dan paso a la

aparición de males, a los que la víctima ya estaba predispuesta, como, problemas dermatológicos, cardíacos, gastrointestinales o alérgicos, refiriéndose a los trastornos psicosomáticos.

En lo relacionado con lo que es salud mental, su definición puede resultar difícil, ya que su enfoque depende de las orientaciones de quien elabora el concepto. (Rodríguez s.f. pág. 24, 25, 32)

A juzgar por Velásquez (2017) la salud mental, no es lo opuesto o solamente la ausencia de trastorno mental, de manera que la ausencia de un diagnóstico, no es un criterio para asumir que la persona es saludable, y tampoco la presencia de un diagnóstico o trastorno, tampoco es suficiente, para determinar que una persona no es capaz de experimentar bienestar o diversos aspectos de la salud mental.

A su vez, lo anormal, no puede considerarse y ser tomado como sinónimo de trastorno mental.

En otras palabras, algunas conductas observadas por la sociedad como, raras o excéntricas, deben ser analizadas en el contexto donde se presenten. Estas serán patológicas, según el grado de sufrimiento, restricción de libertad, alteración de las funciones psíquicas o si generan menoscabo de la capacidad de autorrealización del sujeto. (Velásquez, 2017)

En contraste, el concepto de salud mental, conforme a Rodríguez, (s.f.) se refiere a lo positivo, al crecimiento, al desarrollo, al bienestar, a la tolerancia y a la aceptación. La salud mental se asocia al grado, de una parte de la salud integral del individuo (el estado de la mente).

Siguiendo a Rodríguez, (s.f.) salud mental implica ausencia de enfermedad. Si la persona no tiene desórdenes mentales diagnosticables, sino muestra

síntomas y signos que evidencien psicopatología, sino presenta personalidad reconocida como patológica, si su conducta adaptativa no revela patología, se puede decir que el sujeto es mentalmente sano. (Rodríguez, s.f. pág. 33)

Por su parte, de manera muy concreta la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2019), define, salud mental como, un estado de bienestar, en el cual, el individuo es consciente de sus propias capacidades, puede afrontar las tensiones normales de la vida, puede trabajar de forma productiva y fructífera y es capaz de hacer una contribución a su comunidad.

Mientras que, González, y García - Viniegras (2007 citado en Pérez, 2018, pág. 46, 47) de una manera más amplia, mencionan que la salud mental, es un estado de equilibrio, adaptación e interacción entre la satisfacción personal, con la vida y con sus entornos, micro social y macro social, pero cuando se rompe el equilibrio, debido a las demandas del exterior e interior, estas pueden llegar a ser muy intensas o significativamente largas, sobrepasando la capacidad de adaptación de la persona, dificultando el mantenimiento del equilibrio, si esto ocurre, durante largo tiempo, favorece la aparición y desarrollo de trastornos psicológicos.

5.2 Conclusiones

El acoso laboral, mobbing, es un problema generalizado y grave en el mundo del trabajo, una epidemia silenciosa, cuyos efectos al no ser físicamente evidentes, en comparación con otros tipos de violencia, dificulta su detección y atribución a una situación de acoso laboral. Más difícil aun, es sancionar y atender este tipo de violencia.

El fenómeno del mobbing no es nuevo, emergido durante los últimos años, como lo sostiene Marie France Hirigoyen, (1999) sino que, más bien su estudio es

el que se ha dado de manera reciente, por lo cual, se cuenta con prácticamente pocas investigaciones, instrumentos de evaluación y personas estudiosas del tema, siendo la región Europea, la que cuenta con mayor desarrollo de este tema y siendo escasa la información en Latinoamérica. Las investigaciones sobre este tipo de violencia aún siguen en desarrollo.

Dicho lo anterior, la desinformación y desconocimiento que se puede presentar sobre este tema, aún es generalizado, siendo de esto, un claro ejemplo la recién emitida Norma Oficial Mexicana (NOM-035-STPS-2018), Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo-Identificación, Análisis y Prevención, de la cual, existen aún, algunas inconsistencias, así como, el desconocimiento, tanto de las empleadoras, como de las instituciones encargadas de cumplimentarla, como la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS) y el gobierno federal. Entre estas inconsistencias se encuentran las que se enlistan a continuación.

- En dicha Norma Oficial Mexicana, se establece el uso de las guías contenidas en la NOM-035 o uso a libre decisión de cualquier otro método, para la identificación y análisis de riesgos psicosociales. Ambigüedad que coloca en riesgo, la elección de algún método adecuado para la identificación y análisis del mobbing. Método que puede no tomar en cuenta, tres criterios establecidas por la mayoría de los investigadores Europeos, y que son elementos básicos para la identificación del mobbing:
 - La existencia de una o más conductas de hostigamiento psicológico
 - La duración
 - La repetición o periodicidad. Siendo esta frecuencia un indicador directo de la intensidad o gravedad del caso y por tanto, un estimador de la probabilidad de daño.

- Aplicación del método por cualquier miembro que pertenezca a la empresa, colocando al empleado en riesgo de ser evaluado por el mismo sujeto que lo acosa, re victimizándolo.

- Para la identificación, análisis y prevención, el aplicador no necesitara contar con conocimiento sobre los riesgos psicosociales, como el mobbing, dejando en manos de personal con conocimiento vago o nulo del tema, dicha tarea, lo que pone en riesgo la identificación apropiada del mobbing en la empresa.
- Limitación de la NOM-035 ya que describe que no se debe de realizar ningún tipo de evaluación de perfil psicológico para la identificación, análisis y prevención del mobbing, contrario por los investigadores del tema que sugieren una evaluación para evitar la simulación de síntomas.

La cultura organizacional de la empresa, es de suma importancia en las empresas, pues en esta se sustenta la identidad de la compañía, su dirección, objetivos, así como los principios que la rigen, marcando las pautas de comportamiento esperado, por parte de quienes la conforman. De entre los principios en la que se sustenta la empresa Walmart, se encuentra, “el respeto por el individuo” y que de acuerdo con esta, invita a los asociados a vivir en un ambiente de respeto y dignidad dentro del trabajo, con igualdad de oportunidades y libres de cualquier tipo de acoso, para dar así un apoyo total al cumplimiento de los objetivos de la compañía. Dicho precepto, dentro de la cultura organizacional no se cumplimenta, pues, la presencia de actos de acoso laboral, es una clara evidencia del incumplimiento de dicho principio, que no se aplica de forma adecuada. A lo largo de la investigación, se encontraron inconsistencias con lo que la cultura Walmart menciona y con lo que realmente se da en la práctica, en la unidad de trabajo. Se pudieron observar y tener testimonios de situaciones que van en contra de esta, ejercida por parte de la gerencia de la determinante 1018, hacia algunos trabajadores en específico, y que se enlistan de manera general a continuación:

- Amenazas de despido o transferencia a otras unidades lejanas.
- Aplicación de asesorías para mejorar (así llamadas por la empresa a las actas administrativas) las cuales repercuten en el historial del trabajador en la empresa, sin motivos justificables.
- Llamadas de atención en público, tanto en frente del cliente, como de los demás asociados.
- Juntas de diez minutos, (contempladas en los lineamientos de la empresa y que se realizan diariamente en la unidad, con los jefes de área), son utilizadas, como un espacio para llamar la atención, mediante la descalificación, incitando a la autocrítica negativa y humillación pública, buscando “motivar” negativamente a los trabajadores, para alcanzar los objetivos de la empresa.
- Descalificaciones de la capacidad para desempeñar el trabajo, en público, en trabajadores de incluso más de 15 años en la empresa.
- Uso de términos despectivos y tonos inadecuados de voz para referirse al trabajador.
- Hostigamiento sobre el trabajador para que concluya su tarea correspondiente dentro del tiempo de la jornada laboral, sin la generación de tiempo extra. En caso de generarla, solicitarle no la registre, para evitar así, el pago posterior de este. En caso de hacerlo y reincidir en dicha conducta, se hace acreedor de asesorías y llamadas de atención en público.
- Insinuaciones y menciones directas para que el trabajador renuncie.
- No reconocimiento de las tareas bien hechas por parte del trabajador y crítica excesiva de errores.
- Comentarios en tono de burla sobre su desempeño laboral y personal.
- Bromas con contenido agresivo o humillante hacia el trabajador
- Actos implícitos, como, no tomar en cuenta sus opiniones y propuestas, e ignorar su presencia (ley del hielo).

- Evaluaciones anuales negativas, sin realmente presentar un mal desempeño, perjudicándolo para una posible promoción, transferencia, o incremento salarial.
- Encomienda de trabajo, para los cuales, el individuo no está calificado, no correspondiendo a su nivel de puesto, colocándolo en una posición incluso de riesgo físico.
- Solicitud de demandas contradictorias, induciendo al error.
- Solicitud de realización de tareas en contra de sus convicciones morales.
- Gestos y actitudes de desaprobación.

Las conductas anteriormente descritas, dirigidas hacia algunos trabajadores, son realizadas por parte de quienes componen la gerencia de la unidad. Lo cual, nos muestra, la existencia de problemas importantes en el ejercicio del liderazgo, dentro de la organización, lo cual representa, un factor psicosocial negativo, que incide en la aparición de riesgos psicosociales.

Así como, la presencia de otro factor psicosocial negativo, la cultura organizacional, pues esta no se promueve y ejerce de manera óptima, incluso, por quienes deben ser los principales en promoverla. Quebrantada desde uno de sus principios fundamentales, el respeto por el individuo, en la que, se establece como pauta de convivencia, un ambiente de respeto, dignidad, igualdad, libre de cualquier tipo de acoso.

Lo cual, lleva a concluir que, a pesar de que la cultura de la empresa, está diseñada con el objetivo de o para promover pautas de conductas, valores, etc., en favor de los y trabajadores y de la empresa, esta puede influir como un factor psicosocial negativo, al no ser correctamente transmitida y aplicada, coadyuvando así, a la aparición de factores de riesgo psicosocial, como el mobbing.

Además, de no llevarse a cabo de forma correcta, los principios en las que se fundamenta la empresa, los mecanismos con los que cuenta para la detección,

atención y resolución de situaciones presentes, contrarias a esta cultura, tampoco son llevadas a cabo de manera adecuada. El primero de estos mecanismos o herramientas, de manera muy evidente es el área de recursos humanos, cuya departamento es la encargada de administrar y atender a toda la fuerza laboral que compone la unidad, sin embargo, esta área esta mayormente encaminada a funciones administrativas y de capacitación sobre el puesto, dejando de lado la parte emocional, presente en el trabajador, con respecto a su trabajo. Así como, la falta de autonomía del área de recursos humanos, le imposibilita actuar de forma adecuada en la resolución de problemas. En el caso en particular de la unidad investigada en el presente trabajo, se da un conflicto de interés, pues el acoso laboral, se da por parte de quienes lideran toda la unidad, incluyendo el área de recursos humanos, lo que complica la intervención y solución eficaz del acoso laboral presente en la determinante.

Otro mecanismo con los que dispone la empresa, es la llamada línea ética, la cual, funciona como línea telefónica anónima, para reportar conductas, situaciones o problemáticas que puedan estar afectado al trabajador o la empresa, situaciones contrarias a su cultura, sin embargo, quienes han utilizado esta línea, no han obtenido una respuesta o solución adecuada a su reporte, lo cual, la hace ineficaz en el trato de actos de acoso laboral. De acuerdo con la empresa, se cuenta también, con visitas periódicas por parte del llamado staff, que consta de personal proveniente del área corporativa, ubicada en la Ciudad de México, cuya función es visitar las determinantes y recibir inquietudes, dudas, opiniones, o reportes de manera directa por parte de los trabajadores, sin embargo, estas visitas contempladas en las políticas, no se han realizado en varios años.

La empresa, también cuenta, con una encuesta anual, realizada a todos los trabajadores de la unidad, excepto el personal que compone la gerencia, denominada encuesta de opinión, en la cual, califican con base en su opinión, como se sienten en su espacio de trabajo, con sus compañeros, jefes, entre otros rubros, todo enfocado en la percepción del trabajador sobre la empresa. Sin

embargo, dicha encuesta es aplicada en condiciones inadecuadas, lo cual, puede conducir a un resultado incorrecto o fuera de la realidad, así como, la injerencia de algunos líderes, para que sea contestada de forma tal, que les favorezca en sus resultados.

Podemos concluir que, no basta con contar con todas estas herramientas e instrumentos, pues esto que, no garantiza la obtención de resultados confiables para la que fueron creadas, la supervisión de que dichos mecanismos sean implementados de manera adecuada, es de suma importancia, ya que, no hacerlo, ha favorecido a la aparición y nula atención de riesgos psicosociales, como el mobbing, que se hace presente en la determinante 1018.

Retomando la pregunta central de la investigación, ¿Cómo el acoso laboral o mobbing, como parte de los riesgos psicosociales en la empresa, afecta la salud mental de los colaboradores de Bodega Aurrera determinante 1018, en Temixco, Morelos?

Se menciona a continuación, una serie de conductas observadas, de manera general, en aquellos trabajadores de la determinante 1018 receptores de los actos de acoso laboral, descritos anteriormente:

- Episodios de llanto
- Distimia (trastorno del estado de ánimo)
- Confusión al no comprender totalmente el inicio de los ataques
- Ideas persecutorias incluso fuera del espacio de trabajo, en donde se suscita la agresión
- Hipervigilancia
- Sentimientos de incertidumbre con base en su futuro, su vida laboral, familiar, etc.
- Desesperanza
- Trastornos psicosomáticos

- Ausentismo laboral
- Deterioro en la autoestima
- Deterioro de su autoconcepto, pérdida de confianza en sí mismo (no sentirse capaz de conseguir otro empleo)
- Frustración
- Ansiedad
- Temor a sufrir más agresiones
- Impacto en su calidad de vida
- Burnout centrado en la parte de reconocimiento personal sobre su desempeño laboral.
- Pensamientos agresivos en contra del acosador
- Irritabilidad
- Reacciones agresivas para con otros compañeros de trabajo
- Desanimado
- Mientras que en una minoría de los casos se presta:
- Normalización de la violencia
- Una posición por parte de la víctima servicial, de admiración y justificación del agresor, similar al síndrome de Estocolmo.
- Resignación ante las agresiones, sin motivación para hacerles frente.

Las manifestaciones observadas y descritas anteriormente, encajan con las propuestas por los investigadores, como comportamientos presentes en víctimas de mobbing, entre las que se ve, la indefensión aprendida propuesta por Lñaki Piñuel y Zabala y García, donde, se dan pensamientos pesimistas, que se materializa en pobres o muy negativas expectativas hacia el futuro profesional y personal, así como, la incapacidad para actuar y hacerle frente a las agresiones, entre otras. Coincidiendo así, con lo propuesto y mencionado por los investigadores.

Con lo cual, se puede concluir, con base a las expresiones conductuales por parte de la gerencia y sus manifestaciones en los trabajadores de la determinante 1018, que existen casos de mobbing en dicha unidad. Por ende, hay una afectación en la salud mental de los trabajadores.

Esta conclusión, es acorde a su vez, con los resultados obtenidos en el instrumento Barómetro Cisneros, que muestra en su gráfica número 1, del total de estrategias de acoso (NEAP), que de los 26 sujetos contemplados en la prueba, 24 llegan a reconocer, desde una, hasta 41 conductas de acoso, de las 43 expuestas en la prueba, de donde, siete resultan ser las más sobresalientes, con lo cual, es evidente, que dichos sujetos se encuentran experimentado las conductas de acoso, contempladas en la prueba, en su espacio de trabajo.

Así también, con base en los resultados obtenidos en el instrumento, y observados en la gráfica y tabla IMAP, (índice medio de la intensidad de las estrategias de acoso) se concluye, que las afectaciones en la salud mental de los trabajadores víctimas de acoso laboral, guardan relación con la frecuencia (intensidad) y no necesariamente con cantidad de expresiones de acoso, puesto que el sujeto GRV (que experimenta en mayor frecuencia, pero menor cantidad expresiones de acoso laboral), en comparación VPLE, FOM, AAL, (que experimentan más estrategias de acoso, pero con menor frecuencia/intensidad) puede llegar al mismo grado de afectación por el acoso recibido. Esto de acuerdo con los resultados obtenidos en el IGAP (índice global de acoso percibido) el cual indica el grado de afectación global del acosos en el sujeto. Donde se muestra que el sujeto GRV y AAL presenta un puntaje muy cercano y similar en este rubro. Siendo estos dos últimos sujetos los que finalmente deciden renunciar a la empresa, por el acoso laboral sufrido.

Asimismo, se concluye, que cada individuo vivencia de manera muy distinta la intensidad del acoso laboral, lo cual, tiene que ver con diversos factores, fuerza yoica, como el apoyo familiar, social, inteligencia emocional, resiliencia, características de personalidad, edad, nivel cultural, económico, socioeconómico,

educativo, creencias, entre otras, los cuales pueden incidir en la manera en que los efectos en la salud pueden ser más o menos perniciosos en el sujeto, pudiendo ser estos un factor que determina la forma de reaccionar ante el acoso laboral.

De la mano con esto, se concluye que, de acuerdo a esta diferencia de efectos en la salud mental de cada individuo, estos, no transitan necesariamente por todas las etapas propuestas por los estudiosos del tema, esto dependerá de la percepción de cada sujeto tiene sobre el acoso laboral y de los recursos de la personalidad o yoicos, con los que cuenta, así como, la forma en que la empresa maneja el acoso laboral, pudiendo no pasar por una etapa, como lo es la de intervención, propuestas por Heinz Leymann y Piñuel o la de solicitud de ayuda, planteada por Piñuel, incluso permaneciendo estancado en una sola fase por largo tiempo. Entendiendo con esto, que no existe una regla en el desarrollo del proceso de mobbing.

Así mismo, se concluye que, si bien, pueden haber características de personalidad que tiendan o sean más susceptibles a los sujetos de ser acosador o acosado, estas no son causales exclusivas para el surgimiento del mobbing en la empresa, recordando que los estudios en esta área, se encuentran aún en desarrollo, viendo como causa principal del mobbing, en la presente investigación, los factores psicosociales o de la organización. Otros factores como edad, sexo, nivel educativo, socioeconómico, años de servicio en la empresa, estado sociocultural, etc. pueden ser factores a incidir en la génesis de las figuras de acosador o acosado en el mobbing, cuyo estudio puede ser propuesta para una futura línea de investigación de este fenómeno.

Dicho lo anterior, podemos concluir que el mobbing es un fenómeno multicausal, del cual se sigue investigando, mostrándose aun discrepancias en su génesis. Coincidiendo en que las repercusiones del mobbing en el sujeto, pueden llegar a ser devastadoras.

Se concluye que en la determinante 1018, se da la presencia de coagresores. Aquellos trabajadores, que si bien no dieron inicio al acoso laboral, se fueron sumando a este, incluso justificando las agresiones, hallando la presencia de un comportamiento fuertemente imitativo, descrito en la psicología social, así como, aquellos trabajadores que lo hacen con el fin de agrandar al agresor por intereses propios, estando en algunos casos convencidos de que la víctima se ha ganado las agresiones. Tal y como lo sostiene los investigadores Vidal, Peña, Piñuel y García.

Asimismo, se encuentra a trabajadores, que ante el acoso laboral, se convierten en espectadores mudos, que incluso normalizan las agresiones, como algo inherente al trabajo. Así como, la presencia de colaboradores que están en desacuerdo, y no participan en sumarse, pero que no intervienen, por miedo a transformarse a su vez en víctimas de mobbing. Hallando esto, como una forma defensiva de protegerse ante posibles agresiones.

7.3 Recomendaciones/Propuesta

La prevención es la mejor forma para comenzar a ocuparse de una problemática como lo es el mobbing, así como, de la implementación de acciones para tratar al fenómeno dicha problemática. Y esto solo se podrá dar, apoyado del conocimiento e información disponible sobre el tema.

Se propone la creación de un curso-taller capacitación y concientización, dirigido a todo el personal de los diferentes niveles de la empresa o unidad, con el objetivo de informar y concientizar sobre el acoso laboral (mobbing), de manera integral y breve, así como, de informar sobre sus efectos,

Dicho curso-taller favorecerá, tanto al trabajador, como a la empresa, pues este curso puede llevarse de la mano y ser de utilidad para cumplir con la NOM-035 ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

A continuación, se muestra en qué consiste el curso-taller propuesto, el cual, contara con una duración de 30 min. aprox. en cada sesión.

Programa Curso- Taller Acoso laboral (mobbing)

Objetivo general: Comprender sobre el acoso laboral (mobbing)			
Sesión	Tema	Objetivo	Actividad/Técnica
1	Cultura Corporativa	Revisión de la cultura organizacional, reforzando su difusión y correcta interpretación para la adecuada implementación.	Expositiva, ejemplificación, ejercicios situacionales.
2	Acoso laboral o mobbing	Definir mobbing y explicar en qué consiste.	Expositiva
	Que no es mobbing	Diferenciar, situaciones propias del mobbing, mediante comparativos.	Expositiva, ejemplificación, ejercicios situacionales.
3	Expresiones que configuran al mobbing	Explicar y reconocer aquellas conductas que conforman el mobbing, para su identificación.	Lluvia de ideas por los participantes, Expositiva, ejemplificación, ejercicios
	Tipos de	Conocer las formas de acoso de acuerdo a la posición del trabajador	Expositiva, escenificación por

	acoso	en la empresa	participantes
4	Salud y trabajo	Mostrar la interacción que existe entre la salud y trabajo.	Expositiva
	Efectos del mobbing en la salud	Conocer y comprender la importancia de las consecuencias que se dan en la salud mental y física en víctimas de mobbing.	Expositiva, ejemplificación
5	¿Qué hacer frente al acoso? Actuación frente al acoso	Informar y explicar sobre las acciones a tomar si se es víctima o testigo de acoso laboral, así como dar a conocer el procedimiento para su comprobación y las sanciones a tomar de acuerdo a las políticas de la empresa.	Expositiva, ejemplificación, revisión del protocolo de actuación empresarial frente al mobbing

Se propone también un segundo curso- taller sobre inteligencia emocional, con una duración de 30 minutos aproximadamente, por sesión, dirigido al personal de los diferentes niveles jerárquicos y áreas, para ayudar a alcanzar una sana convivencia e interacción entre los trabajadores y así como, al buen manejo del conflicto laboral y del liderazgo, dado, que en la determinante 1018, el mobbing es ejercido desde el nivel gerencial.

Programa Curso-Taller Inteligencia Emocional en la Empresa

Objetivo: Desarrollar la capacidad de identificación consciente de las emociones, tomando en cuenta las repercusiones que estas tienen en la toma de decisiones.

Sesión	Tema	Objetivo	Actividad/Técnica
--------	------	----------	-------------------

1	Inteligencia emocional	Definición y explicación de inteligencia emocional y sus componentes.	Expositiva
	Desarrollo de los componentes		
	Autoconciencia emocional	Comprender como el estado anímico afecta el comportamiento. Modificando la forma de toma de decisiones, evitando hacerlo en un estado psicológico poco equilibrado. Tomando conciencia de no tomar decisiones en un estado psicológico poco equilibrado.	Dinámicas, ejercicios, ejemplificación
	Autocontrol emocional	Comenzar a desarrollar la capacidad de reconocer y autorregular las emociones o sentimientos negativos experimentados, que pueden volverse contra los demás y contra sí. Así como, el desarrollo del uso regulado y asertivo del lenguaje verbal y no verbal.	Dinámicas, ejercicios, ejemplificación
	Automotivación	Mostrar cómo se pueden enfocar las emociones hacia objetivos y metas. Aprender a convertir las emociones en algo positivo.	Dinámicas, ejercicios, ejemplificación
2	Empatía	Identificar como la interpretación	Dinámicas,

		de las emociones ajenas y sus sentimientos, expresados mediante signos no estrictamente lingüísticos, ayudan a establecer vínculos más estrechos, y a la comprensión e identificación con los demás.	ejercicios, ejemplificación
	Habilidades sociales	Mostrar como una buena relación con los demás es una fuente imprescindible para un buen desempeño, así como, enfocarse en las causas del comportamiento de los demás, y que nos hacen sentir de un modo determinado, evitando reaccionar a partir solo de los que sentimos.	Dinámicas, ejercicios, ejemplificación

Además de los cursos-taller, se proponen igualmente, algunas acciones, que favorecerán a la eliminación de los actos de acoso laboral, en la determinante 1018, y que se enlistan a continuación.

1. La revisión y corrección de los mecanismos implementados para la detección, y atención de problemáticas (línea ética, entrevista de salida, visitas por parte del staff, etc.), como en este caso, el acoso laboral presente en la determinante 1018, así como, contar con un protocolo de actuación en caso de denuncia o indicio de acoso laboral dentro de la empresa, en el cual, quede claro cómo se dará el proceso de denuncia, investigación y sanción del mobbing, siendo dado a conocer dicho protocolo a los trabajadores.

2. Independencia del área de recursos humanos, evitando con esta acción, un conflicto de interés, teniendo así, la libertad de intervenir, reportar o sancionar al más alto nivel jerárquico, presente en la determinante, con la finalidad de salvaguardar la salud mental y física del trabajador, sin la espera de posibles represalias.
3. Revisión y esclarecimiento del perfil de puesto deseado para el área de recursos humanos de la empresa, ya que, de acuerdo al perfil de puesto actual, se solicita por igual, a un administrador o psicólogo, haciendo ver con esto, que no existe entre estos dos profesionales, ninguna diferencia ante la empresa, cuando la naturaleza de su ejercicio profesional, es en realidad distinto.
4. Se sugiere, de manera deseable que exista un psicólogo en la unidad y que el psicólogo laboral tenga conocimientos en el área clínica, esto para facilitar, la prevención, identificación de mobbing y en caso de requerirse, atención primaria de los trabajadores, como lo puede ser los primeros auxilios psicológicos. Realizando una contención para su posterior canalización a un nivel de atención terciaria (psicoterapia).
5. Se recomienda que el área corporativa de recursos humanos, encargada de crear distintas estrategias para la gestión de la fuerza laboral en las determinantes, supervise de forma directa, la aplicación de sus programas, para la comprensión de primera mano, de las dificultades y particularidades que tiene cada determinante para cumplimentar las tareas, para así corregir y adaptar mejor a las necesidades particulares de las determinantes, sus programas, ya que actualmente estos programas de capacitación, en sus diversos rubros, se cumplimentan de forma inadecuada, cubriendo solo la parte estadística solicitada como comprobación.
6. Contar con monitoreo continuo en tiendas de personal externo, sin subordinación de ninguna líder de la unidad, para evaluar cómo se encuentra el personal en la determinante, así como su trato, en el ejercicio cotidiano de sus funciones, sin aviso previo de visita y tiempo de

permanencia, similar al ejercicio que se hace en auditorias, o de cliente misterioso (mystery shopper) o jefe encubierto, para conocer así, el estado real de la determinante, visita que se sugiere, debe ser constante.

7. Hacer revisiones periódicas de los factores psicosociales que pueden tornarse de riesgo en la empresa e incluir dentro de la vigilancia de la salud de los trabajadores el aspecto psicológico.
8. Evitar que en las juntas de 10 min. contempladas en los lineamientos de la empresa y que se realizan diariamente en la unidad, sean utilizadas por la gerencia como un espacio para llamar la atención mediante la descalificación, humillación pública, la autocrítica negativa, buscando “motivar” negativamente a los trabajadores, para alcanzar los objetivos de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- Alonso, F. (2008) ¿Por qué trabajamos? El trabajo entre el estrés y la felicidad. España: Ed. Díaz de Santos.
- Arciniega, R. (2013) Subculturas organizacionales: Mobbing y contexto organizacional. México, D.F.: Ed. Eòn.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2019) Ley Federal del trabajo. Nueva ley publicada en el diario oficial de la federación el 1 de Abril de 1970. Última reforma publicada 02-07-2019. México. Secretaria General. Secretaria de servicios parlamentarios.

Última Reforma DOF 02-07-201. Recuperado el 20.de Julio de 2019http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_020719.pdf
- Carvajal, J. & Dávila, C. (2013). Mobbing o acoso laboral. Revisión del tema en Colombia. Recuperado el 10 de Octubre de 2019, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2250/225028225011>
- Codo, W. & colaboradores (2007) Salud mental y trabajo. Madrid, España. Ed. Plaza y Valdes Editores.
- Conde, E. (2009). El estado de indefensión de los trabajadores del Grupo Wal-Mart de México en el Distrito Federal, ante los contratos de protección colectiva. México. UNAM Tesis.
- Cortese, E. (Comp.) (2004) Psicología médica: Salud mental. Argentina: Ed. Nobuko.
- De Rivera, L. (2013) El maltrato psicológico. Como defenderse del bullying, el mobbing y otras formas de acoso. Colombia: Ed. De La U.

- El contribuyente (2019) Recuperado el 4 de octubre de 2019, de <https://www.elcontribuyente.mx/2019/10/las-multas-por-no-cumplir-con-la-nom-35/>
- Equipo Vértice (2012) Prevención de riesgos laborales en el comercio. España: Ed. Vértice.
- Fidalgo, Á. & Piñuel, I. (2004). La Escala Cisneros como herramienta de valoración del mobbing. España. Recuperado el 7 de agosto de 2019, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=727/72716413>
- Forbes (2020) Recuperado el 27 de abril de 2020, de <https://www.forbes.com.mx/ces-2020-mas-alla-del-streaming-o-la-tv-el-contenido-sigue-siendo-el-rey/>
- García, G. (2010) Manual, prevención de riesgos laborales. Sector servicios: Riesgos específicos del trabajo de dependientes. Madrid: Ed. CEP.
- Giachero, S. (2017) Bullying & Mobbing, haciendo visible lo invisible. Uruguay: Ed. Grijalbo.
- Gil-Monte, P.(Coord.) (2014) Manual de Psicología aplicada al trabajo y a la prevención de los riesgos laborales. Madrid: Ed. Pirámide.
- González, M. (2006). Gestión de conflictos laborales. España: Ed. Innovación y Cualificación.
- González, M. (2012) Acoso laboral (mobbing) y liderazgo. México: Ed. Alfaomega.
- González, J. & Rodríguez, M. (2003). Cuestionario de estrategias de acoso psicológico: el LIPT-60 (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) Recuperado el 13 de Abril de 2019

dehttps://www.fpsomc.es/sites/default/files/inventario_acoso_laboral_leyman.pdf

- González, J. & Rodríguez, M. (2005). Cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo. El LIPT-60. Madrid: Ed. EOS
- Gómez, G. (2010). Mobbing: Relación entre factores de acoso psicológico laboral y variables sociodemográficas y psicósomáticas. Aplicación de la escala mexicana de acoso en el trabajo (EMAT) en una muestra de trabajadores mexicanos. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- Grau, J. & Cusí, P. (2012) Salud y trabajo. Los nuevos y emergentes riesgos psicosociales. Barcelona: Ed. Uoc.
- Grupo Milenio (2020) Recuperado el 07 de Mayo de 2020 de <https://www.milenio.com/negocios/oit-mexico-paises-menores-sueldos-latinoamerica>.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014) Metodología de la investigación. México, D.F.:Ed. Mc Graw Hill.
- Hirigoyen, M. (1999) El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana. Barcelona, España: Ed. Paidós.
- Hirigoyen, M. (2014) Todo lo que hay que saber sobre el acoso moral en el trabajo. Barcelona, España: Ed. Paidós.
- Lee, S., McCann, D. & Messenger, J. (2007) Working Time Around the World. Trends in working hours, laws and policies in a global comparative perspective. New York, U.S.A. Ed. Routledge, Taylor & Francis Group. International Labour Organization.
- Lugo, M. (junio 2017) Acoso laboral "Mobbing". Ciudad de México. Área de emisión: CENADEH. Número de identificación: LEGI/CART/210. ISBN: 978-

607-729-367-5. D. R. © Comisión Nacional de los Derechos Humanos.
Diseño y formación: Impreso en México

- Lidmo Corporativo RH (2019). Conferencia; El estrés laboral en las empresas: La Norma 035.
- Millán, A., & Diaferia, L., & Acosta, M., & D'Aubeterre, M. (2016). Comparativo de las Propiedades Psicométricas del NAQ-R y del LIPT-60 en Trabajadores Venezolanos. Recuperado el 10 de octubre de 2019 de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4235/423548400004>
- Ministerio de salud de Argentina (s.f) Salud Ocupacional. Reunión informativa sobre acuerdos de productividad. República de Argentina Recuperado el 10 de octubre de 2019 de <http://www.msal.gob.ar/index.php/home/salud-ocupacional>
- Moreno, B. & Rodríguez, A. (2006) Acoso psicológico en el trabajo. Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones. Volumen 22, N.º 3. ISSN: 1576-5962
- Molina, J. & Vecina, P. (2015) Bullying, Cyberbullying y Sexting ¿Cómo actuar ante una situación de acoso? Madrid: Ed. Pirámide
- Naveillan P. (1976). Salud Mental Ocupacional. Boletín de la oficina sanitaria panamericana.
- Organización Mundial de la Salud (OMS) (2019). Salud mental: un estado de bienestar. Recuperado el 2 de diciembre de 2019 https://www.who.int/features/factfiles/mental_health/es/
- Patlán, J. (2017) Calidad de vida en el trabajo. Ciudad de México, México: Ed. El Manual Moderno.
- Patlán, J. (s.f.) Factores psicosociales, clasificación, identificación y consecuencias en la salud laboral. Recuperado el 8 de noviembre de 2019

[dettp://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/salud/estreslaboral/1erjornada/06-Factores-Consecuencias.pdf](http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/salud/estreslaboral/1erjornada/06-Factores-Consecuencias.pdf)

- Peña, R. & Colaboradores. (2013) El Acoso laboral. Como enfrentarse al acoso laboral o mobbing. Guía personal y profesional. Bogotá, Colombia: Ed. De La U.
- Pérez, S. (2018) Salud mental en personas con VIH/SIDA. Edo. de México. Tesina UNAM.
- Piñuel, I. (2001) Mobbing, Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. España: Ed. Sal Terrae.
- Piñuel, I. & García, A. (2015) La evaluación del mobbing. Como peritar el acoso psicológico en el ámbito forense. Buenos Aires: Ed. SB.
- Rodríguez, S. (s.f.) Salud mental del niño de 0 a 12 Años. Salud pública y salud mental. Ed. EUNED.
- Rojo, J. & Cervera, A. (2005) Mobbing o acoso laboral. Madrid: Ed. Tébar.
- Secretaría de Gobernación (SEGOB) (2019). Diario Oficial de la Federación. DOF: 23/10/2018. Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. Recuperado el 10 de Junio de 2019 de [Http://Diariooficial.Gob.Mx/Nota_Detalle.Php?Codigo=5541828&Fecha=23/10/2018](http://Diariooficial.Gob.Mx/Nota_Detalle.Php?Codigo=5541828&Fecha=23/10/2018)
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) (s.f.) Conferencia internacional del trabajo. Convenio 155. Recuperado el 8 de noviembre de 2019, <http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/normatividad/OIT20155.pdf>
- Trujillo, M., & Valderrabano, M., & Hernández, R. (2007). Mobbing: historia, causas, efectos y propuesta de un modelo para las organizaciones

mexicanas. Recuperado el 17 de Octubre de 2019, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=818/81802905>

- Uribe, J. (2015) Clima y ambiente organizacional. Trabajo, salud y factores psicosociales. México, D.F.: Ed. Manual Moderno.
- Uribe, J., García, A., Castillo, I. & Barrera, P. (2011) La escala mexicana de acoso en el trabajo (EMAT): Violencia laboral, Factores psicosomáticos y clima laboral, Un estudio confirmatorio. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional volumen 30, Número 2.
- Velásquez, M. (2017) Psicopatología. Una introducción a la clínica y la salud mental. Santiago de Cali: Ed. Javeriano.
- Vidal, M. (2006) El Mobbing En El Trabajo. Su Problemática. España. Recuperado el 16 de abril de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2163193>
- Vila, J. (2000) Una Introducción a la Psicofisiología Clínica. España: Ed. Pirámide.
- Walmart de México y Centroamérica. (2018a) Historia. Recuperado el 15 de Mayo de 2018 de <https://www.walmartmexico.com/conocenos/historia>
- Walmart de México y Centroamérica. (2018b) Nuestro Compromiso. Recuperado el 4 de Marzo de 2019 de <https://www.walmartmexico.com/nuestro-compromiso>
- Walmart de México y Centroamérica (2018c) Declaración de ética. Recuperado el 8 de abril de 2018 de <http://cdn.corporate.walmart.com/75/10/9ab9790249f9a003a9894835e112/declaracion-de-etica.pdf>.
- Walmart (2010) Manual de inducción. Guía de Autoservicio.

GLOSARIO

- **ASOCIADO:** Se designa al empleado perteneciente a la fuerza de trabajo de Walmart.
- **DETERMINANTE:** Se denomina a la unidad o tienda, mediante una clave numérica que la identifica.
- **RETAIL:** Término de la lengua inglesa que se emplea para nombrar a la venta minorista. La comercialización de productos al por menor, por lo tanto, constituye el retail. El concepto suele vincularse a la venta de grandes cantidades, pero a muchos compradores diferentes.
- **SOCIO:** Son aquellos clientes que acuden a la unidad de formato club que acude a esta y cuenta con membresía para ingresar a esta.
- **UNIDAD:** Se denomina a cada tienda de autoservicio, departamental, club y restaurante perteneciente a la compañía. Término utilizado debido a la diversidad de formatos.

ANEXOS

La escala cisneros como herramienta de valoración del mobbing

Apéndice Escala Cisneros®							
¿Cuáles de las siguientes formas de maltrato psicológico se han ejercido contra Ud.? Señale, en su caso, el grado de frecuencia con que se producen esos hostigamientos							
0 Nunca 1 Pocas veces al año o menos 2 Una vez al mes o menos 3 Algunas veces al mes 4 Una vez a la semana 5 Varias veces a la semana 6 Todos los días							
Comportamientos				Frecuencia del comportamiento			
01. Mi superior restringe mis posibilidades de comunicarme, hablar o reunirme con él	0	1	2	3	4	5	6
02. Me ignoran, me excluyen o me hacen el vacío, fingen no verme o me hacen «invisible»							
03. Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme							
04. Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios o mi ética							
05. Evalúan mi trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada							
06. Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia							
07. Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido							
08. Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias							
09. Me asignan tareas rutinarias o sin valor o interés alguno							
10. Me abruman con una carga de trabajo insostenible de manera malintencionada							
11. Me asignan tareas que ponen en peligro mi integridad física o mi salud a propósito							
12. Me impiden que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo con la debida seguridad							
13. Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente							
14. Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo							
15. Minusvaloran y echan por tierra mi trabajo, no importa lo que haga							
16. Me acusan injustificadamente de incumplimientos, errores, fallos, inconcretos y difusos							
17. Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo							
18. Se amplifican y dramatizan de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes							

19. Me humillan, desprecian o minusvaloran en público ante otros colegas o ante terceros							
20. Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios (rescisión de contrato, expedientes, despido, traslados, etc.)							
21. Intentan aislar me de mis compañeros dándome trabajos o tareas que me alejan físicamente de ellos							
22. Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo							
23. Se intenta provocarme para «hacerme explotar»							
24. Me menosprecian personal o profesionalmente							
25. Hacen burla de mí o bromas intentando ridiculizar mi forma de hablar, de andar, etc.							
26. Recibo injustas críticas acerca de aspectos de mi vida personal							
27. Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios							
28. Recibo amenazas por escrito o por teléfono en mi domicilio							
29. Me gritan, o elevan la voz de manera a intimidarme							
30. Me zarandean, empujan o avasallan físicamente para intimidarme							
31. Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de mí							
32. Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mí de manera malintencionada							
33. Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo							
34. Limitan malintencionadamente mi acceso a cursos, promociones, ascensos, etc.							
35. Me atribuyen malintencionadamente conductas ilícitas o antiéticas para perjudicar mi imagen y reputación							
36. Recibo una presión indebida para sacar adelante el trabajo							
37. Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables							
38. Modifican mis responsabilidades o las tareas a ejecutar sin decirme nada							
39. Desvaloran continuamente mi esfuerzo profesional							
40. Intentan persistentemente desmoralizarme							
41. Utilizan varias formas de hacerme incurrir en errores profesionales de manera malintencionada							
42. Controlan aspectos de mi trabajo de forma malintencionada para intentar que renuncie							
43. Me lanzan insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas							
44. En el transcurso de los últimos 6 meses, ¿ha sido Ud. víctima de por lo menos alguna de las anteriores formas de maltrato psicológico de manera continuada (con una frecuencia de más de 1 vez por semana)?	SÍ <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>						

Fidalgo, Á. & Piñuel, I. (2004).

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

La presente investigación es conducida por Ana Cecilia Arroyo Martínez, de Universidad Latina. La meta de este estudio es identificar una serie de problemas que pueden estar afectando la salud laboral de los trabajadores, esto mediante la aplicación de una secuencia de preguntas relativas a su trabajo, que podrá encontrar en el siguiente enlace: <https://forms.gle/z2tLTYfMgWJ7iDtd6> .

Se recomienda que usted cuente con un periodo de tiempo en el que pueda leer tranquilamente y consignar sus respuestas a las cuestiones que se exponen. Para ello puede ser recomendable que conteste a las preguntas en un lugar tranquilo y disponer del tiempo suficiente.

Recuerde que sus respuestas, serán de gran ayuda para establecer e identificar la incidencia de posibles problemas laborales que afectan a los trabajadores.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas mediante un cuestionario. Esto tomará el tiempo que usted considere necesario, recomendando las respuestas se den la manera más espontánea posible. La información que se recabe se almacenará en una base de datos, de modo que el investigador pueda utilizarlo para la investigación.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario serán codificadas usando siglas de identificación y por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Ana Cecilia Arroyo Martínez. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es

Me han indicado también que tendré que responder un cuestionario, lo cual tomará el tiempo que considere necesario, siendo lo más espontáneo y sincero posible.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Ana Cecilia Arroyo Martínez al teléfono 7775450777.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Ana Cecilia Arroyo Martínez al teléfono anteriormente mencionado.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha