



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES DE IZTACALA

Sistema de Universidad Abierta y
Educación a Distancia

Manuscrito Recepcional

Aplicación del triángulo de la violencia de Galtung para identificar los facilitadores organizacionales del Mobbing

Reporte de investigación teórica para
obtener el grado de

Licenciada en Psicología

presentada por

JENNINA L. ABARCA GUERRERO

Directora:

Mtra. Margarita Herrera Alavez

Dictaminadores:

Soraya Irinea Ramírez Chelala

Mabel Goretty Chala

Sergio Juárez Dávalos

Ciudad de México, a 22 de junio de 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.



Índice

Introducción.....	(02)
1. Factores de Riesgo Psicosocial como antecedente del mobbing.....	(05)
1.1. Origen de los Factores de Riesgo Psicosocial.....	(06)
1.2. Dimensiones de los Factores de Riesgo Psicosocial	(07)
1.3. Efectos de los Factores de Riesgo Psicosocial	(08)
2. Definición de mobbing.....	(09)
2.1. Caracterización mobbing	(13)
2.2. Etapas del mobbing	(15)
2.3. Efectos del acoso laboral (mobbing)	(17)
2.4. Efectos para la Organización	(19)
2.5. Diagnóstico del acoso laboral o mobbing	(19)
3. Factores facilitadores del acoso laboral (mobbing)	(22)
3.1. Personalidad de la víctima y del acosador	(22)
3.2. Las características inherentes a las interacciones humanas	(23)
3.3. Factores Organizacionales	(24)
3.4. Rol de la Cultura Organizacional en el acoso laboral	(27)
3.5. Creencias Organizacionales	(30)
4. Teoría de la Violencia de Johan Galtung	(31)
5. Aplicación del triángulo de la violencia de Galtung para identificar los facilitadores del mobbing.....	(34)
6. Propuesta de intervención para identificar expresiones de violencia en la organización	(38)
7. Conclusiones	(48)
8. Referencias	(50)



Introducción

La violencia laboral afecta en todos los ámbitos, no sólo a la persona que la sufre, sino a sus compañeros de trabajo, familia, organización y a la sociedad en general.

Según la Organización Internacional del Trabajo OIT (2020) las estadísticas sobre la violencia laboral son escasas y a menudo se realizan de manera puntual, la falta de notificación es elevada y la comparabilidad de los datos es problemática. Algunos datos presentados por esta institución son:

- Chile: En más del 50% de las empresas se habían registrado casos de acoso en el lugar de trabajo durante los últimos cinco años (2019). Las denuncias formales de acoso en el lugar de trabajo y acoso sexual recibidas hasta agosto de 2019 representaron un aumento del 17% en comparación con 2018, sumando un total de 1.380 casos (1.069 de acoso en el lugar de trabajo y 311 de acoso sexual) (2019).
- Argentina: Alrededor de 3 de cada 10 trabajadores estuvieron expuestos a situaciones de violencia y acoso en el trabajo (2018).
- Brasil: En un estudio llevado a cabo sobre 269 profesionales de la salud, más del 15% notificó haber sufrido violencia física, más del 48% informó de que había sufrido violencia psicológica mediante agresión verbal y cerca del 25% declaró haber sido víctima de acoso moral. Los pacientes fueron los principales agresores (35,4%), seguidos de los compañeros de trabajo (25,3%) y la dirección (21,7%) (2011).

Zapf y Einarsen (2005) afirman que la investigación desarrollada sobre los efectos del mobbing indica que esta situación reduce la salud psicológica y física de sus víctimas y afecta negativamente su bienestar y la eficiencia de otros empleados; al mismo tiempo que ascienden la negligencia, el absentismo y las bajas por enfermedad.

Pando, Aranda, Salazary Torres (2016) estudiaron la prevalencia de violencia psicológica y acoso laboral en trabajadores de Iberoamérica y encontraron que de los once países que participaron en el estudio, Perú, Bolivia y Costa Rica presentaron los porcentajes de violencia laboral de tipo psicológica más elevados. En México encontraron una prevalencia del 38.6% de trabajadores afectados con niveles de violencia psicológica altos.

En el caso de México, la violencia es un fenómeno recurrente y creciente en las organizaciones. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) del INEGI (2019) que encontró que, durante el primer trimestre del 2019, un total de 23,542 personas abandonaron su trabajo por situaciones de acoso o discriminación.

De acuerdo con La OMS (2019) el acoso psicológico y la intimidación en el trabajo (mobbing) son causas frecuentes de estrés laboral y otros riesgos para la salud de los trabajadores, y pueden ocasionar problemas físicos y psicológicos. Estos efectos en la



salud tienen consecuencias para las empresas, que se concretan en pérdidas de productividad y una alta rotación del personal. Además, pueden afectar negativamente a las interacciones familiares y sociales.

Cooper, Einarsen, Hoel y Zapf (2020) afirman que la exposición al maltrato sistemático por parte de un superior, colega o colaborador puede ser más devastador que todas las demás causas juntas de estrés laboral.

La violencia laboral afecta a la dignidad de millones de personas en todo el mundo. Es una importante fuente de desigualdad, discriminación, estigmatización y conflicto en el trabajo. Cada vez más es un problema de Derechos humanos. Al mismo tiempo, la violencia en el lugar de trabajo aparece como una amenaza grave, y a veces letal, contra la eficiencia y el éxito de las Organizaciones. (OIT, 2002).

Por su parte, Uribe (2011) afirma que las críticas, amenazas repetitivas, humillaciones y violación de derechos fundamentales en los ambientes de trabajo han generado hasta suicidios. Depresión, angustia, estrés y síntomas físicos como insomnio, dolores de cabeza, trastornos gastrointestinales y dolores musculares son causa de enfermedad, que a su vez pueden llevar a la muerte.

Según la OMS (2019) la depresión y la ansiedad tienen repercusiones económicas importantes: se ha estimado que cuestan anualmente a la economía mundial US\$ 1 billón en pérdida de productividad.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS, 2017) afirma que cuando el ambiente laboral se ve afectado por la presencia de conductas violentas se limita el desarrollo de los trabajadores en su vida profesional y personal, además de que disminuye la productividad de la Organización como consecuencia de la apatía y bajo desempeño de los trabajadores.

Barón, Munduate & Blanco (2003) destacan que, a la índole inmoral de los objetivos, la naturaleza perversa de los medios y las funestas consecuencias que acarrea para la salud y el bienestar de la víctima, habría que sumar los perjuicios colaterales hacia las familias de los afectados, la disminución de la eficacia de las organizaciones laborales y el coste económico que reporta para los recursos sociales de un país.

Tradicionalmente, las organizaciones tienden a realizar acciones correctivas respecto a la violencia organizacional. Conocer cuáles son los factores que detonan la violencia en las organizaciones puede ayudar a entender con mayor profundidad este complejo fenómeno y diseñar respuestas organizacionales para su prevención.

El presente trabajo es una investigación teórica que tiene como propósito contribuir a un mejor entendimiento de qué es el mobbing, cómo se produce, cuáles son sus efectos y cuáles son sus principales facilitadores, de manera que a partir de este entendimiento sea posible realizar propuestas que permitan transitar de un enfoque reactivo que busca



aliviar las consecuencias para las víctimas, a un enfoque preventivo a través de la identificación de los facilitadores organizacionales del mobbing para su eventual corrección.

Barahona (2013) concibe la investigación teórica como la actividad sistemática de elaborar, construir, reconstruir, explorar y analizar críticamente los cuerpos conceptuales (esto es, teóricos) en que se enmarcan las distintas áreas del saber.

El actual reporte de investigación está estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo 1 se aborda el tema de los factores de riesgo psicosocial debido a que el mobbing es uno de los comportamientos resultante de éstos.

En el capítulo 2 se define qué es el mobbing, cuáles son sus etapas características y cuáles son los principales efectos tanto para las víctimas como para la organización.

El capítulo 3 se centra en los facilitadores del mobbing, contemplando tanto las características personales de las víctimas y de los acosadores, como en las características inherentes a las relaciones humanas, para proseguir con los factores organizacionales que pueden promover el mobbing, especialmente el impacto de la cultura y las creencias organizacionales dentro de ésta.

En el capítulo 4 se expone la teoría del triángulo de la violencia del sociólogo Johan Galtung y se propone la aplicación de éste para entender cuáles son los factores culturales y estructurales que favorecen el surgimiento de la violencia en las organizaciones.

Finalmente, en el capítulo 5 se presenta la propuesta de una intervención a través de un taller para ayudar a visibilizar las expresiones de violencia que se viven en una organización e identificar cuáles son las creencias que la sostienen.

Procurar evitar el ejercicio del poder en las relaciones asimétricas, mediante el acoso moral o psicológico, es tarea de todos aquellos que puedan aportar conocimientos y estrategias para afrontar situaciones de indefensión en el trabajo. Barón et al. (2003).



1. Factores de Riesgo Psicosocial como antecedente al mobbing

No existe un consenso total acerca del concepto de riesgos psicosociales, ni tampoco sobre la posibilidad de medirlo. Para iniciar, es conveniente iniciar con la diferencia entre factor psicosocial y riesgo psicosocial. Para Gil y Monte (2014) los factores psicosociales son todas aquellas condiciones de trabajo relacionadas con el contenido, organización y ejecución del mismo con las que se encuentra un empleado dentro de la empresa en la que trabaja. Pérez y Nogareda (2012) afirman que estos factores pueden ejercer una influencia positiva o negativa y afectar no sólo al propio desarrollo de las tareas, sino también a la calidad de vida organizacional y a los niveles de bienestar físico, mental y social del individuo.

Para Gil-Monte (2012) Los factores psicosociales son condiciones presentes en situaciones laborales relacionadas con la organización del trabajo, el tipo de puesto, la realización de la tarea, e incluso con el entorno; que afectan al desarrollo del trabajo y a la salud de las personas trabajadoras. Pero, a diferencia de los factores psicosociales, estas condiciones de trabajo se encuentran deterioradas, y tienen el potencial de causar un daño físico, mental y social a los trabajadores. (Gil y Monte 2014).

En este sentido, Gil-Monte (2012) confirma que los factores psicosociales propiciadores de violencia pueden favorecer o perjudicar la actividad laboral y la calidad de vida laboral de las personas. En el primer caso fomentan el desarrollo personal de los individuos, mientras que cuando son desfavorables perjudican su salud y su bienestar.

Por su parte, Gollac (2012) define Riesgos Psicosociales como los riesgos para la salud mental, física y social generados por las condiciones de empleo y los factores organizacionales y relacionales, susceptibles de interactuar con el funcionamiento psíquico y mental, con impactos sobre la organización o empresa donde estos se desempeñan.

Gil-Monte, López-Vílchez, Llorca-Rubio & Sánchez (2016) citan como ejemplos de factores psicosociales propiciadores de violencia los grados de autonomía y control del trabajo, el nivel de participación en las decisiones relevantes para la organización y el horario y turnos de trabajo.

La Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 define los factores de riesgo psicosocial como:

“Aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño-vigilia (ciclo circadiano) y de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada de trabajo y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral al trabajador, por el trabajo desarrollado... ..Comprenden las condiciones peligrosas e inseguras en el ambiente de trabajo; las cargas de trabajo cuando



exceden la capacidad del trabajador; la falta de control sobre el trabajo (posibilidad de influir en la organización y desarrollo del trabajo cuando el proceso lo permite); las jornadas de trabajo superiores a las previstas en la Ley Federal del Trabajo, rotación de turnos que incluyan turno nocturno y turno nocturno sin periodos de recuperación y descanso; interferencia en la relación trabajo-familia, y el liderazgo negativo y las relaciones negativas en el trabajo”.

1.1. Origen de los Factores de Riesgo Psicosocial

Una característica importante de las situaciones de riesgo psicosocial es la referente a su origen, el cual se encuentra, en una gran mayoría de casos, en el entorno de trabajo y no en el individuo; es decir, responde a contextos o condiciones de trabajo caracterizadas por un mal diseño y organización, las cuales plantean grandes dificultades para ser admitidas o toleradas por la mayoría de los empleados y empleadas. Gil-Monte et al. (2016).

En línea con lo anterior, Gil-Montes (2012). El origen del problema en las situaciones de riesgo psicosocial no está en el individuo, sino que suele estar en el entorno que es de donde provienen dichas situaciones de riesgo debido a un mal diseño y ordenación del trabajo. Esto es, los riesgos psicosociales en el trabajo aparecen porque se generan unas condiciones laborales difíciles de tolerar para la mayoría de los trabajadores.

En este sentido, Gil-Monte (2012) propone que factores organizacionales promotores de la violencia pueden estar ocasionados por un deterioro o disfunción en:

- a) **Las características de la tarea:** cantidad de trabajo, desarrollo de aptitudes, carencia de complejidad, monotonía o repetitividad, automatización, ritmo de trabajo, precisión, responsabilidad, falta de autonomía, prestigio social de la tarea en la empresa, etc.
- b) **Las características de la organización:** variables estructurales (tamaño y diferenciación de unidades, centralización, formalización), definición de competencias, estructura jerárquica, canales de comunicación e información, relaciones interpersonales, procesos de socialización y desarrollo de la carrera, estilo de liderazgo, tamaño, etc.
- c) **Las características del empleo:** diseño del lugar de trabajo, salario, estabilidad en el empleo y condiciones físicas del trabajo.
- d) **La organización del tiempo de trabajo:** duración y tipo de jornada, pausas de trabajo, trabajo en festivos, trabajo a turnos y nocturno, etc.



1.2. Dimensiones de los Factores de Riesgo Psicosocial

Gollac y Bodier (2011), Neffa (2015), Neffa (2017) proponen agrupar los factores de riesgo psicosociales en el trabajo en torno de seis dimensiones:

1. **La medición de la intensidad del trabajo y del tiempo de trabajo.** Se derivan de la existencia de objetivos vagos o poco realistas, de exigencias de multifuncionalidad, de instrucciones contradictorias, de interrupciones por actividades no planeadas y de la exigencia de competencias elevadas. Neffa (2017) llama a esta dimensión la demanda psicológica y el esfuerzo requerido y la relaciona con la cantidad, el ritmo y la intensidad del trabajo que determinan la carga psíquica, mental y global de trabajo, la duración del tiempo de trabajo y su configuración, la complejidad de la actividad que implica el uso de sus recursos y competencias para hacer un trabajo exigente.
2. **Las exigencias emocionales.** movilizadas en la actividad pueden causar daño o permitir el control sobre sí mismo y lograr satisfacciones, tanto en las relaciones con el público, clientes, usuarios o pacientes. Esta dimensión moviliza un conjunto de procesos psíquicos que se conceptualiza como una combinación de inteligencia emocional, adaptativa y social.
3. **La autonomía en el trabajo.** Se refiere a posibilidad del trabajador de ser protagonista en su trabajo y decidir sobre el desarrollo de su carrera en la organización. De estas posibilidades depende en gran medida que se viva el trabajo como algo positivo, se le encuentre un sentido y se sienta placer y, finalmente, sea fuente de felicidad. Integra un modo de idealización de la trayectoria laboral.
4. **Las relaciones sociales en el trabajo.** se refieren a los compañeros de trabajo, los jefes directos y la jerarquía, la empresa u organización en sí misma como empleadora y, finalmente, los clientes y usuarios, o pacientes y los educandos. Para que el trabajador se involucre, el clima social debe ser adecuado y estimulante, además necesita reconocimiento por parte de los demás, no ser objeto de injusticias, necesita insertarse como integrante del colectivo de trabajo, comunicarse y cooperar con otros para transmitir conocimientos y seguir aprendiendo, así como recibir el apoyo social (de los compañeros) y técnico (de los jefes o la jerarquía) para hacer frente a las dificultades. Los autores explican que, psicológicamente hablando, esta dimensión incluye el análisis de la red social de producción en la que el trabajador se integra y los mecanismos por los cuales se hace posible o se dificulta la relación con otros, de forma tal que es posible hablar de un continuo que va desde la homogeneización hasta la discriminación, finalizando en la exclusión. Sólo cuando no se llega a una posición extrema en cualquiera de ambos sentidos es que se produce una integración de la persona en el colectivo.



Neffa (2017) considera además que de manera individual el trabajador sufre cuando percibe un desequilibrio entre la magnitud e intensidad de las demandas del puesto de trabajo y su grado de autonomía o de latitud decisional para realizar la actividad, o si considera que el reconocimiento y la recompensa (monetaria, moral o simbólica) recibida están por debajo de las exigencias.

5. **Los conflictos de valores o sufrimiento ético:** Se refiere a lo que siente una persona a la que se pide actuar en oposición a sus valores profesionales, sociales o personales. El conflicto de valores puede provenir del objetivo del trabajo o sus efectos secundarios que chocan con las convicciones del trabajador, o del hecho de que debe trabajar de una manera no conforme a su conciencia profesional. En ciertas ocasiones los trabajadores sufren porque son víctimas o testigos de actos de violencia o acoso sin tener la posibilidad o el coraje de oponerse, lo cual vulnera su autoestima y les avergüenza.
6. **La inseguridad de la situación de trabajo.** Comprende la inseguridad socioeconómica por el riesgo de perder el trabajo y el riesgo de cambio no controlado de la tarea o de las condiciones de trabajo. Puede ocurrir cuando el puesto de trabajo es de carácter precario o no cuenta con seguridad social; o si el porvenir es incierto debido riesgo de despido, de suspensiones o de la reducción del salario; cuando no perciben posibilidades de hacer carrera dentro de la empresa u organización o ven sus posibilidades de ascenso bloqueadas; cuando sienten inquietud o temor ante la introducción de nuevas tecnologías o formas de organizar el trabajo para cuyo uso no han sido formados y si el contenido y la nueva organización del trabajo los hacen tomar conciencia de que no podrán mantenerse en ese puesto.

1.3. Efectos de los Factores de Riesgo Psicosocial

Neffa (2017) enuncia como los comportamientos más perjudiciales resultantes de los factores de riesgos psicosocial los siguientes:

1. Hostigamiento, mobbing, o acoso moral.
2. El burnout, o estado de agotamiento emocional, sentirse “quemado”.
3. La violencia (física y verbal) sufrida en el trabajo o causada por clientes y usuarios.
4. El acoso sexual en el trabajo, como expresión de un deseo de dominación para obligar a alguien hacer cosas que rechaza.
5. La adicción al trabajo (workaholism), que muchas veces es estimulada por los modos de gestión empresarial y los sistemas de remuneración según el rendimiento.
6. Consumo adictivo de drogas y de alcohol.



Neffa (2015) expresa que el efecto sobre quienes reciben el impacto de estos factores de riesgo será diferente en función de la posición en la estratificación social, educación y formación profesional, del género y edad, características de personalidad y capacidades de resistencia y adaptación al estrés. Respecto de este tema, la heterogeneidad es la norma.

Neffa (2017) enuncia que los riesgos psicosociales en el trabajo son difíciles de captar y de analizar en su totalidad, no sólo por su propia naturaleza, sino también porque no existe un marco legislativo. Pero se ha constatado el impacto tanto sobre la salud de los trabajadores, los resultados de las empresas y el incremento del presupuesto público para salud y de seguridad social, a partir de las demandas de reparación de daños por parte de quienes quedaron finalmente a cargo del presupuesto familiar. Concluye que los factores de riesgo dan lugar a ciertas patologías psíquicas y mentales, algunas de las cuales con el correr del tiempo se somatizan y dan lugar a enfermedades:

- Perturbaciones del humor.
- Las depresiones.
- Los trastornos de angustia generalizada.
- Los estados de estrés postraumáticos.
- La muerte súbita en el lugar de trabajo o *karoshi* debido a la intensidad del trabajo.
- Los suicidios o intentos de suicidio.

2. Definición de mobbing

Cooper et al. (2020) afirman que el fenómeno del acoso laboral es un fenómeno complejo que se da en muchas formas y colores, con múltiples causas y niveles y con miradas diferentes para explicar su naturaleza.

Existen una gran variedad de términos utilizados para referirse a este fenómeno, por ejemplo, la OIT (2020) identifica una serie de etiquetas para nombrar el acoso laboral que se utilizan indistintamente, entre estos se encuentran: soca viento social, abuso verbal y psicológico, abuso emocional, terror psicológico, acoso moral, incivildad en el lugar de trabajo, acoso por poder, agresión en el lugar de trabajo, abuso en el lugar de trabajo, comportamiento hostil o antisocial en el trabajo.

Antes de entrar de lleno a la definición de acoso laboral o mobbing, es conveniente definir qué es la violencia. Galtung (1995) propone que la violencia está presente cuando los seres humanos se ven influidos de tal manera que sus realizaciones efectivas, somáticas y mentales están por debajo de sus realizaciones potenciales. Desde esta perspectiva, la violencia no sólo se refiere a una forma de hacer, sino también de no dejar hacer.



Rosenberg (2017) ofrece una sencilla pero potente definición de la violencia al afirmar que es la expresión trágica de necesidades insatisfechas. Propone que las personas que cometen actos de violencia están tratando de satisfacer o cuidar necesidades y valores que son apremiantes para ella, y al no saber cómo hacerlo de una manera eficaz, consciente y cuidadosa de los demás, puede incurrir en atropellos hacia las demás personas.

Pilar de la Torre (2015) define violencia como “todo aquello que hacemos o que no hacemos, que decimos o que no decimos, que genera daño a otra persona”.

La OMS (2019) utiliza el término violencia psicológica para identificar el uso deliberado del poder, o amenazas de recurso a la fuerza física, contra otra persona o grupo, que pueden dañar el desarrollo físico, mental, espiritual, moral o social. Comprende el abuso verbal, la intimidación, el atropello, el acoso y las amenazas.

Chappell (2002) reconoce que la violencia psicológica personal se ejerce muchas veces mediante un comportamiento repetido, de un tipo que, en sí mismo, puede ser relativamente poco importante pero que, al acumularse, puede llegar a ser una forma muy grave de violencia.

Por su parte, Di Martino (2002) afirma que la violencia laboral está constituida por incidentes en los que el personal sufre abusos, amenazas o ataques en circunstancias relacionadas con su trabajo - incluidos los viajes de ida y vuelta a él – que pongan en peligro, implícita o explícitamente, su seguridad, su bienestar o su salud.

La Norma 035 de Factores de riesgo psicosocial-Identificación y prevención -NOM-035-STPS-2018 define Violencia laboral como “Aquellos actos de hostigamiento, acoso o malos tratos en contra del trabajador, que pueden dañar su integridad o salud”. Esta norma distingue entre violencia laboral y acoso psicológico, refiriéndose a éste como “Aquellos actos que dañan la estabilidad psicológica, la personalidad, la dignidad o integridad del trabajador. Consiste en acciones de intimidación sistemática y persistente, tales como: descrédito, insultos, humillaciones, devaluación, marginación, indiferencia, comparaciones destructivas, rechazo, restricción a la autodeterminación y amenazas, las cuales llevan al trabajador a la depresión, al aislamiento, a la pérdida de su autoestima”.

Porras (2017) define violencia laboral como una forma de abuso de poder que tiene por finalidad excluir o someter a otro, puede manifestarse como agresión física, acoso sexual o violencia psicológica, puede presentarse tanto en sentido vertical como entre pares, puede ejercerse por acción u omisión. Porras (2017) identifica como las formas de violencia laboral más conocidas:

- **Agresión física:** Toda conducta que directa o indirectamente esté dirigida a ocasionar un daño físico sobre el trabajador o la trabajadora.



- **Acoso sexual:** Toda conducta o comentario reiterado con connotación sexual basado en el poder, no consentido por quién la recibe.
- **Acoso psicológico:** Situación en la que una persona o grupo de personas ejercen un maltrato modal o verbal, alterno o continuado, recurrente y sostenido en el tiempo sobre un trabajador o trabajadora buscando desestabilizarlo, aislarlo, destruir su reputación, deteriorar su autoestima y disminuir su capacidad laboral para poder degradarlo y eliminarlo del lugar que ocupa.

En este sentido, Chappell (2002) insiste en que, si bien puede bastar un único incidente, la violencia psicológica consiste a menudo en actos repetidos, indeseados, no aceptados, impuestos y no correspondidos, que pueden tener para la víctima un efecto devastador.

En esta misma línea, Neffa (2015) entiende violencia laboral como aquellos comportamientos percibidos como negativos en las relaciones de trabajo, que pueden incluir hostigamiento, abuso, acoso o amenaza, y que tienen como consecuencia perjuicio para el trabajador afectado y su salud.

El término anglosajón mayormente utilizado para definir el acoso laboral, es mobbing, que tiene su origen en la etiología, cuando Konrad Lorenz describe esta conducta como el ataque de una coalición de miembros débiles de una misma especie contra otro individuo más fuerte que ellos. Lorenz (como se citó en Piñuel, 2001).

Leyman (1990) retoma el término mobbing y lo define como una práctica de psico terror en la vida laboral, en la medida que lleva a una comunicación hostil y desprovista de ética. Administrada de forma sistemática por uno o por algunos individuos, se vuelve principalmente contra un único individuo, que es colocado en situación de soledad y aislamiento. Según Leyman (1996) cuando un individuo sufre mobbing, es sometido a un proceso sistemático de estigmatización y privación de sus derechos civiles. Para Leyman (1996) no se trata de actos aislados y concretos, sino de una conducta o comportamiento, es decir, una sucesión de actos o “micro ofensas” que tienen un nexo común y que por sí mismas pueden no parecer suficientemente significativas o relevantes, pero que, cuando son consideradas en su conjunto, adquieren real importancia.

Leyman (1990) determina que para ser considerado mobbing, estas prácticas de psico terror deben producirse con una frecuencia de al menos una vez por semana y por un periodo mínimo de 6 meses. Contrario a la propuesta de Neyman, Einarsen y Skogstad (1996) defienden que no es necesario que un comportamiento de hostigamiento se manifieste con una frecuencia de una vez por semana durante al menos seis meses para calificar el proceso como mobbing, sino que es suficiente que la víctima se sienta acosada frecuentemente.



Por su parte, Denenberg y Braverman (2001) lo definen como el esfuerzo concertado de un grupo de empleados para aislar un compañero de trabajo a través del ostracismo y la denigración.

Hirigoyen (2008) define el acoso moral en el trabajo es «toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, actitud...) que atenta, por su repetición o sistematización contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo». Afirma que el acoso moral es una violencia en pequeñas dosis, que no se advierte y que, sin embargo, es muy destructiva.

Según Piñuel y Zabala (2001) el objetivo del acoso laboral es el de intimidar, opacar, reducir, 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.

Salin (2003) señala que el acoso laboral consiste en una serie de comportamientos negativos repetidos y persistentes hacia uno o más individuos, que implica un desequilibrio de poder y crea un ambiente de trabajo hostil.

Para Einarsen y Raknes, (1997) 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 interferir en el rendimiento laboral, y causar un ambiente negativo en el trabajo.

El artículo 1. 1 del Convenio sobre la violencia y el acoso, 2019 (núm. 190) de la OIT (2019) define ampliamente 'violencia y acoso laboral como " un conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables, o de amenazas de tales comportamientos y prácticas, ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida, que tengan por objeto, que causen o sean susceptibles de causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico.

Para efectos de esta investigación teórica, los términos acoso laboral y violencia psicológica, sirven para describir el fenómeno del mobbing.

Es importante diferenciar el mobbing de otros riesgos psicosociales. Trujillo, Valderrábano y Vilchis (2012) enfatizan que los principales rasgos que diferencian el mobbing con cualquier otro tipo de conflicto interpersonal en el medio laboral son tres: **la duración**, **la repetición** y **la relación asimétrica** o desigual entre las dos partes del conflicto. Neffa (2015) expone que la mayoría de los autores coinciden en que las agresiones ocasionales o una situación puntual de maltrato no pueden considerarse acoso, el cual se caracteriza por la reiteración de las conductas agresivas sostenidas a mediano plazo.



Piñuel y Zabala (2001) apoya la premisa de que la diferencia entre el mobbing y otros riesgos psicosociales radica en la intensidad y repetición sistemática de la agresión y en la ilegitimidad ética del acto dirigido a la destrucción psicológica de la persona. Expone que otro rasgo inconfundible es que se produce una escalada creciente en los ataques por lo que un 90% de los casos de acoso suele terminar con la salida de la víctima de la organización.

No obstante, en la actualidad hay consenso entre los especialistas para dejar de considerar estrictamente el criterio de frecuencia y duración propuesto por Leymann.

Para efectos de la presente investigación, los términos mobbing, acoso laboral o violencia psicológica son considerados como un mismo fenómeno.

2.1. Caracterización del mobbing

De acuerdo con Porras (2017) los criterios para etiquetar de agresión o violencia un comportamiento no son externos a las personas que los utilizan. En este sentido, los criterios por él observados serán diferentes de los que utiliza el agente, y diferentes de los que utiliza el receptor de la agresión. Cada posición construye un relato de la situación y una interpretación de la conducta que no coinciden, por lo que es difícil coincidir a la hora de identificar si un hecho particular es violencia o no, entre otras cosas depende del punto de vista de la persona que etiqueta. El estado de ánimo, el sistema de valores, la empatía con el agresor o con la víctima, etc. son algunos de los muchos factores subjetivos que intervienen en la interpretación del comportamiento humano.

Leyman (1990) identifica 45 comportamientos de mobbing y los agrupa en 5 categorías:

1. Impedir que la víctima se exprese.
2. Aislar a la víctima.
3. Desacreditar a la víctima en su trabajo.
4. Menospreciar a la víctima frente a sus compañeros.
5. Comprometer la salud de la víctima.

Leyman (1990) detalla los comportamientos de estas categorías en la escala LIPT (Leyman Inventory of Psychological Terror), que posee una capacidad aumentada para diferenciar entre empleados acosados psicológicamente y no acosados psicológicamente. Muestra que esta situación social no es lineal, es decir, las personas casi nunca surgen de grados de mobbing, uno es víctima o no.

Por su lado, Piñuel (2001) destaca como estrategias utilizadas en el mobbing para someter a la víctima:



- Asignarle objetivos o proyectos con plazos que, se saben inalcanzables y tareas que son manifiestamente inacabables.
- Quitarle áreas de responsabilidad clave, ofreciéndole a cambio tareas rutinarias, sin interés o incluso ningún trabajo a realizar, con la intención de que se canse y renuncie.
- Ignorarlo o excluirlo, hablando sólo a una tercera persona presente, simulando su no presencia.
- Retener información crucial para su trabajo o manipularla para que cometa errores.
- Extender rumores maliciosos que menoscaban su imagen.
- Ignorar sus éxitos profesionales o atribuirselos a otras personas. Ridiculizar su trabajo.
- Criticar continuamente sus aportaciones. Castigar duramente cualquier error.
- Gritar o insultarla en presencia o ausencia de otras personas.
- Animar a otros compañeros a participar del acoso a la víctima.
- Invadir la privacidad del acosado.

Para Salin (2003) el acoso no se refiere a actos únicos y aislados, sino más bien a comportamientos que son persistentes y repetidos, dirigidos hacia una o varias personas por un individuo o por un grupo. Episodios aislados como asignar tareas por debajo de las propias competencias, el ser víctima de bromas por parte de los compañeros ocasionalmente, o el que los compañeros no le inviten a almorzar con ellos, pueden ser vistos como aspectos cotidianos de la vida laboral y no como acoso psicológico. Sin embargo, las conductas citadas pueden convertirse en actos de acoso cuando ocurren de manera sistemática durante un periodo de tiempo prolongado, dando lugar a un ambiente de trabajo desagradable y hostil para aquel que lo padece.

Einarsen y Johan (2006) señalan como elementos característicos del mobbing los siguientes:

- a) Se trata de un proceso de conductas no ocasionales, sino repetidas y prolongadas en el tiempo.
- b) Las conductas son consideradas negativas y hostiles, con un amplio rango que va desde las críticas al trabajo a calumnias.
- c) Las conductas provocan en las víctimas consecuencias diferentes, según la fase del proceso en que se encuentren.
- d) El acosador tiene una intencionalidad de carácter instrumental.
- e) Hay desequilibrio de poder entre las partes enfrentadas, o al menos las víctimas no disponen de los recursos necesarios para hacer frente.

Piñuel y Zabala (2001) insiste en que el acoso en el trabajo no es casual sino causal. Posee una intencionalidad malévola y se dirige a un objetivo: la destrucción de su objeto.



2.2. Etapas del mobbing

Piñuel y Zabala (2001) afirma que cada caso de acoso reviste de una idiosincrasia propia, que depende de aspectos específicos de los involucrados, de las tareas y tipo de trabajo, de la cultura y de las normas formales e informales de la organización en la que sucede.

Leymann (1996) propone una secuencia típica de cinco fases recurrentes en los diferentes casos de mobbing:

1. **Fase del incidente crítico original.** El fenómeno suele empezar como un cambio repentino de una relación que hasta el momento se consideraba neutra o positiva. Suele coincidir con algún momento de tensión en la empresa como modificaciones organizativas, tecnológicas o políticas. La víctima no entiende lo que está pasando y tiene dificultad para organizar conceptualmente su defensa. Una serie de comportamientos deliberados del agresor está destinada a desencadenar ansiedad en la víctima, lo que provoca en ella una actitud defensiva, que a su vez genera nuevas agresiones.
2. **Fase de acoso y estigmatización.** Las agresiones se tornan cotidianas, se multiplican y toman distintas formas, todas ellas pretenden desacreditar y estigmatizar públicamente a la víctima con el fin de desequilibrarla psicológicamente y lograr que abandone el puesto de trabajo. Leymann identificó que la manipulación es la principal característica de esta fase, manipulando:
 - **La reputación de la víctima:** correr rumores sobre ella, difamarla, ponerla en ridículo.
 - **La comunicación hacia la víctima:** no se le permite expresarse y tampoco se le habla.
 - **Las circunstancias sociales:** la víctima es aislada.
 - **La naturaleza del trabajo** o la posibilidad de cumplir con el mismo
 - **Violencia y amenazas** de violencia.
3. **Fase de administración de personal.** La situación se convierte en un caso. La administración tiende a asumir los prejuicios de los compañeros de trabajo de la víctima y asumen que el conflicto se debe a la personalidad de la víctima. Piñuel y Zabala (2001) destaca que el práctico suele ser el atropello de los derechos elementales de la víctima, como el ser escuchada, a tener una evaluación objetiva, a un juicio imparcial, a igualdad en el trato o la consideración. Piñuel destaca que suelen ser los departamentos de recursos humanos quienes más cometen el error de

atribución contra la víctima y terminan comúnmente tomando la decisión más barata y rápida, que es retirar a la víctima de la organización.

- 4. Fase de solicitud de ayuda especializada externa y diagnóstico incorrecto.** Esta fase es propuesta por Piñuel y Zabala (2001) y sucede cuando la víctima del acoso decide buscar ayuda psicológica. Refiere que es muy probable que reciba un diagnóstico erróneo debido a que existen pocos especialistas que puedan reconocer y tratar un problema que tiene un origen organizacional. De este modo, la víctima es diagnosticada por sus características personales, agravando su sufrimiento al hacerle sentir responsable de su propio acoso.

Piñuel y Zabala (2001) menciona entre los diagnósticos erróneos estrés, depresión, *burnout*, personalidad paranoide, maniaco-depresión, neurosis, desajuste de la personalidad, trastorno de ansiedad generalizada o ataques de pánico. Afirma que mientras los tratamientos no incidan en la causa del problema y en los mecanismos de afrontamiento, no podrán resolver el problema del paciente.

- 5. Fase de Expulsión.** Se presenta el deterioro de la salud de la víctima al grado de llevarlo a ausentarse del trabajo. La víctima opta por buscar soluciones fuera de la organización.

Por su parte, Zaft, citado Sacristán (2017) propone un modelo para ilustrar y facilitar la comprensión del mobbing, y sus distintas manifestaciones.



Modelo de Zapf (como se citó en Sacristán 2017).

- 1. Estresores sociales:** Se refiere a los distintos conflictos sociales que pueden influir en una organización dada, por ejemplo, determinada situación del mercado



laboral, condiciones particulares de un sector productivo, reestructuraciones de plantilla, fusiones, etc., que pueden crear un clima negativo propicio para el aumento de la incertidumbre y el malestar de los trabajadores.

2. **Conflictos Laborales:** Representa los conflictos laborales internos dentro de las organizaciones, las distintas situaciones de tensión que se producen en la empresa como consecuencia de una relación distante entre los trabajadores y la dirección, por ejemplo, la conflictividad que puede originarse ante graves desacuerdos con las políticas organizativas, las luchas internas, etc.
3. **Injusticias Organizativas:** Se refiere a políticas organizativas que son percibidas como injustas por los empleados. Zapf (como se citó en Sacristán, 2017) las denomina “mobbing organizativo”, donde se adoptan decisiones que son fuente de malestar general, por ejemplo, imponer una política retributiva insatisfactoria para los trabajadores.
4. **Conductas de hostigamiento:** conlleva la aparición de actos hostiles y negativos sobre algunos miembros de una organización. Estos actos suelen ser repetidos y frecuentemente sobre una o varias personas.
5. **Víctima de Mobbing:** Representado por quien se siente el blanco y objetivo del acoso, y la percepción de víctima de mobbing, objeto de ataques continuos, directos y recurrentes.

2.3. Efectos del acoso laboral (mobbing)

Los efectos de la violencia laboral pueden observarse en diferentes dimensiones, empezando por las consecuencias que sufre la persona receptora de la violencia son diversas. Las investigaciones muestran que los empleados que de acoso experimentan problemas de salud biológicos y psicológicos. Según Einarsen y Raknes (1997) el 23% de los empleados que sufren un comportamiento de acoso escolar en el lugar de trabajo experimentan trastornos psicológicos como resultado. Piñuel y Zabala (2001) señala que este comportamiento ocasiona el inmediato deterioro de la confianza de la víctima en sí misma y en sus capacidades profesionales, e inicia un lento y continuo proceso de desvaloración personal consistente en la destrucción de su autoestima, hasta que entra en un periodo de deterioro y aislamiento en el que comienzan a sucederse problemas de salud derivados de la alteración de su equilibrio socio emotivo y psicofísica.

Para Porras (2017) la violencia psicológica en el trabajo no tiene las mismas consecuencias ni provoca las mismas reacciones en todas las personas, debido fundamentalmente a que las habilidades, capacidades y recursos de afrontamiento pueden ser muy distintas; no obstante, sus consecuencias son devastadoras en la mayor parte de los casos.



Hirigoyen (2008) describe que en al inicio del acoso, sus consecuencias específicas para la salud pueden denominarse estrés, ansiedad, depresión, y trastornos psicosomáticos. Pasados varios meses de acoso moral, los síntomas del estrés, se transforman en un trastorno físico manifiesto, que deriva hacia el estrés postraumático, la desilusión, y puede reactivar heridas del pasado. Según avanza el acoso moral puede producir consecuencias específicas como la vergüenza y la humillación, la pérdida de sentido del equilibrio y dar lugar a actos agresivos y gestos impulsivos por parte del acosado.

Porras (2017) concluye que, a nivel social es posible que las víctimas del mobbing sean muy susceptibles e hipersensibles a la crítica, con actitudes de desconfianza y con conductas de aislamiento, evitación y retraimiento o bien, que presenten conductas de agresividad u hostilidad junto con otras manifestaciones de inadaptación social. Afirma que la ira, el rencor y el deseo de venganza sobre el agresor son sentimientos comunes.

En definitiva, los múltiples sistemas de aplicación del acoso psicológico en el trabajo, si se mantienen de forma sostenida sobre una persona o un grupo de personas que no tiene los recursos suficientes como para amortiguar sus influencias, pueden llegar a deteriorar su salud, con manifestaciones de diversos síntomas como conductas de evitación, ideación recurrente, desarrollo de fobias, alteraciones del sueño, etc. Barón et al. (2003).

En un estudio realizado por Piñuel y Zabala (2001) en una muestra de trescientos cincuenta trabajadores afectados por el acoso laboral, identificaron los siguientes efectos:

- **Efectos cognitivos e hiper reacción psíquica:** Olvidos, dificultad para concentrarse, decaimiento/depresión, apatía, falta de iniciativa, inquietud/nerviosismo/ agitación, agresividad, ataques de ira, sentimientos de inseguridad, hipersensibilidad a los retrasos, irritabilidad.
- **Síntomas de desajuste del sistema nervioso autónomo:** Dolores en el pecho, sudoración, sequedad en la boca, palpitaciones, sofocos, hipertensión/hipotensión arterial neuralmente inducida.
- **Síntomas de desgaste físico producido por un estrés mantenido mucho tiempo:** Dolores de espalda y lumbares, dolores musculares, dolores cervicales.
- **Trastornos del sueño:** Dificultad para conciliar el sueño, despertar temprano.
- **Cansancio y debilidad:** Fatiga crónica, desmayos temblores.

Piñuel y Zabala (2001) refiere que, aunque aún no existe una clasificación oficial, la práctica clínica ha definido ya la expresión “síndrome de estrés por coacción



continuada” SECC para las víctimas de una serie de acontecimientos estresantes mantenidos en el tiempo.

2.4. Efectos para la Organización

De acuerdo con Trujillo, et al. (2007) la propagación del mobbing en la organización distorsiona la comunicación y la colaboración, daña la relación entre los individuos y altera las condiciones de trabajo. Esto lleva a que paulatinamente disminuya la eficiencia organizacional y el clima laboral deje de ser motivador y retribuyente para el trabajador.

En esta misma línea, Pérez y Nogareda (2001) exponen que de vista laboral, los trabajadores acosados resultarán individuos desmotivados e insatisfechos que encontrarán su lugar de trabajo como un entorno hostil asociado al sufrimiento, por lo que no tendrán un óptimo rendimiento profesional, de hecho, la conducta lógica de un trabajador sometido a una situación de mobbing sería el abandono de la organización, sin embargo, en muchos casos éste no se produce debido, de un lado, a la difícil situación del empleo en la sociedad actual y, de otro lado, a que, a medida que el trabajador acumula antigüedad en la organización laboral a la que pertenece, ve disminuida su capacidad para encontrar nuevos empleos así como cuenta con mayores responsabilidades (Pérez-Bilbao et al., 2001).

Por otro lado, Villagrán, Rodríguez & Aldaba (2018) afirman que el acosador provoca un ambiente de malestar, de intolerancia general que puede desembocar en muchos conflictos, actitudes negativas que no sólo afecten a los trabajadores sino a la misma organización; un clima laboral tenso más que un problema como tal es un síntoma que oculta el mobbing.

2.5. Diagnóstico del acoso laboral o mobbing

Escartín-Solanelles et al. (2010) destacan la necesidad de trasladar el énfasis al estudiar el mobbing desde las consecuencias hasta las formas de interacción (y los actos de mobbing que en ellas tienen lugar) sin que ello implique dejar de prestar atención a lo primero. La tradición imperante hasta hace poco tiempo en las investigaciones e intervenciones en mobbing estaba centrada casi exclusivamente en sus consecuencias, dificultando con ello el diagnóstico y el desarrollo de enfoques dirigidos a la prevención. Esta nueva orientación evita que haya que esperar a que se presenten consecuencias negativas en los afectados (personas y organizaciones) para determinar si las prácticas y conductas de las que derivan son mobbing o no.



Cooper et al. (2020) identifican tres factores reiterativos en las diversas investigaciones sobre el acoso laboral:

1. Muchos empleados sufren de maltrato en su trabajo por parte de sus jefes y compañeros, que puede presentarse de forma sutil o flagrante y que se caracteriza principalmente por la persistencia y la larga duración.
2. El efecto en las personas que lo sufren es devastador e incluso traumático, con efectos negativos en la salud, la motivación y el bienestar no sólo de las personas que lo sufren, sino de los empleados que lo presencian.
3. Frecuentemente los gerentes y empleados no están dispuestos a aceptar que existencia del problema y mucho menos a prevenirlo.

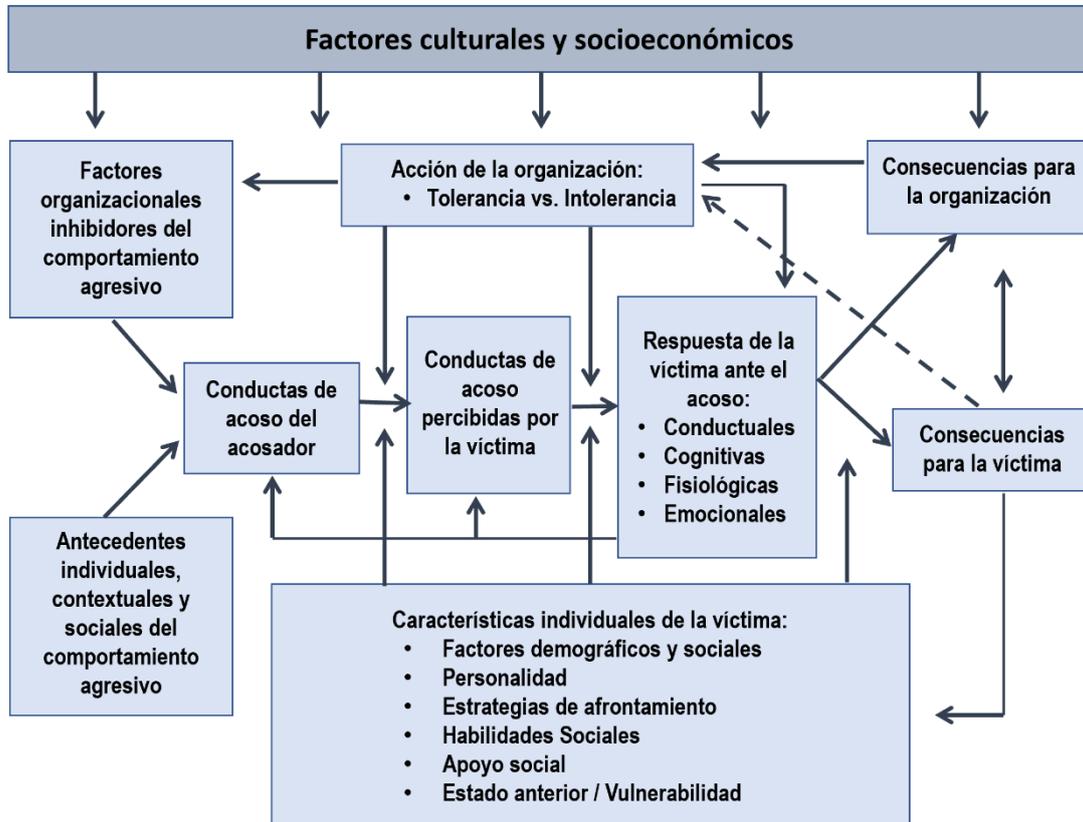
Al mismo tiempo, afirman que afortunadamente, cada vez hay más conocimiento e interés en el acoso laboral por parte de investigadores y diversas instancias privadas y públicas.

Luna (2003) afirma que la violencia psicológica en el lugar de trabajo no es fácil de identificar pues sus consecuencias pueden negarse o deformarse. Por consiguiente, en el mundo laboral la violencia se manifiesta como un abuso del poder para someter la voluntad de otra persona mediante el uso del maltrato psicológico o de las amenazas de tipo económico o político.

En este sentido, Einarsen y Johan (2006) insisten en que el objetivo principal a la hora de investigar el acoso psicológico es sin duda tratar de contribuir a la prevención y al manejo constructivo del problema. Sin embargo, para lograr este objetivo los investigadores necesitan aportar información descriptiva sobre el fenómeno desde un punto de vista teórico y empírico. Es necesaria mayor información sobre las causas y consecuencias del acoso con el objetivo de desarrollar modelos teóricos y empíricos adecuados, un área de trabajo donde todavía se requiere más trabajo.



Einarsen (2000) propone un modelo explicativo del mobbing estructurado por los siguientes elementos:



Fuente: Einarsen 2000

1. Factores causales y antecedentes del mobbing. Los procedentes de la organización del trabajo: clima, cultura, estilo de supervisión, conflicto de rol, etc. y las características de personalidad, tanto de la víctima como de los acosadores.
2. Qué tipo de comportamientos son utilizados por los hostigadores dentro de una determinada organización, así como las reacciones y percepciones de la persona acosada ante tales comportamientos.
3. Incluye la reacción primaria de la víctima ante los distintos episodios de acoso, tanto desde el punto de vista emocional como desde las estrategias de afrontamiento que utiliza para resolver el problema.
4. Finalmente, deben analizarse todas las posibles consecuencias, tanto para el trabajador como para la organización que pudieran resultar del proceso de mobbing.



Por su lado, Keashly y Jagartic (2003) exponen que el uso de encuestas dificulta la captura de patrones y procesos de escalamiento, y las encuestas rara vez proporcionan datos suficientes para identificar los significados subjetivos y las experiencias de los destinatarios. En palabras de Salin (2003) el énfasis actual en los cuestionarios basados en asunciones positivistas, limitan nuestra comprensión del *Bullying* en el lugar de trabajo.

Escartín-Solanelles, Arrieta-Salas, & Rodríguez-Carballeira (2010) mencionan que la tradición imperante hasta hace poco tiempo en las investigaciones e intervenciones en mobbing estaba centrada casi exclusivamente en sus consecuencias, dificultando con ello el diagnóstico y el desarrollo de enfoques dirigidos a la prevención. En este sentido, la transición desde un modelo afincado en el estudio de las consecuencias del mobbing y de las víctimas que lo sufren a uno organizacional centrado en el estudio y análisis de las formas de interacción, de los actos de mobbing y de las condiciones organizacionales que coadyuvan a su emergencia, constituye un giro relevante.

3. Factores facilitadores del acoso laboral (mobbing)

El origen de la violencia y el acoso laboral es multicausal. En este sentido, Toro y Gómez-Rubio (2016) afirman que los factores determinantes en la violencia laboral son variados, transversales y multidimensionales.

Einarsen (2000) sugiere tres modelos causales:

1. La personalidad de la víctima y del acosador.
2. las características inherentes a las interacciones humanas.
3. el clima organizacional y en el ambiente de trabajo específicos de una organización.

3.1. Personalidad de la víctima y del acosador

Respecto al primer modelo, Zapf y Einarsen (2005) cuestionan si características de las víctimas como altos niveles de inestabilidad emocional, ansiedad y depresión, son más bien consecuencias propias del mobbing. Proponen que la personalidad es una variable clave para determinar cómo se experimenta el acoso, cómo se trata y qué rasgos de personalidad parecen determinar "quién" en una organización es más probable que sea acosada.

Einarsen y Raknes (1997) sostienen que la vulnerabilidad de las víctimas puede fundarse en su patrón de personalidad, en su pertenencia a ciertos sectores de riesgo o en sus estrategias de afrontamiento ineficaces ante la situación.



Referente al perfil del acosador, Piñuel y Zabala (2001) llama a los acosadores “psicópatas organizacionales” y los definen con las siguientes características:

- **Capacidad superficial de encanto.** Cuando son identificados como acosadores, las personas de su entorno lo encuentran sencillamente increíble.
- **Estilo de vida parasitario.** Los esclavos suelen hacer el verdadero trabajo del psicópata.
- **Inflación de la propia imagen ante los demás.** Todos le deben todo, el psicópata organizacional cree poder cobrarse en hostigamiento, humillaciones, ataques, vejaciones.
- **Mentira sistemática.** Poseen una gran capacidad para mentir y para falsear la realidad.
- **Ausencia de remordimiento o de sentimiento de culpa.** Son incapaces de sentir ser responsables por el daño que están causando. El psicópata es incapaz de sentir pena o vergüenza por sus actos.
- **Manipulación.** Para la eliminación de los posibles competidores, para la subyugación y dominación de los débiles mediante la amenaza. La compra de los fuertes mediante diferentes formas de pago. El silenciamiento mediante amenaza o prebenda de los testigos incómodos, la interferencia, deformación y manipulación de la comunicación.

Por su parte, Leymann (1996) indica que el ser víctima o victimario de acoso laboral es más circunstancial y que la génesis de esta forma de violencia obedece más a las características de funcionamiento de las organizaciones de trabajo, que a las características individuales de los actores sociales del proceso de acoso.

3.2. Las características inherentes a las interacciones humanas

El segundo modelo, defiende que la violencia en el centro de trabajo obedece a los conflictos interpersonales, que son propios de las relaciones sociales, de manera que son esperables.

Piñuel (2001) propone que el cambio en la relación suele venir motivado por los celos, la envidia, la competición, la promoción de la persona o la llegada al lugar de trabajo de un nuevo trabajador. Afirman también que la mera presencia de la persona receptora de la violencia desencadena, debido a sus características diferenciales, toda una serie de reacciones inconscientes, causadas por los problemas psicológicos previos de las personas que realizan el hostigamiento, siendo los más frecuentes los comportamientos paranoides y narcisistas de la personalidad, profundos y desestabilizantes sentimientos de inadecuación.



Para Galtung (2003) el punto de partida es que el conflicto es obvio en la sociedad, pero no la violencia, que el conflicto no necesariamente tiene que finalizar en violencia física y verbal. El fracaso en la transformación del conflicto es lo que conduce a la violencia.

Galtung (2003) afirma también que cuando el conflicto no es capaz de solucionarse o al menos de transformarse, es más proclive a que genere violencia. Por eso es fundamental que exista en las organizaciones una metodología que les permita gestionar los conflictos de manera adecuada.

3.3. Factores Organizacionales

El tercer modelo explicativo del mobbing postula que un entorno de trabajo pobre crea las condiciones que pueden conducir al acoso psicológico en el trabajo, constituye uno de los enfoques más aceptados para explicar el mobbing. (Einarsen, 2000).

Un entorno laboral débilmente organizado propicia la aparición de situaciones de violencia. Toro y Gómez-Rubio (2016). Leymann (1996) encontró un patrón casi estereotípico en las organizaciones que tiene que ver con métodos de producción y/o de trabajo extremadamente mal organizados y una casi incapaz o desinteresada administración. Una inadecuada gestión de los conflictos por parte de los administradores o gerentes puede provocar que éstos se intensifiquen. Cuando un conflicto es “privatizado” o, en otras palabras, si el poder detrás de su posterior desarrollo comienza a cimentarse en un desagrado más profundo entre dos personas, entonces el conflicto referente a las tareas se ha convertido en una situación que un empleador tiene la obligación de detener.

Por su parte Einarsen (2000) sostiene que las organizaciones con incidencia de agresión y violencia muestran mayor ambigüedad, conflicto de rol y sobrecarga de tareas, concentrando empleados insatisfechos con el clima, el liderazgo de sus superiores y el control sobre su trabajo. En este sentido, Chappell (2002) afirma que la violencia en el lugar de trabajo no es un problema individual ni aislado, sino un problema estructural y estratégico que tiene sus raíces en factores sociales, económicos, organizacionales y culturales.

Siguiendo con esta línea, Guevara (2010) defiende que la violencia en el trabajo es el resultado de factores individuales y colectivos; de un enfoque social determinado; de factores culturales, económicos, políticos y no solamente de la conducta aislada de un individuo.

Neffa (2015) propone que el proceso de acoso laboral se verá estimulado por una organización del trabajo imperfecta (inadecuado estilo de supervisión o control organizativo, abuso de poder, liderazgo no apropiado, incomunicación, relaciones



interpersonales que facilitan los conflictos de intereses entre los empleados, un alto grado de estrés organizacional, deficiente gestión de los conflictos y un clima laboral propicio al acoso. En este sentido, Salin y Hoel (2011) señalan que aquellos climas laborales caracterizados por atmósferas querellantes, alta conflictividad con supervisores y espacios laborales muy competitivos favorecen la violencia laboral, y tienen menos espacio para la resolución abierta de conflictos que desencadenan en situaciones más graves.

Leymann (1990) 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.

Meseguer, Soler, García-Izquierdo, Sáez & Sánchez (2007) identificaron que ciertos factores psicosociales como definición de rol, carga mental, interés por el trabajador y supervisión / participación, predicen dos de las formas de mobbing: acoso personal y acoso centrado en el rendimiento del trabajo.

Por su parte Palma-Contreras y Ansoleaga (2020) concluyeron que los principales factores de la organización del trabajo que aumentan la conflictividad y que pueden conducir a la violencia son, por una parte, las demandas excesivas y la presión de trabajo, y por otra, los sistemas de recompensas basados en el establecimiento de metas muy altas o bien metas colectivas. Así mismo, la ausencia de reconocimientos en el trabajo es identificada en sí misma como una situación de violencia habitual.

Guevara (2010) destaca el papel que el poder derivado de la autoridad tiene en el surgimiento de la violencia en el lugar de trabajo cuando afirma que ésta puede tener como origen, en última instancia, el uso extralimitado del poder legítimo de dirección que posee la autoridad administrativa y no el uso de la fuerza física.

Topa, Morales y Depolo (2007) reconocen entre los factores que posibilitan o incrementan la violencia en una organización, las estructuras jerárquicas pronunciadas y acentuadas diferencias de poder. Arciniega (2012) relaciona esto con tres factores organizacionales:

1. **Con determinado estilo de liderazgo**, con alta concentración del poder en la figura de autoridad, lo que implica amplia discrecionalidad.
2. **Ausencia de mecanismos formales en las organizaciones para gestionar los conflictos**, lo que origina que la víctima no pueda defenderse, ni argumentar.
3. **Dinámica de grupos**. La reacción general del grupo es la de temor a caer en una situación similar, por estar cerca, por tener una actitud amistosa o solidaria con la víctima.
4. **Colectivismo** mediante mecanismos como la obediencia, no a las reglas o lineamientos escritos, sino señales que se propagan sutilmente a través de mensajes denostadores de la víctima que se dirigen hacia el imaginario del



colectivo para que participe al menos pasivamente en la agresión. De esta manera la violencia se legitima.

Salin (2003) clasifica las estructuras y procesos que contribuyen al acoso laboral en tres grupos: estructuras habilitadoras, estructuras motivadoras y estructuras precipitadoras:

1. **Estructuras habilitadoras o antecedentes necesarios:** Se refiere a los antecedentes necesarios o los factores que proporcionan un suelo fértil para el acoso. Incluye el desequilibrio de poder percibidos, bajos costos percibidos para la persona que ejerce la violencia e insatisfacción y frustración en el ambiente de trabajo.

El papel de la estructura y el desequilibrio del poder en la organización, puede observarse en el número de empleados que son violentados por sus supervisores, sin embargo, Salin (2003) señala que éste puede deberse no sólo a diferencias en el poder formal, sino también al desequilibrio derivado de las características de la situación o el contexto, por ejemplo, en el caso de las minorías o las mujeres.

Respecto a los bajos costos que representa para la persona que ejerce la violencia, se refiere al bajo riesgo de ser amonestado o retirado de la organización.

2. **Estructuras o incentivos motivadores:** Explica bajo qué circunstancias podría ser realmente racional para un individuo intimidar a alguien. Por ejemplo, competencia interna, sistemas de recompensa y beneficios esperados.
3. **Procesos precipitantes o circunstancias desencadenantes:** Incluye la reestructura, la reducción de personal y otros cambios organizativos o cambios en la composición del grupo de trabajo y administración.



Salin (2003). Factores ambientales que contribuyen al acoso

Adicionalmente, Salin (2003) identifica efectos de la interacción entre estos tres factores, por ejemplo, en caso de una reestructura, se puede motivar implícitamente a intimidar y tratar de eliminar a los “competidores” y mejorar su posición. Encontró también que el acoso también se relaciona con los comportamientos micro políticos en las organizaciones, tales como la competencia interna o rivalidad donde no existen estructuras formales o tareas bien definidas.

3.4. Rol de la Cultura Organizacional en el acoso laboral

La cultura organizacional y los estilos de liderazgo están siendo cada vez más identificados como factores clave en el desarrollo de la violencia laboral. Einarsen y Johan (2006) destacan el rol de la cultura organizacional como un importante antecedente del acoso.

Arciniega (2012) propone que el mobbing es un proceso que se activa en determinado momento, pero florece en terrenos apropiados que identifica con determinadas culturas organizacionales.

Palma-Contreras y Ansoleaga (2020) sostiene que la cultura organizacional supone procesos de socialización y de aprendizaje de normas, valores y principio que organizan el comportamiento al interior de las organizaciones.

Arciniega (2012) sugiere contemplar al menos tres dimensiones de la cultura organizacional: estilos de liderazgo, dinámica de grupos y procesos de comunicación simbólica. Afirma que incrementan la posibilidad de mobbing en una organización las estructuras jerárquicas pronunciadas y las acentuadas diferencias de poder, estilos de



gestión vinculados con elevados niveles de autoritarismo, así como la gran distancia social entre las posiciones sociolaborales.

Palma-Contreras y Ansoleaga (2020) concluyen en su investigación que una cultura organizacional orientada al trabajo y la exposición a líderes tiránicos se asocian a una mayor chance de violencia laboral.

Schein (como se citó en Reyes, 2019) define cultura organizacional como el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas.

Por su parte, *Robbins* (2017) afirma por definición, la cultura es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo.

En su investigación sobre los desafíos metodológicos de la cultura organizacional, Reyes et al. (2019) concluyen que la cultura organizacional encierra un sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, los cuales son el resultado de una construcción social constituida a través de símbolos y como tal deben ser interpretados. Dichos símbolos se encuentran determinados por el conjunto de normas, creencias, expectativas, mitos, valores, estilos de liderazgo, tipo de diálogo que se establece y que los individuos lo van incorporando en su práctica cotidiana dentro de la organización como el modo, más o menos correcto, de ser y de actuar dentro de ella.

Diez, citado en Mena (2019) describe como funciones de la cultura organizacional:

- **Función epistemológica:** se convierte en una vía para la comprensión de la vida de la organización. Al descubrir la cultura de una organización también se puede describir su influencia en los procesos organizacionales, por lo que se puede tener un mejor entendimiento de las organizaciones a través de su cultura.
- **Función adaptativa:** apoya a lograr una comprensión común sobre su problema de supervivencia, que se deriva de su misión central o "razón de ser".
- **Función legitimadora:** justifica el sentido y valor de la organización. Refuerza la orientación y la finalidad de esta, confiriendo transparencia y sentido al comportamiento y al trabajo de los miembros de la organización, proporcionándoles una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo entendible y con sentido. Transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.



- **Función instrumental:** es el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización. Ofrece premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- **Función reguladora (controladora):** la cultura se convierte en guía informal de comportamiento, lo que permite aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, indicándoles lo importante y cómo se hacen las cosas.
- **Función motivadora:** los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes, con algo mayor que los intereses propios del individuo.
- **Función simbólica:** como representación de la vida social de un grupo. Comprende, resume, y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización.

Brodsky citado en Einarsen & Hauge (2006) indican que para que ocurra el acoso, tras los comportamientos agresivos debe existir una cultura organizativa que permita o incluso recompense tal hostigamiento. Los comportamientos que son tolerados o aceptados son decididos por el grupo dominante en la organización.

Diversos estudios se han realizado sobre los factores culturales que facilitan el mobbing, tales como:

Topa, Morales y Gallastegui (2006) realizaron un estudio centrado en los efectos de la cultura organizacional y el acoso laboral en los resultados personales y organizacionales de una muestra de trabajadores españoles de equipos de emergencia en el que encontraron que hay un fuerte impacto de las dimensiones de la cultura en el acoso laboral. Por su lado, Arciniega (2012) sostiene que el fenómeno está asociado fundamentalmente con factores organizacionales, tales como determinados tipos de cultura organizacional, que incluye estilos de gestión y ambiente de trabajo.

Una de los procesos organizacionales es las distancias de poder. Robbins (2017) que según Liefooghe y Mackenzie (2001) son claves en la situación de acoso y ésta es más probable que aparezca en culturas y organizaciones fuertemente jerarquizadas.

Topa et al. (2006) afirman que la cultura podría configurar las respuestas afectivas y conductuales de los miembros de los grupos a través del mecanismo psicológico de la congruencia entre el individuo y la organización, de manera que podría decirse que aquellas culturas más tolerantes para con la agresión ponen a los posibles victimarios frente a umbrales más bajos ante la decisión de agredir.

Einarsen, (2000) argumentó que un clima laboral negativo puede facilitar el acoso en el lugar de trabajo.

Einarsen y Skogstad (1996) sugieren que si valores como la competitividad y la eficacia a cualquier precio son unánimemente aceptados en un ambiente de trabajo, es posible



que quienes no cumplan los estándares de rendimiento prefijados se vean fácilmente convertidos en víctimas de la persecución de sus superiores o la exclusión de sus compañeros.

Por otra parte, Topa et al. (2006) proponen que un ambiente donde las normas sociales dictan la colaboración con los compañeros puede reducir la tensión, el estrés y la frustración causada por la situación laboral, que también han sido señalados como antecedentes del acoso laboral.

3.5. Creencias Organizacionales

Al hablar de creencia se está refiriendo a un elemento ideológico de un grupo social que representa una convicción de certeza, que un individuo tiene a cerca de determinada cuestión (Minsal y Pérez 2007). Aplicando este término al lenguaje empresarial, constituyen un sistema de aprendizajes grabados que guían u orientan a los empleados para elegir la forma de conducta o comportamiento más adecuado para cada situación que se les presente.

Schein (como se citó en Valle, Proaño y Cruz, 2017) distingue tres niveles de la cultura organizacional, que no son estáticos ni independientes, sino que se interrelacionan y confirman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional:

1. **Artefactos-producciones:** Es el nivel más fácil de percibir, el más visible de la cultura, puede observarse en la estructura administrativa de la empresa y personas que la integran; está el ambiente físico de la organización, el desarrollo tecnológico, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de los integrantes, el patrón de comportamiento, documentos, registros, entre otros.
2. **Valores adaptativos:** Están dirigidos al comportamiento de los miembros de la empresa. Se refiere a los principios sociales, filosofías, estándares y metas, los cuales tienen un valor intrínseco.
3. **Supuestos subyacentes-presunciones básicas:** Se consideran aquellas medidas que se han adoptado con el fin de resolver un problema de adaptación externa o de integración interna y que al repetirse con éxito se convierten en creencias, percepciones y sentimientos.

El análisis del patrón de premisas básicas compartidas, así como los patrones colectivos de pensamiento y actuación, aprendidos y compartidos, nos muestran la importancia de la cultura organizacional. Arciniega (2012).

Ansoleaga y otros (2015) exponen que, aunque en algunas organizaciones incorporan en sus valores declarados la preocupación por las personas y por el clima sociolaboral, en la práctica puede ser solamente a nivel discursivo y mostrar discrepancias entre los valores declarados y las prácticas cotidianas de la organización que permiten situaciones de violencia.



4. Teoría de la Violencia de Johan Galtung

Johan Galtung, matemático y sociólogo noruego nacido en 1930 es considerado como el padre de los estudios para la paz. expone que la obra de Galtung representa de por sí sola el 50% de los estudios para la paz. Sus importantes aportes para una epistemología de la paz lo colocan como el punto de referencia más importante en este nuevo campo del conocimiento. Calderón (2009).

Por medio de sus investigaciones, Galtung ha hecho un esfuerzo sistemático para dar una base teórica a la investigación, la educación y la acción por la paz. A lo largo de su obra, proporciona un amplio panorama de ideas, teorías y concepciones en las que se fundamentan los estudios de la paz. (Hueso 2001).

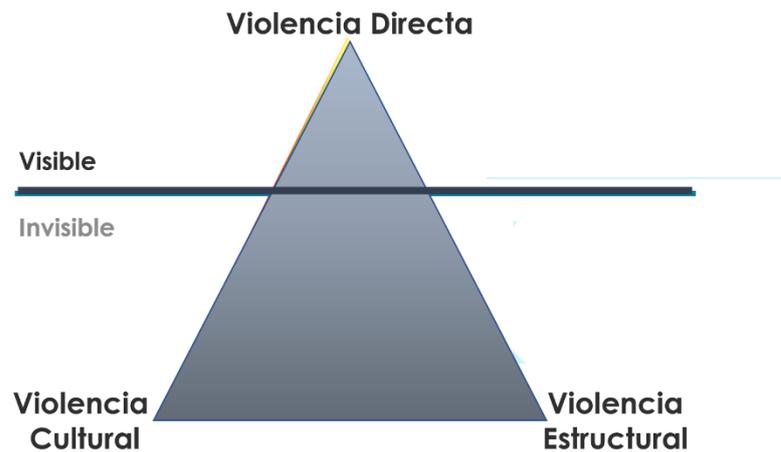
Galtung (2004) rechaza el malentendido popular que asegura que “la violencia es propia de la naturaleza humana”. El potencial para la violencia, así como para el amor, son propios de la naturaleza humana; pero las circunstancias condicionan la realización de dicho potencial.

Para Galtung (2004) la violencia son actos directos e indirectos fundamentalmente contra las necesidades humanas básicas, que disminuyen la satisfacción de las necesidades por debajo de lo que potencialmente podrían ser satisfechas y que además dichos actos podrían ser evitables.

Calderón (2009) resume el proyecto de Galtung en la tesis: Paz con medios pacíficos, que como horizonte de las investigaciones y de las acciones orientadas a la paz, representará:

- Una antropología nueva y renovada que pone su confianza en el hombre.
- Un verdadero cambio de paradigma: de la paz por medios violentos a la paz por medios pacíficos.
- Gradualidad en el logro de la paz.
- Un proyecto no violento por su coherencia entre medios y fines.

Galtung (2003) propone que la violencia es como un iceberg, de modo que la parte visible es mucho más pequeña que la que no se ve, y utiliza para representarlo el triángulo de la violencia:



Triángulo de la Violencia de Johan Galtung

La **violencia directa** es la parte más fácil de identificar, pues se concreta a través de comportamientos y actos violentos. Explica Galtung (1989, 2003) en que existe un actor que realiza la acción intencionada o no y que ocasiona un **daño físico** (golpes que ocasionan traumatismos, hematomas, torturas y llevada a su extremo la muerte), mental (amenazas, chantajes, presiones, insultos) o espiritual (una violación encerraría las tres). Ocurre generalmente en relaciones asimétricas, verticales y se debe tener en cuenta que este tipo de violencia responde a algo, es la manifestación de algo no es el origen.

En el seminario sobre Johan Galtung y el Método Transcend, Montiel (2013) distingue tres características de la violencia directa:

- Tiende a tener manifestaciones físicas.
- Tiende a tener un perpetrador identificable.
- Normalmente es el producto de actos de comisión por individuos.

Galtung (2003) destaca que las acciones que se realizan para combatir la violencia directa son normalmente métodos punitivos que lo que logran en perpetuar la violencia.

El siguiente tipo de violencia ubicado en el vértice inferior derecho corresponde a la **violencia estructural**. Galtung (1989, 2003) explica que la parte invisible y por tanto de mayor riesgo, es la violencia estructural; que sería aquellas estructuras que no permiten la satisfacción de las necesidades, utilizando fórmulas que de una manera exitosa consiguen desarrollar el mecanismo de la negación de las necesidades en los sujetos. La violencia estructural también se manifiesta cuando hay un conflicto entre dos o más que a la hora del acceso, oportunidades y reparto de los recursos, uno de ellos de forma sistemática sale favorecido en detrimento del otro grupo y esto como consecuencia de las estructuras del sistema y mecanismos de estratificación social.



Siguiendo con el trabajo de Galtung (como se citó en Montiel, 2013) expone que la violencia estructural es aquella que se deriva por la forma en que operan las instituciones. Destaca tres características de esta violencia:

- Es provocada por la actuación de las instituciones o el sistema.
- No tiene un perpetrador.
- Normalmente es producto de actos de omisión, acciones que las instituciones deberían hacer y no hacen.

El tercer tipo de violencia es la **violencia cultural**, que de acuerdo con Galtung (1989) constituyente de un marco legitimador de la violencia, fijando actitudes sentidas como normales y por tanto incuestionables. Se refiere a cualquier aspecto de una cultura que pueda ser utilizada para legitimar la violencia en su forma directa o estructural.

Montiel (2013) confirma la definición de la violencia cultural de Galtung, al referirse a ella como todas aquellas ideas o creencias que legitiman la forma en la que operan las instituciones o el sistema que terminan abriendo la posibilidad de actos de violencia directa. Señala como un aspecto importante de la violencia cultural el que el perpetrador tiende a no estar consciente que lo es; otra característica es que el perpetrador y la víctima pueden ser el mismo sujeto. La violencia cultural se encuentra inscrita en la forma como los sujetos entienden su rol en el mundo y en ese sentido están imposibilitados para detectarla, o al menos en una primera instancia y sin un proceso reflexivo serio. Tienen a visualizar más a los actores, menos a las institucionales y tienden a no cuestionar los principios básicos sobre los que ellos entienden su función.

La Violencia cultural se refiere a aquellos aspectos de la cultura, la esfera simbólica de nuestra existencia -materializado en la religión y la ideología, en el lenguaje y el arte, en la ciencia empírica y la ciencia formal (la lógica, las matemáticas), que puede ser utilizada para justificar o legitimar la violencia directa o la violencia estructural. La violencia cultural hace que la violencia directa y la estructural aparezcan, e incluso se perciban, como cargadas de razón, –o al menos, que se sienta que no están equivocadas. Galtung (2016).

Esto explica cómo la violencia se vuelve más aceptable, pues la gente ha sido enseñada a concebir algunos tipos de violencia como buenos y correctos, incluso como sagrados y bellos. No hay nada misterioso acerca de la cultura: es un conjunto de reglas que aprendemos temprano en nuestras vidas acerca de lo bueno y lo malo, lo correcto y lo incorrecto, lo verdadero y lo falso, lo sagrado y lo profano, lo bello y lo feo, etc. (Galtung 2016).

Montiel (2013) destaca que la violencia directa requiere atención más inmediata, la estructural a mediano y largo plazo y la violencia cultural sólo se puede transformar en largos periodos de tiempo, y es por esos que normalmente se abandonan los intentos de cambios, porque muchas veces no hay ni siquiera consciencia de su existencia.

Galtung (2016) explica que en la parte inferior se sitúa el flujo constante a través del tiempo que supone la violencia cultural, un sustrato a partir del cual los otros dos



pueden nutrirse. En conjunto, se puede identificar un flujo causal de carácter cultural que discurre estructuralmente hasta la violencia directa. En la parte superior, siempre visible, se sitúa el estrato de la violencia directa.

La violencia puede comenzar en cualquier vértice del triángulo formado por la violencia estructural, cultural y directa, y se transmite fácilmente a las otras esquinas del mismo. Estando institucionalizada la estructura violenta e interiorizada la cultura violenta, la violencia directa también tiende a formalizarse, convertirse en repetitiva, ritual, como una venganza.

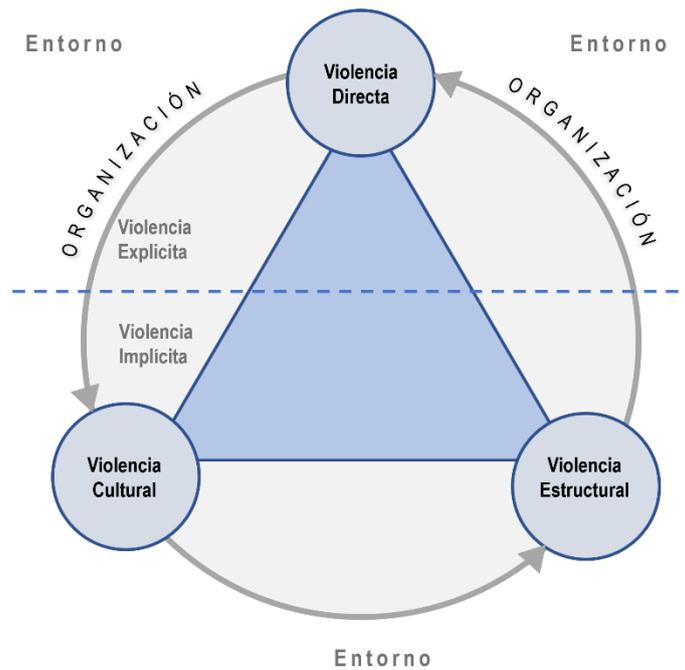
5. Aplicación del triángulo de la violencia de Galtung para identificar los facilitadores del Mobbing

Gil-Monte (2012) dice que un modelo científico intenta explicar cómo diversas variables consideradas independientes dan cuenta de otra, u otras, denominadas dependientes, cuya evolución está condicionada y moderada a su vez por otras, intervinientes. Se trata de encontrar una cierta racionalidad y relaciones de causalidad o de asociación entre esas variables.

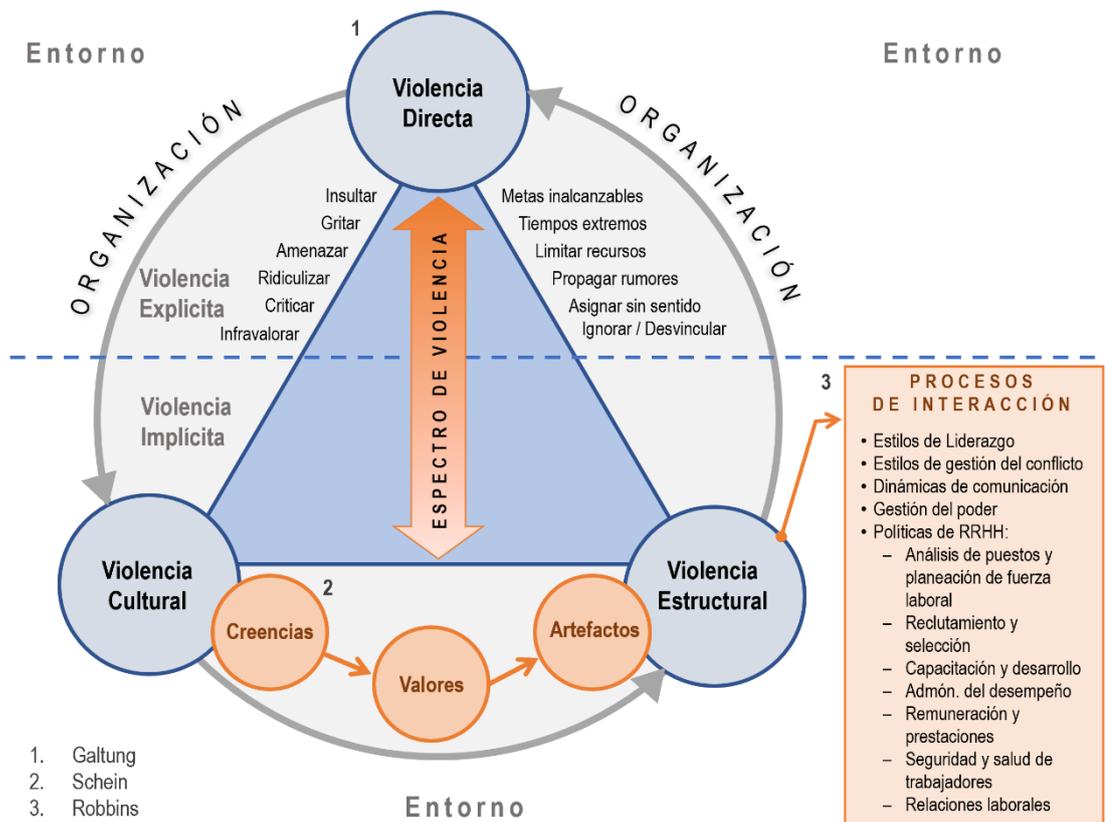
A lo largo de este manuscrito, se han presentado modelos propuestos por diferentes autores para comprender el fenómeno del Mobbing. Contar con un modelo que ayude a entender los factores organizacionales que inciden en el acoso laboral puede ayudar a las empresas a pasar de un enfoque reactivo en la gestión del mobbing, a implementar acciones preventivas para corregir las condiciones que pueden generar violencia organizacional.

Porras (2017) coincide con la teoría de Galtung, al afirmar que desde la perspectiva psicosocial, la violencia laboral implica a la estructura y la cultura organizacional y, por lo tanto, la empresa tiene la responsabilidad de la generación y promoción de la salud ocupacional y la calidad de vida laboral en general.

El modelo del *Triángulo de la Violencia* de Galtung puede ser de gran ayuda para representar las expresiones de violencia directa que se viven en una organización y los detonantes estructurales y culturales que pueden originar ésta y recrearla.



Traspolando el triángulo de la violencia de Johan Galtung como un modelo sociológico aplicado al contexto organizacional, podría explicarse de la siguiente manera: en el vértice superior del triángulo pueden representarse las expresiones de violencia directa; en el vértice inferior derecho, los procesos organizacionales y en el vértice inferior izquierdo, la cultura de la organización.



Modelo de Elaboración Propia que integra las miradas de Galtung, Schein y Robbins.

1. **Las expresiones de violencia directa** en la organización pueden observarse de maneras en extremo evidentes, como gritar, amenazar, ridiculizar en público, insultar, aislar o criticar persistentemente, hasta formas de violencia más sutiles como fijar plazos inalcanzables para entregar resultados, asignar metas irreales, extender rumores, infravalorar, limitar el acceso a recursos, asignar trabajos rutinarios o inadecuados al perfil laboral. Leyman (1995), Piñuel y Zabala (2001), Hirigoyen (2001).

2. **La violencia estructural** se relaciona con los procesos de la organización, definidos por Robbins y Judge (2017) desde el modelo del Comportamiento Organizacional, como las acciones que se realizan como producto de la cultura. Estos procesos son la comunicación, el liderazgo, el poder, las políticas y la gestión de conflictos:

- Estilos de Liderazgo.
- Estilos de gestión del conflicto.
- Dinámicas de comunicación.
- Gestión del poder.
- Políticas de RRHH.
- Análisis de puestos y planeación de fuerza laboral.
- Reclutamiento y selección.



- Capacitación y desarrollo.
- Admón. del desempeño.
- Remuneración y prestaciones.
- Seguridad y salud de trabajadores.
- Relaciones laborales.

En las investigaciones anteriormente mencionadas pueden encontrarse ejemplos de cómo los estilos de liderazgo autocrático y laissez faire se relacionan con el mobbing Palma-Contreras y Ansoleaga (2020), Arciniega (2012). Leyman (1995) expone que el mobbing inicia con un conflicto mal gestionado.

- 3. La cultura de la Organización:** entendida como el conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización. De acuerdo con la diferenciación que propone Schein (como se citó en Robbins y Judge, 2017) las creencias subyacentes son factores profundos y arraigados que nutren los valores y deriva en los artefactos, como políticas, estructuras, rituales y diversas expresiones materiales de la cultura, como la asignación de recursos, las instalaciones y el lenguaje.

Lo que se observa es un círculo de decadencia que se realimenta a sí mismo:

- Los procesos organizativos facilitan las expresiones de violencia y fortalecen los valores y creencias de la cultura.
- Los valores y creencias compartidos en la organización sostienen las prácticas y procesos organizacionales y legitiman las expresiones de violencia directa.
- Las expresiones de violencia directa confirman y refuerzan las creencias, valores y procesos organizacionales.



6. Propuesta de intervención para identificar expresiones de violencia en la organización

Las investigaciones y modelos presentadas en este trabajo muestran que el mobbing es un proceso incremental que, de ser detectado desde sus primeras manifestaciones podría evitarse y con ello disminuir el sufrimiento que genera. Por esta razón, es especialmente importante que el mobbing, y los riesgos psicosociales que lo facilitan y recrean, sean identificados e intervenidos oportunamente en la organización.

En la investigación se presentan algunas escalas y modelos que son de gran utilidad para entender y diagnosticar la presencia de acoso laboral. En referencia a esto, Gollac (2010) expone que limitarse a un seguimiento estadístico de datos objetivos, sin observaciones cualitativas, dejaría de lado la percepción y la vivencia de los trabajadores sobre el impacto que les producen los riesgos psicosociales en el trabajo (Gollac, 2010).

Por otro lado, y desde una perspectiva social, Porras (2017) afirma que los criterios para etiquetar de violencia un comportamiento no son externos a las personas que los utilizan. En este sentido, los criterios que podría utilizar el observador serán diferentes de los que podría utilizar la víctima. Por su parte, Neffa (2015) sostiene que realizar estudios cualitativos en las organizaciones pueden revelar riesgos psicosociales emergentes.

En esta misma línea, Neffa (2017) confirma que al hacerse visibles los riesgos psicosociales en el trabajo por medio de entrevistas o encuestas se descubre que en todos los lugares de trabajo existen síntomas de estos factores de riesgo, que provocan sufrimiento, pero a menudo se los ha naturalizado, se los acepta considerando que son parte constitutiva del trabajo.

Arciniega (2012) dice que, si no se “abre” el conflicto en el proceso del mobbing, la víctima no puede defenderse, ni argumentar, ni criticar al acusador, pues en las organizaciones existe ausencia de mecanismos formales para administrar el proceso.

Promover conversaciones en las que los miembros de la organización hablen de las situaciones de violencia que están viviendo, puede ser un camino para identificar de manera temprana la presencia de este riesgo psicosocial y prevenir que desencadene en Mobbing.

Bajo la luz de esta premisa, se propone a continuación un taller que permita expresar y reconocer las manifestaciones de violencia que experimentan los empleados en la organización y a la vez, identificar si existen creencias compartidas que legitimen esas expresiones, pues desde la perspectiva de Schein (como se citó en Valle et al., 2012) si no se descifra el patrón de supuestos básicos que giran en torno a la organización, no se sabrá cómo interpretar los demás aspectos correctamente; una vez que se comprenden



los supuestos básicos, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales.

Un paso fundamental para iniciar el cambio hacia una cultura de paz es reconocer que existe violencia en la organización, y tomar conciencia sobre las creencias compartidas que legitiman las expresiones de violencia. Hofstede (como se citó en López (2013) dice que la cultura se percibe en la medida en que se produce un alejamiento de la organización, por lo que la intensidad de la percepción es inversamente proporcional a la cercanía con la cultura, es decir que para auditarla se requiere de personal externo a la organización que trabaje con el interno para ayudarles a observar su propia cultura.



Propuesta de intervención para identificar expresiones de violencia en la organización

Nombre del taller: *Hacia una cultura de paz en nuestro equipo de trabajo.*

Objetivo:

Identificar las creencias compartidas que propician y recrean la violencia organizacional para posteriormente proponer estrategias que ayuden a construir una cultura de paz en la Organización.

Objetivos Específicos:

1. Facilitar la visibilización de las expresiones particulares de violencia en la organización.
2. Identificar las creencias compartidas que propician y recrean las expresiones de violencia visibilizadas.
3. Proponer estrategias para cambiar las creencias facilitadoras de violencia por creencias que favorezcan una cultura de paz.

Encuadre del taller:

El taller está estructurado por dos sesiones de dos horas cada una con un enfoque teórico práctico en el que se abordan conceptos para sensibilizar sobre las diferentes expresiones de violencia en las organizaciones para que los participantes puedan identificar cuáles aplican a su contexto y cuáles son las creencias que las sostienen, para eventualmente, cambiar estas creencias por otras que permitan el florecimiento de una cultura de paz.

Herramienta a utilizar:

Como parte importante del taller, se considera conveniente aplicar el **Espectro de Violencia Organizacional**, como una herramienta visual que hace posible que los participantes de un grupo reflejen los diferentes matices de las expresiones de violencia que pueden percibir su organización.

Es una gráfica que consta de dos ejes (Figura 1). El **eje horizontal** muestra la **intensidad percibida** de las expresiones de violencia, que van desde baja intensidad



hasta alta intensidad. El **eje vertical** muestra la **frecuencia percibida** de las expresiones de violencia, desde baja hasta y alta frecuencia.

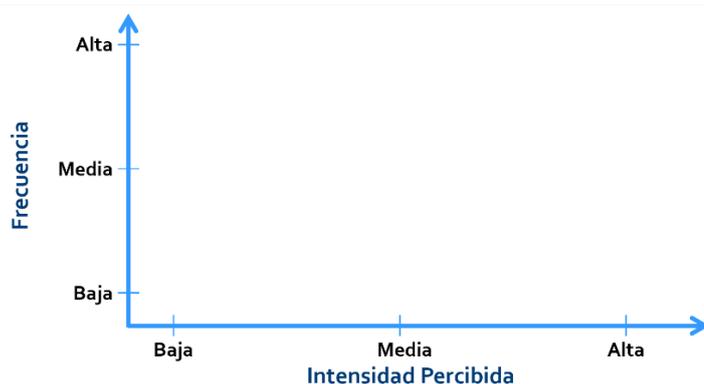


Figura 1

Procedimiento

- 1) Se sensibiliza a los participantes sobre lo que es la violencia y las diversas maneras como esta puede expresarse en el lugar de trabajo.
- 2) Se invita a los participantes a reflexionar sobre las diversas expresiones de violencia que reconocen haber experimentado o presenciado en el contexto de la empresa. Se les solicita que realicen un listado de las expresiones de violencia y que identifique de 3 a 5 que consideren importante hacer notar.
- 3) Se proporciona papeletas adheribles (3 a 5) u otro medio de escritura para registrar individualmente las expresiones de violencia más importantes.
- 4) Una vez que tengan sus ideas escritas en las papeletas adheribles u otro medio de escritura, se les invita a que las posicionen en el gráfico en función de la frecuencia y la intensidad que consideran para cada expresión de violencia.
- 5) Es importante procurar que haya fluidez en el grupo para que cada persona pueda moverse con libertad en la ubicación de sus papeletas en el gráfico, y que nadie se sienta influido por los demás al hacerlo, ya que cada percepción y vivencia es única.
- 6) Puede suceder que dos personas escriban la misma expresión de violencia, por ejemplo "burlas", y que mientras una persona posiciona su papeleta en una frecuencia media con intensidad baja, otra lo haga en una frecuencia alta con intensidad media. La mayor riqueza y aporte de la herramienta estará en observar el conjunto y descubrir tendencias y aspectos clave en los que profundizar posteriormente.
- 7) Una vez que se hayan posicionado todas las papeletas en el gráfico, se puede invitar al grupo a que hagan una observación del conjunto.



- Facilita la identificación de hallazgos y tendencias para hacer intervenciones a medida.

Sesión 1.

Objetivo:

Identificar las expresiones de violencia que se viven en su área de trabajo y el impacto que pueden tener en las personas que las experimentan y en los compañeros que las observan.

Contenidos:

- 1) Qué es la violencia.
- 2) Diferencia entre violencia y conflicto.
- 3) Tipos de violencia en las organizaciones.
- 4) Espectro de Violencia Organizacional.
- 5) Efectos de la violencia organizacional.

Sesión 2

Objetivo: Identificar qué creencias compartidas en su área de trabajo promueven las expresiones de violencia que se viven en su organización para explorar si es posible cambiarlas por otras que ayuden a formar una cultura de paz.

Contenidos:

- 6) Triángulo de la violencia de Johan Galtung.
- 7) Elementos de la cultura organizacional.
- 8) Valores organizacionales.
- 9) Exploración de las creencias y los valores característicos de su organización.



Guía de instrucción – Sesión 1

Hora	Tema / Subtema	Actividad Facilit./ Particip.	Técnica instruccional	Tiempo
0:00 – 0:05	Bienvenida y encuadre del taller • Objetivos • Contenido • Protocolo de interacción • Expectativas	Facilitadora: • Presenta los objetivos del taller, el contenido y el protocolo de interacción Participante: • Expresa expectativas por el chat	• Exposición de la presentación en Power Point • Participa expresando sus expectativas por el chat	3' 2'
0:05 – 0:20	1. Qué es la violencia	Facilitadora: • Pregunta a participantes ¿qué consideran como violencia? • Presenta definiciones de OIT, J. Galtung y M. Rosenberg Participante: • Expresa sus ideas sobre lo que considera es violencia	• Exposición de la presentación en Power Point • Participa expresando sus ideas oralmente y por el chat	15'
0:20 – 0:40	2. Diferencia entre violencia y conflicto	Facilitadora: • Expone distinciones entre conflicto y violencia	• Exposición de la presentación en Power Point	20'
0:40 – 1:00	3. Tipos de violencia en las organizaciones	Facilitadora: • Presenta datos y ejemplos de expresiones de violencia en las organizaciones Participante: • Aporta ejemplos de expresiones de violencia	• Exposición de la presentación en Power Point • Participa expresando sus ideas oralmente y por el chat	20'
1:00 – 1:30	4. Espectro de Violencia Organizacional	Facilitadora: • Explica en qué consiste y aporta instrucciones para hacer el EVO Participante: • Lista las expresiones de violencia, selecciona de 3 a 5 más frecuentes, las escribe en papeletas las posiciona en el EVO	• Exposición de la presentación en Power Point • Participa expresando las expresiones de violencia percibida y las posiciona en la gráfica	30'
1:30 – 1:50	5. Efectos de la violencia organizacional	Facilitadora: • Muestra el resultado final del EVO	• Se revisa la imagen final del EVO y se comentan las	20'



		Participante: · Expresa su sentir sobre el EVO	impresiones del mismo	
1:50 2:00	- Cierre de la sesión 1	Agradece la participación y solicita algunas reflexiones finales.	Se comparten ideas en plenaria y por el chat	10'



Guía de instrucción – Sesión 2

Hora	Tema / Subtema	Actividad Facilit./ Particip.	Técnica instruccional	Tiempo
0:00 – 0:08	Bienvenida y encuadre de la sesión 2 <ul style="list-style-type: none">• Objetivos• Contenido• Protocolo de interacción de• Repaso de conceptos de la sesión 1	Facilitadora: <ul style="list-style-type: none">• Presenta los temas a cubrir en la sesión Participante: <ul style="list-style-type: none">• Menciona temas y aprendizajes de la sesión 1	<ul style="list-style-type: none">• Exposición de la presentación en Power Point• Participa expresando sus expectativas por el chat	3' 5"
0:08 – 0:20	6. Triángulo de la violencia de Johan Galtung	Facilitadora: <ul style="list-style-type: none">• Explica la teoría de J. Galtung sobre el Triángulo de la violencia y la forma en la que se recrea el sistema	<ul style="list-style-type: none">• Exposición de la presentación en Power Point	15'
0:20 – 0:40	7. Elementos de la cultura organizacional	Facilitadora: <ul style="list-style-type: none">• Explica la manera como se integra la cultura de una organización y la importancia de creencias y valores Participante: <ul style="list-style-type: none">• Expresan sus ideas	<ul style="list-style-type: none">• Exposición de la presentación en Power Point• Participa expresando sus ideas oralmente y por el chat	20'
0:40 – 1:00	8. Valores organizacionales	Facilitadora: <ul style="list-style-type: none">• Explica la importancia de los valores en la cultura organizacional y revisa cuáles son los valores que aplican Participante: <ul style="list-style-type: none">• Comparten su ideas y reflexiones	<ul style="list-style-type: none">• Exposición de la presentación en Power Point• Participa expresando sus ideas oralmente y por el chat	20'
1:00 – 1:30	9. Exploración de las creencias y los valores característicos de su organización	Facilitadora: <ul style="list-style-type: none">• Explica como creencias y valores pueden potenciar la violencia expresada en el EVO Participante: <ul style="list-style-type: none">• En grupos reducidos exploran relaciones entre expresiones de violencia, creencias y valores	<ul style="list-style-type: none">• Exposición de la presentación en Power Point• Participa expresando sus ideas oralmente y por el chat	30'
1:30 – 1:50	10. Propuestas de creencias sustitutas	Facilitadora:	<ul style="list-style-type: none">• Exposición de la presentación en Power Point	20'



		<ul style="list-style-type: none">• Invita a los participantes a explorar nuevas creencias y valores que podrían sustituir a los disfuncionales Participante: <ul style="list-style-type: none">• En grupos reducidos aportan ideas de creencias y valores sustitutos	<ul style="list-style-type: none">• Participa expresando sus ideas oralmente y por el chat	
1:50 2:00	- Cierre de la sesión	Agradece la participación y solicita algunas reflexiones finales.	Se comparten ideas en plenaria y por el chat	10'



7. Conclusiones:

Además de los tremendos efectos que el mobbing tiene en las víctimas, el mobbing trastoca toda la vida organizacional, pues afecta el clima laboral y con esto la motivación y el compromiso de los empleados. El acoso laboral también implica costos para las empresas derivados del ausentismo, la rotación de personal, la dificultad para trabajar en equipo, la comunicación poco efectiva.

Las prácticas y políticas de Recursos Humanos están fundamentadas por la cultura organizacional y a su vez, las prácticas y políticas de Recursos Humanos fortalecen la cultura organizacional.

Las organizaciones tienden a tener respuestas reactivas respecto al mobbing y pocos mecanismos de prevención. Esto puede ser derivado por la dificultad para definirlo e identificarlo y por la legitimización que la propia cultura organizacional hace de las manifestaciones de violencia explícita que favorece su invisibilización.

Es importante establecer mecanismos en las organizaciones que les ayuden a visibilizar las expresiones de violencia.

La cultura organizacional puede diseñarse de forma que las expresiones de violencia puedan ser identificadas y sancionadas, sin embargo, un paso previo al diseño de la cultura es la identificación del conjunto de creencias compartidas que sostienen las políticas y procesos organizacionales. Por otro lado, valores organizacionales como la colaboración y la empatía que ayuden a construir una cultura de paz, pueden crearse a través de las prácticas y políticas de la gestión de Recursos Humanos.

Es importante que los psicólogos organizacionales reciban formación sobre el mobbing para que sean capaces de prevenir, identificar y gestionar las manifestaciones de violencia previas a éste. De igual manera, es necesario que los psicólogos organizacionales conozcan cuáles son los factores organizacionales facilitadores del mobbing, para que puedan atender de manera más efectiva a las víctimas que buscan ayuda en la práctica privada para evitar diagnosticarlos con alguna patología sin antes comprender las condiciones que llevaron a que experimentaran trastornos como depresión, ansiedad y estrés postraumático, por ejemplo.

Convendría incorporar en el currículo de la carrera de Psicología, el tema de riesgos psicosociales y sus efectos en la salud de las personas que los sufren.

Se han realizado numerosas investigaciones referentes a la existencia del mobbing en organizaciones de diferentes sectores y para la identificación de los factores organizacionales que lo facilitan, pero pocos trabajos en realidad sobre estrategias de prevención.



Respecto al triángulo de la violencia organizacional, es importante fundamentarlo con investigación que permita correlacionar las expresiones de violencia directa con las creencias organizacionales y las prácticas de Recursos Humanos.



8. Referencias

- Arciniega, R. (2012). Factores organizacionales en la comprensión del mobbing. *Revista Psicología Iberoamericana*, 20 (1), 80–90. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1339/133924623009.pdf>
- Barón M., Munduate L. & Blanco M. (2003). La espiral del Mobbing. *Papeles del Psicólogo*, 23(84), 71-82. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77808408>
- Barahona Quesada, Mario. (2013). El papel de la investigación teórica en la construcción del conocimiento. *Revista Rupturas*. 3. 2. Recuperado de <file:///C:/Users/PAVILION/Downloads/Dialnet-ElPapelDeLaInvestigacionTeoricaEnLaConstruccionDel-4888225.pdf>
- Calderón Concha, Percy (2009). Teoría de conflictos de Johan Galtung. *Revista de Paz y Conflictos*, (2), 60-81. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=205016389005>
- Cooper, C.L., Einarsen, S.V., Hoel, H., & Zapf, D. (Eds.). (2020). *Bullying and Harassment in the Workplace: Theory, Research and Practice* (3rd ed.). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9780429462528oit>
- Chappell, D. & Di Martino, V. (1998). *Violence at Work*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_publ_9221108406_en.pdf
- Denenberg, R. & Braverman, M. (2001). *The violence prone workplace: A new approach to dealing with hostile, threatening, and uncivil behavior*. United States: Ithaca Cornell University Press
- De la Torre, P. (2015). *Fundamentos y práctica de comunicación no violenta*. España: Arpa
- Dietz, J., Robinson, S., Folger, R., Baron, R., & Schulz, M. (2003). The Impact of Community Violence and an Organization's Procedural Justice Climate on Workplace Aggression. *The Academy of Management Journal*, 46(3), 317-326. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/30040625?seq=1>
- Di Martino, V. (2002.) *Workplace violence in the health sector. Country case studies. Brazil, Bulgaria, Lebanon, Portugal, South Africa, Thailand and an additional Australian study. Synthesis report*. En: *Workplace Violence in the Health Sector*, ILO, WHO, ICN & PSI, Ginebra. Recuperado de: https://www.who.int/violence_injury_prevention/injury/en/WVsynthesisreport.pdf



- DOF. (2018). Diario Oficial de la Federación. NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención.
- Einarsen, S., & Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12(3), 247–263. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/13752685_Harassment_in_the_Workplace_and_the_Victimization_of_Men
- Einarsen, S. (2000). *Harassment and bullying at work: a review of the Scandinavian approach*. *Aggression and violent Behavior*, 5(4), 379- 401. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/222751293_Harassment_and_bullying_at_work_A_review_of_the_Scandinavian_approach
- Einarsen, S. & Johan H. (2006). *Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo: una revisión de la literatura*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3), 251-273. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317121002>
- Escartín-Solanelles, J., Arrieta-Salas, C. & Rodríguez-Carballeira, Á. (2010). "Mobbing" o acoso laboral: revisión de los principales aspectos teórico-metodológicos que dificultan su estudio. *Actualidades en Psicología*, 23-24(110-111), 1-19. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133217282001>
- Galtung J. 1995. Investigaciones teóricas. Sociedad y cultura contemporáneas. Madrid: Tecnos/Instituto de Cultura Juan Gil-Albert
- Galtung, J. 2003, *Violencia cultural*. España: Gernika Gogoratuz. Recuperado de <https://www.gernikagogoratuz.org/portfolio-item/violencia-cultural-galtung/>
- Galtung, J. (1998). *Tras la violencia, 3R: Reconstrucción, reconciliación, resolución*. Gernika: Gogoratuz
- Galtung, J. 2004. *Trascender y transformar: Una introducción al trabajo de conflictos*. México: UNAM-Quimera.
- Galtung, J. 2016. *Transformar los conflictos por medios pacíficos. El método Trascend*. México: UNAM-Quimera
- García, V. (2017). "Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional". *Perspectivas*, Año 20 – N° 39 – mayo 2017. pp. 75 - 102. Recuperado de: http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n39/n39_a04.pdf
- Gil-Monte, P. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 29(2), 237-241. Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-46342012000200012



- Gil-Monte, P. R. (2014). Manual de Psicología Aplicada al trabajo y a la prevención de los riesgos laborales. Madrid: Pirámide.
- Gil-Monte, P., López-Vílchez, J., Llorca-Rubio, J. & Sánchez, J. (2016). Prevalencia de riesgos psicosociales en personal de la administración de justicia de la Comunidad Valenciana (España). *Liberabit*, 22(1), 7-19. Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272016000100001&lng=es&tlng=es
- Guevara, L. (2010). Aproximación al estudio de la violencia psicológica en el trabajo, *Criterio jurídico Garantista*, (2), 2, 170-177. Recuperado de <file:///C:/Users/PAVILION/Downloads/310-568-1-SM.pdf>
- Gollac, M. y Bodier, M. (2011). Medir los factores psicosociales de riesgo en el trabajo para manejarlos. Seminario Internacional: Los riesgos psicosociales en el trabajo. UNLP, CEIL, Ministerio De Trabajo De La Provincia De Buenos Aires. Recuperado De: https://www.trabajo.gba.gov.ar/informacion/Publicaciones%20P%C3%A1gina/Medir%20los%20factores%20psicos_Golliac.pdf
- Hirigoyen, M. (2001). El acoso moral en el trabajo. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Hueso, V. (2000). Johan Galtung: La transformación de los conflictos por medios pacíficos. *Revista Cuadernos de Estrategia: Ideas sobre prevención de conflictos* N° 111. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de https://bibliotecavirtual.defensa.gob.es/BVMDefensa/es/catalogo_imagenes/grupo.do?path=208045
- INEGI (2020). *Resultados de la encuesta nacional de ocupación y empleo. nueva edición (ENOEN) cifras durante el cuarto trimestre de 2020*. Recuperado de : https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/enoe_ie/enoe_ie2021_02.pdf
- Leymann (1996) El Contenido y Desarrollo del Mobbing en el Trabajo. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 1996, 5 (2), 165-184. Recuperado de <https://www.kwesthues.com/e-LeymannEJWOP1996.pdf>
- Leymann, H. (1990) Memorial WebSite: <http://www.mobbingportal.com/leymannmain.html>. (Traducción de Sergio Navarrete Vázquez disponible en https://www.researchgate.net/publication/275522757_Mobbing_y_Terror_Psicologico_en_los_lugares_de_Trabajo
- Liefooghe, A. & Mackenzie, K. (2010). The Language and Organization of Bullying at Work. *Administrative Theory & Praxis*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/233817636_The_Language_and_Organization_of_Bullying_at_Work.



- López, M. (2013). La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiples en empresas murcianas. (Tesis doctoral). Universidad de Murcia. Recuperado de:
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/TESIS.pdf?sequence=1>
- Luna, A. (2003). *Acoso psicológico en el trabajo (mobbing)*. Secretaria de Salud Laboral: Madrid.
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, (46), 11-47. Recuperado de:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762019000100011
- Meseguer de Pedro M., Soler M., García-Izquierdo M, Sáez M & Sánchez J. (2007). Los factores psicosociales de riesgo en el trabajo como predictores del mobbing. *Psicothema*, 19(2), 225-230. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72719207>
- Minsal Pérez, Delaray, & Pérez Rodríguez, Yudit. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *ACIMED*, 16(3) Recuperado de:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-943520070009000008&lng=es&tlng=es.
- Neffa, J. (2015). Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio. Argentina: CEIL CONICET. Recuperado de <http://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2015/11/Neffa-Riesgos-psicosociales-trabajo.pdf>
- Neffa, J. (2017). Visibilizando los riesgos psicosociales en el trabajo (RSPT). *Voces en el Fenix*. 6. Recuperado de: file:///C:/Users/PAVILION/Downloads/14_21.pdf
- NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. Diario Oficial de la Federación. DOF: 23/10/2018. Recuperado de
https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018
- Montiel F. Seminario sobre Johan Galtung, primera sesión. 2013. México. Cátedra Alfonso Reyes Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=sPCFK_6AvAA&t=158s
- OMS (2012). *La violencia laboral en el sector de la salud*. Recuperado de:
https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44072/9223134463_spa.pdf;jsessionid=C3F3CD589FE3E6F70C90109152AFDE70?sequence=1
- OMS (2019) *Mental Health in the workplace*. Recuperado de:
https://www.who.int/mental_health/in_the_workplace/es/



- Palma-Contreras, A. y Ansoleaga, E. (2020) Asociaciones entre factores de riesgos psicosociales, dimensiones organizacionales y problemas de salud mental, relacionados con la violencia laboral, en trabajadores de tres hospitales chilenos de alta complejidad. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 36, n. 3. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/0102-311X00084219>.
- Pando, M., Aranda, C., Salazar J. G. y Torres, T. M. (2016). Prevalencia de violencia psicológica y acoso laboral en trabajadores de Iberoamérica. *Enseñanza e Investigación en Psicología*. 21(1). pp. 39-45. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29248180004.pdf>
- Pérez, J. & Nogareda, C. (2012). Factores psicosociales: metodología de evaluación (Nota Técnica de Prevención 926 del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo). Madrid: INSHT. Recuperado de <https://www.insst.es/documents/94886/326879/926w.pdf/cdecdbd91-70e8-4cac-b353-9ea39340e699>
- Piñuel y Zabala, I. (2001). *Mobbing: cómo sobrevivir al acoso laboral*. Barcelona: Sal terra.
- Piñuel, I. & Oñate, A. (2006). La evaluación y diagnóstico del mobbing o acoso psicológico en la organización: el barómetro Cisneros. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3), 309-332. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317121005>
- Porras, N. (2017). Violencia psicológica en el trabajo: aproximaciones desde la perspectiva psicosocial. *Integración Académica en Psicología*. 5(13), 20. Recuperado de <https://www.integracion-academica.org/attachments/article/147/Integracion%20Academica%20en%20Psicologia%20V5N13.pdf#page=23piñuel>
- Reyes, J. & Moros, Fernández, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 201-217. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000100201&lng=es&tlng=es.
- Robbins, S., Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*, México: Pearson Educación
- Rosenberg (2017). *Comunicación no violenta, un lenguaje de vida*. España: Acanto
- Salin, D. (2003). Bullying and organizational politics in competitive and rapidly changing work environments. *International Journal of Management and Decision Making*, 4(1), 35-46. Recuperado de https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/281/salin_IJMDM2003_final.pdf?sequence=3&isAllowed=y



Salin, D. and Hoel, H. (2013), "Workplace bullying as a gendered phenomenon", *Journal of Managerial Psychology*. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/02683941311321187>

Sacristán, J. M. (2017). Variables psicosociales del acoso laboral en dirección de centros residenciales. (Trabajo de grado – Facultad de psicología). Universidad de Salamanca. España

Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2017). *Protocolo de actuación frente a casos de violencia laboral, hostigamiento y acoso sexual, dirigido a las empresas de la República Mexicana*. Recuperado de: <https://www.gob.mx/stps/documentos/protocolo-de-actuacion-frente-a-casos-de-violencia-laboral-hostigamiento-y-acoso-sexual-dirigido-a-las-empresas-de-la-republica-mexicana>

OIT (2020). *Entornos de trabajoseguros y saludables, libres de violencia y acoso*. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_751837.pdf

OIT (2002). *La violencia en el trabajo: un problema mundial*. Recuperado de: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_008502/lang--es/index.htm#bannerurib

Topa, G. & Morales, J. & Gallastegui, J. (2006). Acoso laboral: relaciones con la cultura organizacional y los resultados personales. *Psicothema*, 18(4), 766-771. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72718413>

Toro, J., & Gómez-Rubio, C. (2016). Factores facilitadores de la violencia laboral: Una revisión de la evidencia científica en América Latina. *Ciencia & trabajo*, 18(56), 110-116. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492016000200006>

Trujillo-Flores, M. M., Lambarry-Vilchis, F., & De La Luz Valderrabano-Almegua, M. (2015). Quantification of mobbing in the Mexican financial sector from a gender perspective. *Convergencia*, 211-233. Recuperado de <http://premio.investiga.fca.unam.mx/docs/ponencias/2012/10.1.pdf>

Uribe Prado, J. F. (2020). *Riesgos psicosociales, burnout y psicosomáticos en trabajadores del sector público*. *Investigación Administrativa*, 49-1, 1-17. <https://doi.org/10.35426/iav49n125.03oms>

Valle, A., Proaño, T. y Cruz, M. (2017). Estructura, cultura y cambio organizacional Cultura - Cambio - Forma - Fuerza. *Revista Científica Hermes*, 18, 304-324. Recuperado de <file:///C:/Users/PAVILION/Downloads/1084-4525-1-PB.pdf>

Villagrán, S., Rodríguez, M., & Aldaba, M.D. (2018). Factores de riesgo psicosociales en detrimento a la salud ocupacional. Somatizaciones en víctimas de mobbing.



Investigación Científica, 11 (2), 1-9. Recuperado de
<https://core.ac.uk/download/pdf/323140795.pdf>

Zapf, D. & Einarsen, S. (2005). Mobbing at Work: Escalated Conflicts in Organizations.

Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/232545339 Mobbing at Work Escalated Conflicts in Organizations](https://www.researchgate.net/publication/232545339_Mobbing_at_Work_Escalated_Conflicts_in_Organizations)