



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

T e s i s

Acoso Laboral en las Organizaciones

Que para obtener el grado de:

**Maestro en: Administración
(Administración de Organizaciones)**

Presenta: C. Karla Edith Pérez Morales

Tutor: M.A. Carlos Cristino Medina Ortiz



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.

Agradecimientos

Agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México, por permitirme formar parte de la Comunidad Universitaria, y continuar mis estudios de Posgrado en sus instalaciones, es un orgullo pertenecer a esta Institución.

A mi tutor de tesis, M.A. Carlos Cristino Medina Ortiz, que me ha ayudado con sus observaciones y consejos académicos durante mi estancia en el Posgrado, y en el proceso de trabajo de tesis.

Al M.A. Francisco Alberto Piña Salazar, por sus comentarios como maestro acerca del trabajo, y su apoyo recibido en el transcurso de la maestría como coordinador.

A los Maestros, M.A. Nancy Diery Figueroa Herrera, Dr. Luís Enrique Hernández Ruiz, y Dr. Juan Danilo Díaz Ruiz, por su apoyo y colaboración para seguir adelante con la presente investigación.

Gracias a todos por su apoyo.

Dedicatorias

Agradezco a Dios por darme la vida, vida para disfrutar de momentos inolvidables, de experiencias únicas, e inmensas emociones, a él debo todo lo que tengo.

Con todo mi amor y especial admiración, a mi esposo Humberto Arenas Reyes, que me impulsa constantemente a seguir adelante, tu esfuerzo y trabajo son para mí, un camino a seguir.

Con especial amor, a alguien que ha llegado a mi vida en el mejor momento, en el tiempo justo, que me acompañó durante los últimos meses de estudio de maestría, que estuvo conmigo en cada salón de clases, que con su cariño y sonrisas ha robado mi corazón, mi hijo, José Eduardo Arenas Pérez.

A Mis padres José Alfredo Pérez Vázquez y Lucía Morales Soto, que me han dado lo mejor de ellos por medio de su amor, esfuerzo, y dedicación; a mis hermanos, Gloriella Berenice Pérez Morales y José Cesar Pérez Ortiz que son parte esencial de mí.

A la familia Arenas Reyes, especialmente a mis suegros Lilia Reyes Michaca y Gaudencio Arenas Contreras, por formar a una persona excepcional: HAR.

A todos ustedes con especial gratitud...

Resumen

La presente investigación de maestría, asume como tema central, el acoso laboral en las organizaciones.

Hoy en día existe una serie de contrariedades en el ámbito laboral, en cualquier nivel jerárquico de una empresa diariamente se originan acciones que tienden a ejercer presión hacia alguien, esto motivado en gran medida porque la sociedad vive una ausencia de valores, de ética, y en general, existe un fuerte individualismo.

Se ha dado a conocer un problema que afecta gravemente a las organizaciones y a su personal, la enfermedad laboral del siglo XXI que se refiere al acoso laboral o Mobbing, generador de un clima y ambiente organizacional negativo.

Cada vez más va en aumento esta forma de presión laboral tendenciosa, contra una persona o grupo, la finalidad es destruir las redes de comunicación del individuo, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr finalmente el abandono del puesto de trabajo.

Los principales objetivos fueron, entender ampliamente el concepto de acoso laboral, analizar las causas y condiciones que lo favorecen, conocer las consecuencias que genera, detectar los cambios que se pueden hacer en la cultura laboral de las organizaciones, y considerar propuestas para sancionar legalmente esta conducta laboral.

El trabajo se realizó mediante un estudio descriptivo, con carácter cualitativo. Se hizo una revisión documental por medio de distintas fuentes y técnicas de recolección de información.

Principales Conclusiones:

- a) Las organizaciones no están haciendo mucho esfuerzo por combatir el Mobbing.
- b) El Mobbing se facilita por la falta de normas organizacionales claras.
- c) En el país no existen leyes que castiguen esta difícil realidad.
- d) El acoso laboral es generado en cualquier grupo de trabajo.

Palabras clave:

Acoso laboral o Mobbing, organización, agresor, víctima, entorno, desempeño, productividad, cultura laboral, poder, legislación.

Summary

This research of mastery, assumed the mobbing, central topic in organizations.

Today there is a series of contrarities at work, in any hierarchical level of a company on a daily basis are originating actions tend to exert pressure to someone, this motivated largely because society lives an absence of values of ethics and in general, there is a strong individualism.

It has been given to understand a problem that affects seriously organizations and their staff, the occupational disease of the 21st century that is concerning harassment or mobbing, a climate generator and negative organizational environment.

More and more increase in this will form of pressure labour tendentious, against a person or group, the purpose is to destroy the individual communication networks, disrupt the exercise of their duties, and finally achieve the abandonment of the place of work.

Main objectives were widely understood the concept of mobbing, analyze the causes and conditions that the favor, understanding the implications that generates, detect changes they can make to the work culture of organizations and consider proposals for legally sanction this labor behavior.

The work is carried out using a descriptive study, with qualitative. a documentary by different sources and information collection techniques review was made.

Main conclusions:

- a) The organizations are not doing much effort to combat the mobbing.
- b) The mobbing is facilitated by the lack of organizational standards clear.
- c) In the country there are laws that punish this difficult reality.
- d) The mobbing is generated in any working group.

Key words: Labor harassment or Mobbing, organization, offender, victim, environment, performance, productivity and labor culture, power, legislation.

Resumen Capitular

En el capítulo uno se presentan los antecedentes del surgimiento de este fenómeno conocido en la actualidad como la enfermedad laboral del siglo XXI, así como su evolución, se hace una comparación de las distintas definiciones que van surgiendo de los estudiosos de este fenómeno en organizaciones, con investigadores e instituciones que tratan el problema; se estudia su tipología, clasificación y las fases en las que se desarrolla.

En el capítulo dos se abordan las partes implicadas en el acoso laboral, que son parte fundamental en el proceso de desarrollo de este problema, las cuales son: el agresor, la víctima, el entorno, el grupo acosador, los colaboradores tácitos y los cómplices o testigos mudos. Se habla sobre las características que definen a las partes implicadas, así como el perfil y la imagen que proyectan.

El capítulo tres se refiere al escenario que se presenta en la empresa cuando existe acoso laboral en la empresa, se realiza una revisión de las condiciones y situación actual de este problema a nivel organización y trabajador, donde en este último caso se llegan a presentar altas tasas de ausentismo laboral y por consiguiente la destitución del cargo, dando lugar a la rotación de personal, se analiza al acoso laboral como una estrategia que utilizan las empresas para lograr sus fines y por último se plantean algunas formas de detección, como se puede prevenir y atender, para tratar de la mejor manera esta situación y que no genere daños graves a nivel organizacional e individual.

En el capítulo cuatro se abordan las causas que originan el acoso laboral, particularmente se hablará sobre las deficiencias en la organización del trabajo y el manejo del conflicto, el cual es tratado en varias ocasiones de manera deficiente por la organización, se analizarán definiciones de poder y sus tipos, respuestas ante el conflicto, así como los enfoques que puede tomar el conflicto.

En el capítulo cinco se hace mención a los efectos del acoso laboral, como consecuencias, esto para la sociedad, empresa y el trabajador, donde los efectos son diferentes, finalmente se perjudica la estabilidad de la persona y empresa, terminando por dañar a las partes involucradas.

El capítulo seis tratan algunas estrategias para afrontar el acoso laboral, que guíen hacia actividades preventivas encaminadas a evitar la aparición de conflictos, a través de una adecuada organización del trabajo e instrumentos necesarios para evitar o regular problemas interpersonales. Un aspecto particular de estas estrategias es la participación de los sindicatos, los cuales deberían ocupar un lugar importante en la prevención del problema y valoración de las relaciones sociales, llevando a cabo una labor de conciencia y sensibilización que resulte en efectos positivos preventivos, todo ello negociado colectivamente con la empresa.

El capítulo siete se hace de suma importancia revisar el aspecto jurídico que regula y trata problemas sobre aspectos de acoso laboral, hablando sobre la legislación que existe en otros países y particularmente el caso de México. Se resalta el grado de avance que tiene nuestro país en casos de acoso laboral y la respuesta que han tenido otros países con relación a este fenómeno.

Para terminar este trabajo de investigación se hacen una serie de conclusiones y sugerencias para aminorar, o tratar de solucionar este tipo de problemas en las organizaciones y evitar toda una serie de consecuencias que trae consigo el no frenar a tiempo esta situación.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| Resumen | 3 |
| Resumen Capítular | 5 |
| MARCO TEORICO | |
| Planteamiento del problema | 8 |
| Objetivos de la investigación | 12 |
| Hipótesis | 13 |
| Metodología | 13 |
| Marco teórico | 13 |
| MARCO CONCEPTUAL | |
| Capítulo 1. Qué es el acoso laboral o mobbing | |
| 1.1. Antecedentes | 18 |
| 1.2. Descripción del concepto | 18 |
| 1.3. Tipos | 22 |
| 1.4. Fases | 23 |
| 1.5. Acoso laboral en el ambiente de trabajo | 27 |
| Capítulo 2. Partes implicadas | |
| 2.1. El agresor | 31 |
| 2.2. La víctima | 33 |
| 2.3. El entorno | 35 |
| 2.4. Los aliados o el grupo acosador | 37 |
| 2.5. Los colaboradores tácitos | 37 |
| 2.6. Cómplices o testigos mudos | 38 |
| MARCO REFERENCIAL | |
| Capítulo 3. Escenario del acoso laboral en la empresa | |
| 3.1. Situación actual del acoso laboral | 39 |
| 3.2. El acoso laboral como estrategia empresarial | 43 |
| 3.3. Prevención, detección y atención del acoso laboral | 45 |
| Capítulo 4. Causas que originan el acoso laboral | |
| 4.1. La organización del trabajo como un factor | 49 |
| 4.2. Deficiencias en la organización del trabajo | 51 |
| 4.3. Manejo del conflicto | 54 |
| 4.4. El ejercicio del poder en el acoso laboral | 57 |
| Capítulo 5. Consecuencias del acoso laboral | |
| 5.1. Efectos para la sociedad | 63 |
| 5.2. Efectos para la empresa | 65 |
| 5.3. Efectos para el trabajador acosado | 67 |
| Capítulo 6. Estrategias para afrontar la espiral del acoso laboral | |
| 6.1. Estrategias de intervención generales | 71 |
| 6.2. Estrategias de intervención sindical | 74 |
| Capítulo 7. El aspecto jurídico | |
| 7.1. Legislación del acoso laboral en otros países | 79 |
| 7.2. legislación del acoso laboral en México | 87 |
| Conclusiones y Recomendaciones | 92 |
| Bibliografía Consultada | 96 |

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad existen una serie de problemas en el ámbito laboral, afectando a los trabajadores, ello debido por un lado a la carga excesiva de trabajo, aumento de presión y responsabilidades, entre otros aspectos. En cuestiones laborales, diariamente en cualquier nivel jerárquico de la empresa, se suscitan acciones que tienden a ejercer presión hacia alguien, donde las personas más vulnerables son las mujeres, se puede dar por cuestiones raciales, alguna discapacidad, orientaciones sexuales diferentes, por embarazo, entre otros.

Hoy en día en la sociedad se vive una ausencia de valores, de ética y en general existe un fuerte individualismo; las personas cada vez más se preocupan por sus propios problemas e intereses y hay poca o nula atención a lo que le sucede a las personas de su alrededor.

La dinámica actual del trabajo, unido a las nuevas formas de organización del trabajo han fomentando que los trabajadores estén sometidos a continuas y cada vez más complejas relaciones interpersonales. Esta situación propicia que, junto a los riesgos tradicionales (más o menos conocidos) que existen en cada puesto de trabajo aparezcan o se maximicen otros, que no por ser más difíciles de detectar son menos dañinos o peligrosos para los trabajadores.

Haciendo referencia a lo anteriormente expuesto, actualmente se ha dado a conocer un problema que afecta gravemente a las organizaciones y su personal, investigaciones recientes apuntan al surgimiento de un nuevo paradigma en las relaciones laborales, algunos investigadores y especialistas del tema han denominado a este fenómeno como la enfermedad laboral del siglo XXI, refiriéndose al acoso moral en el trabajo (acoso laboral) o mobbing, cada vez más presente en las organizaciones, causando contrariedades a nivel ausentismo y rotación de personal, este fenómeno presenta dos líneas de investigación: la

psicológica y la organizacional, esta última es la que se abordará en la presente investigación.

Desde hace algunos años cada vez más va en aumento una forma de presión laboral tendenciosa, que se traduce como acoso u hostigamiento psicológico en este caso aplicado al ámbito laboral; en ese contexto, existen actitudes hostiles de forma sistemática, duraderas en el tiempo, y con consecuencias variables (accidentabilidad, ausentismo laboral, etc.), es un fenómeno en el que una persona o grupo, ejerce violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente durante un tiempo prolongado sobre otra persona en el lugar de trabajo, con la finalidad de destruir las redes de comunicación del individuo, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr finalmente el abandono del puesto de trabajo e incluso perjudicar su vida familiar y pueden llegar al suicidio.

Las personas que ejercen esta presión, tienden a encubrir su miedo e inseguridad de esta forma, los motivos por los cuales se comportan así pueden ser celos, envidia, anhelan los bienes materiales de otros, sus cualidades personales e inteligencia, por mencionar algunos.

Esto trae consigo grandes costos económicos, así como una disminución importante en la productividad del trabajador y de la empresa. Las consecuencias no solo se quedan allí, también afectan a nivel individual, familiar, social y organizacional. Los costos recaen tanto en la persona como en la empresa, por mencionar algunos se tienen los siguientes: costos por ausencias por enfermedad, costos por retiros o jubilaciones prematuras, costos por reemplazo en el proceso de empleo (reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo), costos por compensaciones, denuncias y litigios, costos por daños al equipo y trabajos hechos por segunda vez en producción resultado de accidentes y errores, costos por disminución del desempeño/productividad (carencia de valor agregado al producto o servicio) y costos por mala reputación e imagen pública negativa.

El acoso laboral, es una modalidad de conducta agresiva, cuya frecuencia en la sociedad actual parece estar alcanzando cifras verdaderamente preocupantes. El mundo contemporáneo gira alrededor de las relaciones interpersonales que se establecen en el mundo laboral y, lógicamente, éste puede convertirse también en una fuente de posibles conflictos. Paralelamente se están produciendo una serie de cambios en las condiciones de empleo, con formas atípicas, cuando no ilegales de contratación, lo que permite la aparición de riesgos laborales ocultos, que coexisten con los riesgos más tradicionales y conocidos.

Las causas del problema pueden ser de distinta naturaleza, fundamentalmente se centran en torno a aspectos relacionados con la organización del trabajo y la gestión del conflicto por parte de los superiores jerárquicos. No tiene que ver con el exceso de trabajo, con los problemas de relación con algunos compañeros, la presión de los superiores o de los clientes, o la angustia que se experimenta ante situaciones complicadas, aparece ante una situación más compleja.

El mobbing en el ámbito laboral hace referencia al maltrato deliberado y continuado, verbal y/o modal, que puede recibir un trabajador por parte de otro u otros. Se puede considerar un riesgo laboral, y cuando se padece puede ocasionar importantes consecuencias físicas, psicológicas y sociales para el trabajador.

Podría considerarse como una variante de estrés laboral, pero presenta la particularidad de que no ocurre únicamente por aspectos relacionados con el trabajo, sino más bien con cuestiones que tienen que ver con las relaciones interpersonales.

En las organizaciones de trabajo suelen estar contempladas las relaciones que deben establecerse entre los distintos individuos y grupos para la realización de las tareas productivas encomendadas. Sin embargo, la existencia de otros tipos de relaciones, distintas de las meramente productivas, entre las distintas personas de

una empresa, así como el desarrollo formal de todas las relaciones en general, es algo que no suele merecer atención al no ser aspectos directamente relacionados con la realización del trabajo. Como consecuencia, es posible que aparezcan anomalías en el funcionamiento de la organización social.

Distintos estudios han puesto de manifiesto que la existencia de problemas en los ámbitos de relación social provocará la aparición de ciertas disfunciones que repercutirán tanto sobre los trabajadores (mal clima laboral, insatisfacción en el trabajo, desmotivación, etc.), como sobre el funcionamiento de la empresa (ausentismo, abandonos del trabajo, incremento de la accidentabilidad, disminución de la cantidad y la calidad del trabajo, entre otros aspectos).

El tamaño de la empresa, el grado de complejidad de la misma, la centralización —participación y la formalización— normativa son aspectos que influyen decisivamente en el acoso laboral, y sobre los que habría que intervenir en el caso de ser detectados.

Este fenómeno se puede dar en cualquier tipo de organización donde existan relaciones interpersonales (recursos humanos), donde el comportamiento ético no solo se considera a nivel individual, sino que es determinado al menos por ciertos factores dentro de la organización, en otras palabras, las personas son influenciadas por las fuerzas que las rodean: compañeros, superiores, las normas del grupo y políticas organizacionales, por mencionar algunos.

El número de trabajadores afectados puede ser incluso mayor que los casos que han sido declarados, puesto que muchos de ellos no se atreven a denunciar estas situaciones por el temor de perder su puesto de trabajo, dado lo difícil que resulta demostrar una situación de acoso laboral, o porque creen que no encontrarán suficiente apoyo en sus superiores.

Estudiosos del tema han observado que el acoso laboral es más frecuente en trabajadores de las administraciones públicas, trabajadores relacionados con la

educación (profesores de preescolar, primarias, universidades), trabajadores de la salud (principalmente enfermeras), trabajadores de medios de transporte y comunicaciones, y del comercio, miembros de organizaciones sin ánimo de lucro, instituciones u organizaciones religiosas.

De lo anteriormente expuesto se tiene que el acoso laboral es un efecto nocivo para la empresa y su personal, por lo que es un grave problema que genera un mal clima y ambiente de trabajo, provoca interferencias en los circuitos de información y comunicación, descenso de la creatividad e innovación en los empleados, despreocupación por la satisfacción de los clientes, ausentismo y bajas laborales, en fin, provoca una serie de consecuencias que afectan a los trabajadores que sufren violencia y hostigamiento en el lugar de trabajo, incluyendo efectos sociales y comunitarios.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

- 1) Entender ampliamente el concepto de Acoso laboral para su diagnóstico.
- 2) Analizar las causas y condiciones que favorecen el Acoso Laboral.
- 3) Conocer las consecuencias laborales para las partes involucradas.
- 4) Considerar propuestas para sancionar legalmente la conducta del Acoso Laboral.
- 5) Detectar cuales son los posibles cambios que se deben hacer en la cultura laboral de las organizaciones.

HIPÓTESIS

- 1.- El Acoso Laboral esta correlacionado con el desempeño del individuo en el lugar de trabajo y la productividad.
- 2.- Por no estar legislado el Acoso Laboral, esta práctica es más común en las organizaciones.
- 3.- Si se conoce claramente en la empresa lo que implica el Acoso Laboral, se podrá prevenir y atender, por consiguiente se minimizarán sus efectos.
- 4.- La falta de normas organizacionales claras contra el Acoso Laboral, genera el ambiente para su puesta en acción dentro del centro de trabajo.

METODOLOGÍA

El presente trabajo se realizará mediante un estudio descriptivo, con carácter cualitativo. Se hará una exhaustiva revisión documental por medio de distintas fuentes y técnicas de recolección de información, indagando en folletos, revistas, libros, documentales, casos de estudio, prensa, entre otros materiales.

MARCO TEÓRICO

Las organizaciones por su naturaleza son dinámicas y complejas, y son conceptualizadas de diferente manera, por lo que se da a continuación una definición de organización.

De acuerdo con Da Silva¹, se puede definir a una organización como dos o más personas que trabajan juntas y que cooperan dentro de los límites reconocidos con el propósito de alcanzar un objetivo o meta comunes.

¹ Da Silva. O. Reinaldo. (Ed) (2002). Teorías de la Administración. Mascaró, S. Pilar. Trad.) Thompson Learning. México (Trabajo original publicado en 2001). Pp.44.

Esta definición implica que una organización esta conformada por personas que laboran en conjunto, bajo límites establecidos, los cuales incluyen normas, políticas, derechos y obligaciones, en general responsabilidades otorgadas dentro de la estructura organizacional y su debida autoridad.

Dicho autor menciona que la interacción entre estas personas agrega valor en el proceso de transformación de los insumos en bienes o servicios, por el contrario, si existen condiciones que afecten el desempeño de los recursos humanos, el resultado esperado en términos de calidad y productividad para la empresa no será el deseado. Por lo que para tener un mayor impacto en la productividad de la empresa es importante que existan una cultura organizacional sólida que incluya buenas relaciones humanas en el trabajo, aunado a otros factores que contribuyen a generar un mejor desempeño en los trabajadores.

Actualmente las organizaciones se encuentran bajo una gran presión por ser cada vez mejores, rápidas, productivas y competitivas. Presión que talvez sea explicada por los efectos de la globalización en todos sus niveles o por los avances tecnológicos, entre una lista de factores que pueden contribuir a ello.

Es elemental analizar la importancia de la administración de los recursos humanos en la organización, así como la cultura de esta en su conjunto. En la actualidad el rol que la administración de los recursos humanos tiene en la empresa se está consolidando cada vez más como socio estratégico y agente de cambio, los empleados suelen ser la clave de la competitividad de la empresa².

La administración de los recursos humanos involucra todas las decisiones de la administración que afectan o influncian directamente a la gente o recursos humanos que trabajan para la organización.³

² Dessler, G. (Ed) (2001). Administración de personal. Pearson Educación, México. (8ª. ed.). México. pp. 17.

³ Fisher, D.C. Scoendfelt, F. L. y Shaw, B. J. (Eds) (1999). Human Resource Management. Houghton Mifflin Company, New York. USA. (4a ed.). USA. Pp. 7.

En el modelo de administración de recursos humanos presentado por Fisher en su libro titulado *Human Resources Management*, se identifica claramente que la seguridad y la salud en el trabajo es una actividad relacionada con la retención y mantenimiento del capital humano y su talento en la organización. Esto implica que el contar con el personal adecuado en la empresa, permitirá a esta obtener resultados favorables del trabajador en relación con su desempeño, productividad, calidad, satisfacción y permanencia, así como resultados organizacionales, positivos de supervivencia, competitividad, crecimiento y rentabilidad.

En esta investigación el tema abordado es el mobbing o acoso laboral, el cual genera un conflicto en las relaciones interpersonales e intergrupales en las organizaciones, lo que puede impactar significativamente en la productividad individual del afectado y sus grupos o unidades de trabajo, como lo sugieren los resultados de algunas investigaciones.

Aún cuando se trata de un fenómeno relativamente reciente, los esfuerzos de investigación y de documentación del mismo que se han llevado a cabo en otros países, permiten obtener el soporte teórico necesario para desarrollar este estudio.

El acoso laboral esta causando impactos importantes en la comunidad laboral de Estados Unidos y algunos países europeos, destacando España, Holanda, Finlandia, Italia, Alemania, los Países Escandinavos (Suecia y Noruega), al igual que en países latinoamericanos y por supuesto México.

Desafortunadamente este tipo de situaciones se presenta en las organizaciones cada vez con más frecuencia; se estima que “entre el 5% y 10% de los trabajadores europeos se queja de haber sufrido intimidación en los últimos doce meses”.⁴

⁴ Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2003, 06 de mayo), Forum publicado en línea: Prevención de riesgos psicosociales en el trabajo, perspectivas europeas, 9. Pp. 5. Obtenido de la red mundial: <http://agency.osha.eu.int/publications/forum/9/es/index.htm>

Al respecto, Parra expone que en el 2002, el acoso laboral “afecto al 16% de la población económicamente activa, actualmente es la primera causa de baja laboral en España.”⁵

“Estudios realizados en Europa, indican que la población afectada por mobbing en todo el continente alcanza unos 12 millones de personas, lo que representa un 8.1% de la población activa”.⁶

La falta de una cultura de prevención por parte de las partes involucradas en la organización, comenzando por los empresarios, sobre algunos temas en las organizaciones, por ejemplo, previsión social, seguridad e higiene, salud en el trabajo, etc., puede ser un ambiente favorable para que se genere cada vez más este fenómeno.

Particularmente en el caso de México, el marco jurídico donde se pudiera ubicar este fenómeno, es la Ley Federal del Trabajo (LFT), contempla en el artículo 47 las causas de rescisión sin responsabilidad para el patrón y que dice lo siguiente:

Incurrir el trabajador, durante sus labores, en faltas de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del patrón, sus familiares o del personal directivo o administrativo de la empresa o establecimiento, salvo que medie provocación o que medie en defensa propia.⁷

Y en su fracción tercera dice, “cometer el trabajador contra alguno de sus compañeros, cualquiera de los actos enumerados en la fracción anterior, s como

⁵ Parra, E. (2003, 15 de octubre). Revista Expansión: como deshacerse de un trabajador, Pp. 1. Obtenido de la red mundial: <http://www.expansion.com.mx/prnfriend.asp?cve=87649>

⁶ Delgado M. (2002). Jornada sobre Mobbing: Violencia psicológica en el trabajo, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo Barcelona; Obtenido de Red Mundial: <http://www.prevencionintegral.com/novedades/mobbing/conclusiones.htm#definicion>

⁷ Breña, G. F. (2002). Ley Federal del Trabajo comentada y concordada. Oxford University Press México. México (2ª. ed). México. Pp.65.

consecuencia de ellos se altera la disciplina del lugar en que se desempeña el trabajo.⁸

Este sería el argumento legal en el ámbito laboral que tendría el patrón para hablar de un supuesto caso de acoso laboral.

En México se utilizan expresiones coloquiales que denotan lo que en otros países se conoce como acoso laboral. En la propia forma de expresar estas palabras se observa ingenuidad en la víctima y un acto de conciencia por parte del agresor, el acoso laboral en México ha sido desde hace varias décadas una práctica común.⁹

El interés para llevar acabo este estudio se centra en los efectos del acoso laboral para las partes implicadas, principalmente para el trabajador y la empresa, ya que en ocasiones se identifica a la organización del trabajo como una causa que da origen al acoso laboral y también se relaciona con la deficiente gestión del conflicto.

⁸ Ibidem. Pp.65.

⁹ Podolsky, S. (2003, 15 de octubre). Revista Expansión: como deshacerse de un trabajador, elementos adicionales, Pp.1. Obtenido de la Red Mundial: <http://www.expansion.com.mx/prnfriendasp?cve=87649>

Capítulo 1. Qué es Acoso Laboral o Mobbing

1.1. Antecedentes

Mobbing es una palabra usada por el fallecido Konrad Lorenz, etólogo, para describir el comportamiento grupal de los animales. Llamó “mobbing” a los ataques de un grupo de animales más pequeños que amenazan a un solo animal más grande.¹⁰

Más tarde, un médico sueco que se interesó en lo que los niños pueden hacerse unos a otros entre sus horas de clase, tomó prestada esta terminología de Lorenz y llamó “mobbing” al comportamiento muy destructivo de pequeños grupos de niños dirigido contra (la mayoría de las veces) un solo niño.¹¹

Los antecedentes históricos del *mobbing* los encontramos en 1976, cuando el psicólogo alemán Heinz Leymann, pionero y experto internacional en la materia, comenzó a estudiar este fenómeno con detenimiento.

Otros autores destacados en el estudio del acoso moral y del mobbing son la francesa Marie-France Hirigoyen y el español Iñaki Piñuel y Zabala.

1.2. Descripción del Concepto

En nuestro país no existe conciencia del fenómeno llamado *mobbing*, “acoso psicológico en el trabajo” o “psicoterror laboral”. Es más, muchos mexicanos no han oído hablar del mismo e ignoran de qué se trata.

¹⁰ Lorenz, K. (1991). *Hier bin ich-wo bist Vu? Ethologie dergrauganzlHere [Here I am-where are you? The behaviour of geese - Estoy aquí... ¿dónde estás tú? El comportamiento de los gansos]* (New edition). Munchen: Piper.

¹¹ Heinemann, P. (1972). *Mobbing-Gruppvoald bland barn och vuxna [Mobbing-group violence by children and adults - Mobbing: violencia grupal por parte de niños y adultos]*. Stockholm: Natur och Kultur.

Al igual que ocurre con cualquier otro tipo de violencia (maltrato físico, maltrato psíquico, acoso sexual, etcétera), el acoso laboral existe a causa de las relaciones de poder que auspicia el sistema y, en este caso concreto, por el poder que ejercen los más fuertes frente a los más débiles dentro del proceso productivo u organizacional en el lugar de trabajo.

El acoso laboral es una técnica de intimidación propia de empresas u organizaciones institucionales que no quieren o no pueden proceder al despido, por lo cual el hostigador utiliza su cargo superior para arrinconar y aislar al trabajador elegido, hasta acabar por inutilizarlo, después de un lento proceso de desgaste del que, a diferencia del acoso sexual o la violencia física, no quedan huellas aparentes y resulta difícil de demostrar por las escasas pruebas físicas que puedan existir.

El creciente aumento del sector servicios, unido a las nuevas formas de organización del trabajo han fomentando que los trabajadores estén sometidos a continuas y cada vez más complejas relaciones interpersonales. Esta interacción entre individuos como consecuencia de su actividad laboral no sólo se produce entre el personal de la organización a la que pertenecen, sino que, además, deben relacionarse con los usuarios de los servicios que prestan sus empresas.

Esta situación propicia que, junto a los riesgos tradicionales (más o menos conocidos) que existen en cada puesto de trabajo aparezcan otros, que no por ser más difíciles de detectar son menos peligrosos para la salud de los trabajadores.

El mobbing fue estudiado por primera vez por el etólogo Honrad Lorenz, el cual observó el comportamiento de determinadas especies animales constatando que en ciertos casos los individuos más débiles del grupo se acompañaban -unían- para atacar a otro más fuerte.

Este término inglés puede traducirse como acoso u hostigamiento, en este caso aplicado al ámbito laboral, para describir situaciones en las que un sujeto se convierte en blanco del grupo al que pertenece, siendo sometido por éste o por alguno de sus miembros, a una persecución que le va a producir importantes trastornos en su salud, tanto física como psíquica, siendo necesario en muchos casos la asistencia médica y psicológica.

En la década de los 80 el profesor Heinz Leymann define el mobbing como el fenómeno en que una persona o grupo de personas ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente (al menos una vez por semana) y durante un tiempo prolongado (más de seis meses) sobre otra persona en el lugar de trabajo, con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr finalmente que esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo. (*The Mobbing Encyclopaedia, Bulling. The definition of mobbing ar Workplaces. Heinz Leymann*).

Jurídicamente el Magistrado R. Gimeno Lahoz en la 1ª jornada de análisis integral de mobbing en Girona lo define: “Presión laboral tendenciosa encaminada a la auto-eliminación de la víctima”. Marina Parés Soliva dice que el “acoso moral en el trabajo tiene el objetivo de destruir la estabilidad psicológica de un ser humano, a través del descrédito y la rumorología con la finalidad de encubrir un fraude. Se practica acosando grupalmente de tal manera que la víctima “estigmatizada” no pueda defenderse, que no pueda hablar o que su palabra ya no tenga ningún valor. La indefensión de la víctima proviene de la pasividad de los testigos de la violencia, que permite la destrucción de otro ser humano de manera indignamente cobarde”. (Parés Soliva, Marina. Las fases del Acoso moral en el trabajo presentado en el V Congreso Nacional AMET 2006 (Asociación Mexicana de Estudios del Trabajo), Oaxtepec Morelos a 17 de mayo de 2006.

Los acosadores ponen en marcha esta maquinaria demoledora por distintas razones, entre las que destacan los celos, la envidia, no sólo centrada esta última sobre los bienes materiales de la víctima, sino sobre las cualidades personales, como puede ser su inteligencia, carisma, ecuanimidad, etc. Esta situación se produce sobre todo cuando se incorporan nuevos trabajadores jóvenes y preparados, amenazando la promoción profesional e incluso la permanencia del acosador en la organización o viceversa. También es habitual que los ataques se produzcan porque la víctima tenga ciertos rasgos diferenciales respecto al resto del grupo, como por ejemplo el color de su piel o alguna característica física que es aprovechado por el acosador para ensañarse con ella.

Nos encontramos ante un tipo de agresión extremadamente sutil en cuanto perversa, ya que se trata de un comportamiento premeditado, que se ejecuta según una estrategia minuciosamente preconcebida con un objetivo claro y concreto: la anulación de la víctima.

Por lo general, el acoso laboral o *mobbing* suele ser confundido con el síndrome del burnout (desgaste profesional), aunque es importante aclarar que no se trata de lo mismo, pues literalmente el *burnout* significa "estar quemado" o desgastado por circunstancias específicas o características inherentes a la profesión o el trabajo, mismo que genera en el empleado una intensa demanda emocional.

Asimismo, se ha llegado a confundir con el *bullying* o acoso escolar, al que se asemeja mucho más, aunque la diferencia radica en que en éste último siempre está presente la violencia física, mientras que en el *mobbing*, las estrategias que utilizan los acosadores siempre son más sutiles y de índole más bien psicológica, ya que la intención es no dejar indicios del acoso para que sea difícil demostrar este tipo de agresión, exponiendo al acosado como una persona incompetente, inepta o problemática.

Existen múltiples definiciones para este tipo de acoso, pudiendo considerarse como un maltrato psicológico prolongado en el tiempo, dentro del ámbito laboral y cuyo fin es ocasionar problemas socio-laborales y deterioro psíquico a la persona.

Lo importante en las diferentes definiciones que existen sobre el fenómeno consiste en la coincidencia de valorar el hecho de estar frente a unas actuaciones que forman parte de un plan preestablecido por tanto de la voluntariedad de las mismas, así como también coinciden en aceptar la grave afectación que supone para el estado de salud de la víctima.

1.3. Tipos

Nadie está a salvo del mobbing, que puede afectar indistintamente a cualquiera de los niveles jerárquicos de la empresa, tanto hombres como mujeres. La mayor parte de los autores coinciden en la existencia de tres tipos de acoso:

1.3.1. Ascendente

Es aquel donde una persona que ostenta un rango jerárquico superior en la organización se ve agredida por uno o varios subordinados. Generalmente se produce cuando se incorpora a la empresa una persona del exterior con un rango jerárquico superior y sus métodos no son aceptados por los trabajadores que se encuentran bajo su dirección, o porque ese puesto es ansiado por alguno de ellos.

Otra modalidad sería aquella en que un trabajador que es ascendido a un puesto de responsabilidad en virtud del cual se le otorga la capacidad de organizar y dirigir a sus antiguos compañeros. La situación se complica si no se ha consultado previamente el ascenso al resto de trabajadores y éstos no se muestran de acuerdo con la elección, o si el nuevo responsable no marca unos objetivos claros dentro del departamento generando intromisiones en las funciones de alguno o algunos de sus componentes.

En menor proporción puede desencadenarse el mobbing hacia aquellos jefes que se muestran arrogantes en el trato y muestran comportamientos autoritarios.

1.3.2. Horizontal

El comportamiento de los grupos no es el resultado de los comportamientos individuales de los individuos que lo componen sino que el grupo se aparece con una nueva identidad que tiene su propio comportamiento.

En este supuesto un trabajador se ve acosado por un compañero con el mismo nivel jerárquico, aunque es posible que si bien no oficialmente, tenga una posición de facto superior. El ataque puede producirse por problemas personales, o bien porque alguno de los miembros del grupo sencillamente no acepta las pautas de funcionamiento tácitamente o expresamente aceptadas por el resto. Otra circunstancia que da lugar a este comportamiento es la existencia de personas físicas o psíquicamente débiles o distintas, y estas diferencias son explotadas por los demás simplemente para pasar el rato o mitigar el aburrimiento.

1.3.3. Descendente

Esta es la situación más habitual. Se trata un comportamiento en el que la persona que ostenta el poder a través de desprecios, falsas acusaciones, e incluso insultos pretende minar el ámbito psicológico del trabajador acosado para destacar frente a sus subordinados, para mantener su posición jerárquica o simplemente se trata de una estrategia empresarial cuyo objetivo es deshacerse forzando el abandono “voluntario” de una persona determinada sin proceder a su despido legal, ya que este sin motivo acarrearía un coste económico para la empresa.

1.4. Fases

Es difícil establecer una secuencia común de hechos en el transcurso de un proceso de acoso laboral que permita determinar una serie fija de fases que abarquen desde su aparición hasta su desenlace, cualquiera que fuera éste. Esta imposibilidad se debe sobre todo a las distintas peculiaridades que en cada caso pueden presentar los acosadores, las víctimas y el entorno en el que se desarrolla

el conflicto, así como del modelo de organización en el que se desata el proceso. No obstante, los investigadores han establecido cinco fases que se dan habitualmente en el proceso de mobbing.

1.4.1. Fase de Seducción

El acosador aún no manifiesta su gran potencial violento. Normalmente la seducción codirigida a la víctima, pero en ocasiones la seducción va dirigida al entorno próximo de la víctima, y entonces esta fase puede quedar en mascarada u oculta. El manipulador hace creer que le importa mucho la futura víctima ya sea a través de la adulación o bien a través de la compasión.

1.4.2. Fase de Conflicto

Es normal que aparezcan conflictos interpersonales en cualquier empresa como consecuencia de la existencia de grupos y personas que frecuentemente tienen intereses y objetivos distintos e incluso contrapuestos.

Debido a esto surgen problemas puntuales, roces o incluso choques entre personas que bien pueden solucionarse de forma positiva a través del diálogo o que, por el contrario, pueden constituir el inicio de un problema más profundo que tiene posibilidades de llegar a estigmatizarse, siendo en este segundo caso cuando se entra en la fase siguiente.

1.4.3. Fase de Mobbing o de Estigmatización

En esta fase el acosador pone en práctica toda la estrategia de hostigamiento en su víctima, utilizando para ello, sistemáticamente y durante un tiempo prolongado, una serie de comportamientos perversos -que serán analizados más adelante- cuyo objetivo es ridiculizar y apartar socialmente a la víctima. Se puede decir que esta fase ya es propiamente de mobbing.

La víctima no puede creer lo que está sucediendo y puede llegar incluso a negar la evidencia ante la pasividad, la negación o la evitación del fenómeno por el resto

del grupo al que pertenece. Esta fase es muy duradera en el tiempo (uno, tres años según las investigaciones del profesor Leymann), y sirve para estigmatizar a la víctima con el consentimiento e incluso con la colaboración activa o pasiva del entorno.

1.4.4. Fase de Intervención desde la Empresa

Lo que en principio era un conflicto conocido básicamente por los miembros del grupo al que pertenece la víctima trasciende a la dirección de la empresa (Salvo que se trate de una estrategia empresarial preconcebida, por lo que el origen del conflicto se encontraría en la propia empresa). Pueden ser varias las formas de actuación que se pueden poner en práctica, generalmente por el departamento de recursos humanos o la dirección de personal.

Solución positiva del conflicto:

En la menor parte de los casos, la dirección de la empresa, tras tener conocimiento del problema, realiza una investigación exhaustiva del mismo y decide que el trabajador o el acosador sea cambiado de puesto de trabajo, descubre la estrategia de hostigamiento y articula los mecanismos para que no se vuelva a producir, sancionando en su caso al hostigador.

Solución negativa del conflicto:

Normalmente y sin tener un conocimiento exhaustivo del caso debido a su nula o escasa investigación, la dirección suele ver a la víctima como el problema a combatir, reparando en sus características individuales tergiversadas y manipuladas, sin reparar en que el origen del mismo está en otra parte. De esta manera, la dirección viene a sumarse al entorno que acosa activa o pasivamente a la víctima.

1.4.5. Fase de Marginación o Exclusión de la Vida Laboral

Esta última fase suele desembocar en el abandono de la víctima de su puesto de trabajo, muy probablemente tras haber pasado por largas temporadas de baja. Los trabajadores de las administraciones públicas suelen pedir cambios de puesto de trabajo que en pocas ocasiones se materializan, mientras que en la empresa privada parte de las víctimas deciden aguantar estoicamente en su puesto de trabajo y atraviesan un calvario que tiene consecuencias muy negativas para su salud. Unos y otros sufren un agravamiento del problema, tanto dentro como fuera de la empresa. En los casos más extremos los trabajadores acosados pueden llegar al suicidio.

1.4.6. Fase de Recuperación

La difusión del fenómeno mobbing, la extensión de la información son el mismo y la inclusión del acoso laboral como un riesgo psicosocial en las medidas de prevención de salud laboral están promoviendo que algunos afectados por acoso laboral no acaben siendo excluidos del mundo laboral y que puedan retornar a él una vez superadas las secuelas de la violencia psicológica ejercida sobre ellos. Se tratará por tanto de una nueva fase.

El objetivo de la fase es doble: por un lado promueve la recuperación de la salud del afectado por acoso (secuelas), y por otro recupera a un trabajador brillante y exitoso para el mundo laboral.

Consecuencias:

La recuperación normalmente será a posteriori, ya fuera del territorio del acosador. La desactivación emocional en esta fase es muy importante pero difícil. La desactivación emocional consiste en dejar de estar tan activos a las emociones. Existen varios caminos para salir de esta situación, pero en todos ellos se deben recorrer dos fases, la primera es la desactivación emocional, y la segunda sobrevivir haciéndose fuerte, ayudaría que existieran medios para denunciar o publicar casos concretos.

El acoso laboral es un problema en el que sólo hay perdedores: los acosados por todos los trastornos que sufren y que afectan a su salud. Los acosadores por que han demostrado ser personas en las que no se puede confiar; dado que son responsables que una empresa domine el ambiente de pánico. Los compañeros espectadores, los llamados testigos mudos porque al temer convertirse en las próximas víctimas desconfían y pierden la alegría del trabajo. Los superiores porque tienen que compensar la pérdida de la productividad originada por la falta de cooperación y los empresarios que tienen que sufragar los costos asistenciales a las víctimas. No existe ningún caso en que el acoso sea favorable.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) los actos de violencia en el trabajo provocan una alteración inmediata y a menudo duradera de las relaciones interpersonales, y por tanto quedan afectadas tanto la organización del trabajo, como el entorno laboral.

1.5. Acoso Laboral en el Ambiente de Trabajo

En México, el *mobbing* ha empezado a ser observado como una forma de violencia laboral, caracterizado por algunos investigadores como propio de espacios laborales sin estructura, con una organización del trabajo pobre, altamente burocratizados y jerarquizados, donde priva la ausencia de interés y la falta de apoyo por parte de los superiores, y donde la violencia física es sustituida por métodos mucho más sofisticados con el objetivo de lograr el derrumbamiento y la destrucción moral de la víctima que, casi siempre, es vista como amenaza para los intereses de los demás.

Así, en pocas palabras, se puede decir que el *mobbing* consiste en el acoso consecutivo a una víctima por parte de un grupo de victimarios o acosadores, que pretenden destruirlo laboral y mentalmente, por considerarlo un problema para su desarrollo profesional.

Al ser producto y productor de “toxicidad laboral”, el mobbing deteriora todo el entramado de relaciones laborales, de solidaridad y cooperación en las organizaciones donde prevalece, y llega a infringir grandes daños que pueden conducir a cuadros patológicos y psíquicos severos e, incluso, la muerte.

Entonces, según los especialistas, es necesario alertar y alentar a las colectividades para que lleven a cabo acciones que eliminen este tipo de acoso. La única manera de hacerlo es descubriéndolo, documentándolo y oponiéndose a él mediante su denuncia y reconocimiento como una importante forma de violencia.

En diversos países el mobbing o acoso laboral es ya un problema que llama la atención de los analistas. El escenario privilegiado de estos estudios está siendo el empleo formal, y ello no es casual. Este tipo de empleo, en una época considerado como “protegido”, se caracteriza hoy, en general, por los bajos salarios, las jornadas intensivas de trabajo, los contratos “a tiempo parcial”, las políticas de subcontratación, las actitudes empresariales en contra de los sindicatos, las privatizaciones, etcétera.

En ese sentido, el problema del mobbing apenas empieza a ser conocido. Asume formas y direcciones diversas, se da bajo determinadas circunstancias y se presenta en una amplia gama de organizaciones. Ciertamente es complejo, no es un problema que pueda verse sólo como proveniente de la dirección de las empresas —aunque el contexto neoliberal actual está jugando de manera muy importante en su generación.

Los estudios advierten que el problema puede llegar de “abajo” hacia arriba, por así decirlo, a partir de los propios trabajadores; también puede ser “horizontal”, darse entre los mismos trabajadores y, por supuesto, entre cuadros directivos.

Según una encuesta, aplicada por Hirigoyen, los individuos de edad madura, entre los 46 y los 55 años, pueden ser más objeto de *mobbing* que otros. Las mujeres lo viven con más frecuencia que los hombres. Está estrechamente vinculado con las múltiples formas de discriminación que se dan en el trabajo y fuera de él, está presente en los acosos por motivos raciales, religiosos, por enfermedad o defecto físico, contra individuos con distintas inclinaciones sexuales, esto es, todos aquellos que son diferentes pueden sufrir *mobbing*. Pero no sólo ellos, sobre todo, aquellos que no “comulgan” con las prácticas y vicios de la comunidad, los éticos, los honestos, los trabajadores, los que sobresalen.

Algunos autores han observado que el acoso laboral es más frecuente en:

- a) Funcionarios y trabajadores de las administraciones públicas.
- b) Trabajos relacionados con la educación.
- c) Trabajos de la salud, sobre todo en los profesionales de enfermería.
- d) Trabajadores de medios de transporte y comunicaciones.
- e) Trabajadores del comercio.
- f) Organizaciones sin ánimo de lucro, religioso, caritativo, partidos políticos, sindicatos.
- g) Auditores,
- h) Personal de hostelería y turismo,
- i) Personal de bancos e instituciones financieras
- j) Medio artístico

En general, todo el sector de los servicios resulta afectado en mayor proporción.

Este problema se presenta en todo lugar donde existen individuos que conviven cotidianamente, afecta gravemente a las organizaciones y al personal, estando cada vez más presente.

También los contextos institucionales pueden ser propicios para el surgimiento del mobbing, como los que ahora son comunes a partir de políticas que implican mayores cargas de trabajo, mayor productividad. Estas políticas pueden estar propiciando mayor competencia entre los diversos sectores que conforman una empresa, y con ello, el surgimiento del acoso laboral.

Capítulo 2. Partes Implicadas

2.1. El Agresor

El principal problema que presenta el mobbing es como detectar al agresor, ya que la imagen que proyecta hacia el exterior es bastante positiva. Generalmente no es consciente del daño psicológico que puede ejercer y no conoce el significado del término equidad.

Con carácter general los mobbers o agresores no se centran en sujetos serviciales y disciplinados. Lo que parece que desencadena su agresividad y toda la serie de conductas de acoso es la envidia por los éxitos y los méritos de los demás, entendida esta envidia como un sentimiento de codicia, de irritación rencorosa, que se desencadena a través de la visión de felicidad y de las ventajas del otro.

Muy probablemente lo que subyace en el fondo es el miedo de los hostigadores a perder determinados privilegios, por lo que la ambición desenfrenada empuja a eliminar drásticamente cualquier posible obstáculo que se interponga en el camino.

Cuando hablamos de agresor conviene hacer una distinción entre aquellos que colaboran con el comportamiento agresivo de forma (entorno), y aquellos que protagonizan la agresión practicándola de forma directa.

Tim Field, quien estudió extensamente el mobbing en Inglaterra, considera al acosador laboral como un .intimidador en serie. Field realizó una descripción de sus rasgos de personalidad, entre los que se destacan los siguientes:

- a) **Personalidad Jekyll y Hyde:** donde el acosador se muestra violento y desagradable con la víctima, pero muy encantador con el resto de sus compañeros de trabajo.
- b) **Mentiroso:** es compulsivo para mentir y de esta forma convencer a la gente mediante engaños.
- c) **Controlador:** presenta rasgos obsesivos con el control y la supervisión de todas las actividades a su cargo, para de esta forma no ceder el poder y manipular a su antojo.
- d) **Crítico:** no alaba el trabajo de los demás y en forma habitual emite críticas poco o nada constructivas de todo aquello en lo que se le pida su opinión o juicio.
- e) **Actitudes inapropiadas:** es prejuicioso sobre el género, nivel social o educacional, creencias religiosas o políticas de sus compañeros de trabajo.
- f) **Líder convencido:** no cuestiona su capacidad de liderazgo, no obstante, no es capaz de distinguir la diferencia entre liderar que requiere de madurez, confianza, integridad, asertividad, capacidad de decisión, etc., e intimidar, conducta que frecuentemente lleva acabo y que se basa en la inmadurez, la desconfianza, la agresividad, impulsividad, etc.

Por otra parte, algunos autores describen a estos acosadores como personas envidiosas y conflictivas que al darse cuenta de que otros poseen cualidades superiores a las propias se ponen en guardia e inician el ataque. Suelen callar cualquier información que permita valoraciones positivas de otras personas, y en cambio esparcen rumores o informaciones erróneas que contribuyan a su desprestigio.

Algunas características que pueden ayudar a detectar un persecuidor u hostigador en el lugar de trabajo se presentan a continuación:

- El sujeto tiene una idea grandiosa de su propia importancia.
- Le absorben fantasías ilimitadas de éxito y de poder.
- Se considera especial y único.
- Tiene una necesidad excesiva de ser admirado.
- Piensa que se le debe todo.
- Explota al otro en sus relaciones interpersonales.
- Carece de empatía aunque pueden ser muy brillantes socialmente.
- Puede fingir que entiende los sentimientos de los demás.
- Tiene actitudes y comportamientos arrogantes.

El acosador tiene claras sus limitaciones, deficiencias y su incompetencia profesional, siendo consciente del peligro constante al que está sometido en su carrera. Es el conocimiento de su propia realidad lo que les lleva a destrozarse las carreras de otras personas.

2.2. La Víctima

No se puede afirmar que exista un perfil psicológico que predisponga a una persona a ser víctima de acoso u hostigamiento en su lugar de trabajo. Esto quiere decir que cualquier persona en cualquier momento puede ser víctima. Únicamente debe ser percibida como una amenaza por un agresor en potencia y encontrarse en un entorno favorable para la aparición del fenómeno.

Las víctimas del mobbing no tienen porqué ser siempre personas débiles o enfermas desde un punto de vista psicológico, ni personas con rasgos diferenciales marcados o que presenten dificultades a la hora de relacionarse socialmente. Al contrario en muchos casos nos encontramos que las víctimas se

auto señalan involuntaria e inconscientemente como dianas o blancos ante los ojos del agresor, precisamente por enfrentarse directamente al acoso.

Esta percepción del acosador con respecto a su víctima es lo que hace que nazca una necesidad de mentir, desacreditar y enfrentarla al resto del grupo. Para ello el acosador no se encuentra solo, sino que encuentra en los demás –aunque sea en su pasividad-, la fuerza suficiente para destrozarse psicológicamente a su víctima.

Nada tiene que ver la imagen que pretende proyectar el acosador de su víctima con la realidad. Mientras que esa imagen intente reflejar una persona poco inteligente y holgazana, los acosados a menudo suelen ser inteligentes y trabajadores.

Las víctimas son personas que ante los ojos de su verdugo se aparecen como envidiables, debido a sus características positivas -a menudo se trata de personas carismáticas que tienen grandes habilidades para las relaciones sociales-, sobre todo si son inconformistas y gracias a su inteligencia y preparación cuestionan sistemáticamente los métodos y formulas de organización del trabajo que les vienen impuestos. Otra de sus características es su predisposición al trabajo en equipo, ya que no dudan un instante en colaborar con sus compañeros, facilitándoles cuantos instrumentos y medios estén a su alcance en pro de la consecución de los objetivos colectivos.

En algunos supuestos los agresores llegan a envidiar incluso las condiciones favorables de carácter extralaboral de sus víctimas, como pueden ser las relativas a una vida social y familiar satisfactorias.

Entre los síntomas más relevantes que se pueden observar en los individuos que han sido víctimas del *mobbing* están:

- a) Apatía
- b) Desinterés
- c) Falta de iniciativa
- d) Tristeza y abatimiento del ánimo.
- e) Irritabilidad y labilidad emocional.
- f) Cansancio y fatiga
- g) Agresividad e hipersensibilidad.
- h) Sentimientos de Inseguridad.
- i) Recuerdos obsesivos.
- j) Arrebatos de rabia.
- k) Accesos de llanto.
- l) Nauseas y vómitos.
- m) Pérdida subjetiva de memoria.
- n) Malestar generalizado.
- o) Sudoración.
- p) Sequedad de Boca.
- q) Dolores musculares.
- r) Sueño inquieto y perturbado.
- s) Despertar precoz o insomnio tardío.
- t) Temor al lugar de trabajo.
- u) Falta de motivación en las relaciones sociales

2.3. El Entorno

Independientemente de las características de los acosadores y de sus víctimas, el escenario en que se desarrolla el *mobbing* suele caracterizarse por una mala o nula organización del trabajo y por la inexistencia de métodos eficaces en la resolución de conflictos.

Por ejemplo, la indefinición de funciones da lugar a la aparición de conflictos de competencias y/o malos entendidos, generando problemas que si no son resueltos rápida y eficazmente pueden evolucionar a procesos de mobbing.

Como se ha señalado anteriormente, el acoso en el trabajo lejos de lo que pudiera parecer a primera vista, no tiene su origen en la persona que lo sufre sino que es un mal que parte de la propia organización y afecta a toda ella a su conjunto, pero generalmente las organizaciones tienden a negar la existencia del problema imputándolo, en el hipotético caso de que lo admitiera, a los “posibles” desequilibrios psicológicos de la víctima, o derivándolo a la esfera de la relación personal de los individuos que participan en el conflicto como si se tratara de problemas personales en los que la empresa no puede intervenir.

Nos encontramos en una sociedad tan competitiva que vale todo y no en todas las ocasiones se ponen límites entre lo correcto y lo incorrecto, de manera que existe una gran permisividad en cuanto a los comportamientos, siempre y cuando se consigan los objetivos económicos previamente establecidos. Esta situación que caracteriza las relaciones sociales en general también tiene su reflejo en el seno de las empresas.

El entorno de la víctima suele ignorarlo ante las embestidas del agresor, negando su existencia y ayuda a la víctima. Por otro lado, piensan que mientras acosan a otra persona el resto del grupo tiene menos posibilidades de sufrir acoso.

En cualquier asociación humana -más o menos amplia-, los individuos necesitan a menudo un líder que marque el sentido y los objetivos del grupo. Este comportamiento hace que cada uno de los individuos que lo componen se sienta seguro en su seno, siempre y cuando no discutan y se muestren conformes a las directrices y reglas tácita o expresamente aceptadas, por lo que cualquiera que se aparte del camino preestablecido puede llegar a ser víctima.

2.4. Los Aliados o Grupo Acosador

El acosador se rodea de aliados para que actúen como acosadores y le ayuden a destruir a la víctima, muy a menudo son los que dan la cara, mientras el acosador principal queda en la retaguardia consiguiendo pasar desapercibido. El acosador principal es una persona cobarde, que trabaja en la sombra. En el acoso moral se acostumbra la existencia de un aliado muy íntimo al acosador que es el que lleva a la práctica el hostigamiento, acostumbra a ser una persona muy violenta en toda y cada una de sus manifestaciones, tanto hacia la víctima como hacia los demás, y es precisamente este elemento de intimidación por el que fue escogido por el acosador para convertirlo en su mano derecha

El resto de los aliados del acosador principal forman un grupo pequeño, de dos a tres personas, son la élite y son los que actúan conjuntamente con el acosador. Son capaces de hacer mucho daño ya que actúan como un círculo infernal, se les denomina gang de acoso o grupo acosador. Todos los miembros del gang tienen una motivación individual para formar parte de este tipo de grupo y estas motivaciones están ligadas a ciertas carencias personales.

2.5. Los Colaboradores Tácitos

Un grupo de colaboradores del gang, que no son tan violentamente activos pero que ayudan al acoso mediante la difusión de rumores y la negación a ayudar al acosado. Son los llamados colaboradores tácitos del mobbing, porque con sus actuaciones potencian el aislamiento de la víctima y su descrédito, actúan como facilitadores y encubridores del acoso. El grupo de los colaboradores se va ampliando a medida que progresa el acoso en el tiempo, a veces, sobre todo en los acosos de larga duración, llega a ser hasta de 30 personas, y todas ellas colaboran en el proceso de estigmatización. Estas personas sin haber recibido ningún perjuicio por parte de la víctima, incluso se da algún caso de haber recibido algún beneficio de la víctima en épocas anteriores, contribuyen a la destrucción de

la víctima por imitación, por seguir “la moda”, emulando al gang de acoso, a veces por miedo a presión. Este amplio grupo de colaboradores la forman tanto otros trabajadores, clientes, jefes de otros departamentos así como gestores y propietarios de la empresa.

2.6. Cómplices o Testigos Mudos

Se les denomina de esta manera porque ven y saben lo que ocurre. Son personas conscientes de la situación de abuso, del trato injusto hacia la víctima, pero no hacen nada y miran a otro lado, es decir callan y consienten los atropellos, la actitud consentidora y cobarde de estas personas hace mucho daño a la víctima, dado que con su actitud aumenta su vulnerabilidad.

Capítulo 3. Escenario del Acoso Laboral en la Empresa

3.1. Situación Actual del Acoso Laboral

En los últimos años y cada vez de forma creciente se viene hablando de determinadas situaciones cuyo origen se sitúa en el entorno laboral a las cuales se encuentran expuestos todos, y que presentan una capacidad importante para hacer daño a quienes son víctimas de ellas.

Hoy este problema sociolaboral ha logrado tal alcance, magnitud y relevancia, que ya los medios de información divulgan el fenómeno. Son muchas las jornadas y conferencias al respecto en las distintas ciudades de la comunidad europea.

Se han venido realizando congresos, conferencias, estudios de caso, y muchos más análisis sobre este tema en México, en donde las universidades han ocupado un lugar fundamental en la investigación del aumento de este fenómeno. Un ejemplo es la Universidad de Guadalajara, que organizó el Primer encuentro de investigación en salud ocupacional, en el que fue tratado el acoso laboral.

En el país crece desmedidamente la violencia laboral, que en sus diferentes representaciones se convierte en mobbing, que se traduce en actos que cada vez son más frecuentes como el acoso sexual, descalificación del desempeño del empleado, asignación de cargas mayores, exaltación de los errores, ignorar o amenazar verbalmente.

De acuerdo con una investigación realizada por especialistas de varias universidades, como la UAM, la UNAM, el IPN y la UdeG, no sólo el acoso sexual va en crecimiento, sino también el acoso psicológico.

Florencia Peña Saint Martín, antropóloga y maestra en medicina social por la Universidad Autónoma Metropolitana, menciona que el mobbing es una forma de expresión de la violencia en los espacios laborales, y que a ella han llegado personas destrozadas emocionalmente con un mismo patrón: acoso laboral.

Peña resalta que ese fenómeno ha derivado en el suicidio de 5% de quienes se tiene registro que lo padecen. Otros efectos pueden depender de la resistencia emocional de la persona, pues es común que la víctima se someta a tortura psicológica y deriva en fenómenos como el ausentismo laboral, ausencia de compromiso del trabajador con la institución. La investigadora precisa que el mobbing se relaciona con la lucha por el poder, que está presente casi en todos los ámbitos de la vida cotidiana, en los negocios, instituciones, política, hogar y trabajo.

Saint Martín, señala que en una de las ediciones de la UAM, de la que no se menciona el título, el acoso laboral parece intensificarse en las condiciones que privan en el empleo formal y se vincula con la distribución del poder. También, en el ritmo y la intensidad del trabajo, la productividad en los centros laborales y la competencia entre los empleados.

Se trata de situaciones que tienen su origen en las relaciones interpersonales y, como caldo de cultivo las propias condiciones de organización y factores psicosociales presentes.

El Mobbing es una cuestión de violencia que afecta al trabajador acosado así mismo a la familia y entorno social, su frecuencia en la actualidad parece estar alcanzando cifras mayores en todas partes.

Los especialistas coinciden en que la violencia Psicológica en el trabajo esta alcanzando niveles de epidemia. Con esto se puede decir que es inevitable que se realice este fenómeno debido a que todo gira alrededor de las relaciones

interpersonales que se establecen en el mundo laboral, y lógicamente esto puede convertirse también en una fuente de posibles conflictos.

La sociedad en su conjunto resiste las consecuencias económicas derivadas de los problemas de salud laboral, ya que tienen repercusiones sobre los gastos de seguridad social asumidos por el Estado en forma de incapacidades medicas, licencias de enfermedades y jubilaciones anticipadas entre otros.

En los últimos años el acoso psicológico en el trabajo ha sido objeto de una masiva difusión por los medios de comunicación de algunos países, principalmente en la Unión Europea y particularmente España. Tanto es así que se ha generado una cierta alarma social entre los trabajadores que han comenzado a interesarse por este tema de forma masiva.

Esta situación puede tener dos aspectos muy distintos. La primera es que los trabajadores comienzan a ser conscientes de que las nuevas formas de organización del trabajo vienen de la mano con problemas de salud nuevos, y que éstos nada, o muy poco, tienen que ver con los tradicionales y conocidos. El segundo aspecto del fenómeno es que en cierto modo el mobbing o acoso psicológico ha irrumpido en el mundo del trabajo como si se tratara de una moda.

A nivel global la sociedad se encuentra ante un problema extremadamente complejo, tanto para su detección como para su posterior solución, ya que en él intervienen factores inherentes a la especie humana, factores organizacionales y factores sociales de distinta naturaleza, en donde la situación se corregiría sustancialmente con la mejora de las condiciones de trabajo.

Marie-France Irigoyen, opina que “el hecho de que los valores de nuestra sociedad hayan cambiado, ha posibilitado este tipo de comportamientos en las empresas. ¿O es al contrario? ¿Es posible que los valores de nuestra sociedad se hayan

descarriado como consecuencia del cinismo económico justificado por la mundialización?”.

Ausentismo y Rotación de Personal

La Organización Mundial de la Salud y la Organización Panamericana de la Salud reconocen la violencia como un obstáculo para el desarrollo de las naciones y una amenaza para la salud pública a nivel mundial.

La violencia genera actitudes negativas sobre las personas acosadas creando estrés, y como consecuencia se produce un aumento de ausentismo (Incapacidades) de la persona afectada. Es posible que se produzcan pérdidas en la fuerza de trabajo. Por lo general por estos efectos se genera un acoso en las Instituciones y da como resultado una disminución en la calidad de trabajo en el cual el clima laboral se enrarece y se incrementa el índice de siniestralidad laboral.

Una organización de trabajo implica la reunión de un grupo de personas, con un fin común, lo que la convierte en una organización social. En ella están contempladas las relaciones que deben establecerse entre los distintos individuos y grupos para la realización de la tarea encomendada. Sin embargo, la existencia de otros tipos de relaciones, distintas de las meramente productivas, entre los distintos individuos de una organización, así como el desarrollo formal de todas las relaciones en general, es algo que no suele merecer atención al no ser aspectos directamente relacionados con la realización del trabajo.

Como consecuencia, es posible que se de un funcionamiento anormal de la organización social, lo que puede traducirse en consecuencias bastante más amplias que simples discusiones o problemas personales. Distintos estudios han puesto de manifiesto que la existencia de problemas en estos ámbitos está relacionada con la aparición de ciertas disfunciones que repercutirán tanto sobre los trabajadores (clima laboral inadecuado, insatisfacción en el trabajo, desmotivación) como sobre el funcionamiento de la Institución (ausentismo,

abandono del trabajo, rotación de personal, incremento de accidentes, disminución de la cantidad y la calidad del trabajo, entre otros).

La detención y control del acoso psicológico en el trabajo tiene beneficios para toda la organización, puesto que las consecuencias negativas no solo las padecen las personas afectadas, sino también las organizaciones; en tanto que es un problema que afecta a la rentabilidad y a la eficacia económica, por la reducción de la productividad de las personas afectadas y por el pago de indemnizaciones a los trabajadores despedidos entre otras.

El acoso laboral es un grave problema no sólo para el trabajador, sino también para cualquier empresa en la que se presente, puesto que a mediano o largo plazo las empresas sufren una pérdida de personal, de prestigio y de utilidades.

3.2. El Acoso Laboral como Estrategia Empresarial

A pesar de la existencia de los departamentos de recursos humanos las empresas no suelen tomar en serio el factor humano, y menos aún la dimensión psicológica de las relaciones laborales, salvo si ello sirve para maximizar los beneficios económicos.

En ocasiones, el acoso está relacionado con problemas económicos que requieren ajustes de personal en las empresas. Con estas conductas se persigue eliminar al trabajador de la plantilla, procurando su traslado, la baja laboral, el despido, la jubilación o la salida voluntaria del propio trabajador. En estos casos suele tratarse de trabajadores incómodos para la empresa, que no se adaptan a las iniciativas de la empresa o plantean problemas concretos; es habitual que el acosador sea un jefe intermedio, que acepta «el papel representativo» de los intereses de la empresa personalizando la acción acosadora.

El mobbing en la empresa también puede surgir como resultado de una decisión empresarial. Es bastante habitual que en ciertas empresas se utilice este fenómeno como instrumento para deshacerse de empleados especialmente molestos a los que no se les puede reprochar nada, para lo cual utilizan la táctica de la desesperación, hundiéndolos psíquicamente para deshacerse de ellos sin que suponga un costo económico para la empresa. Se maltrata psicológicamente a los trabajadores para destruirlos y forzarlos a renunciar.

Existen legislaciones en donde no se halla la figura del despido sin causa, con lo cual la decisión empresarial de despedir a un trabajador siempre tiene que basarse en alguna de las causas de despido establecidas legalmente. Esto quiere decir que una empresa no puede deshacerse de un trabajador sin alegar las causas establecidas legalmente o en su convenio colectivo.

Algunas empresas utilizan estas estrategias de eliminación fundamentalmente con trabajadores con una antigüedad importante, cuyos salarios son medio-altos y con edades comprendidas entre los 45 y 55 años. Las indemnizaciones de estos trabajadores son muy altas y por lo tanto las empresas pueden permitirse sostener estrategias de acoso prolongadas que obliguen al trabajador a la renuncia, ya que el costo por salarios durante el proceso de acoso suele ser inferior a la indemnización que le correspondería.

Los empresarios deben entender que las consecuencias económicas del acoso no son nada despreciables para la economía de su empresa. La destrucción de un buen ambiente de trabajo produce una disminución significativa en el rendimiento del grupo.

El conflicto se convierte en el centro de atención del agresor, de la víctima y del entorno, que dejan de concentrarse en sus tareas. Lo que en principio puede pensarse que conviene económicamente a la empresa se vuelve contra ella en forma de pérdidas económicas por la disminución del rendimiento y de la calidad

del trabajo del personal, independientemente de las pérdidas producidas por las eventuales bajas laborales que produzca esta situación.

La normativa laboral ampara en cierta medida la aparición del fenómeno, ya que permite determinadas formas de regular la organización y el tiempo de trabajo.

Un ejemplo de ello pueden ser los contratos temporales, sobre todo si tenemos en cuenta el alto índice de fraudes que se producen en su utilización. A un trabajador de carácter temporal no hace falta hostigarlo, ya que la presión a la que se auto somete, ya sería en muchos casos más que suficiente para destruirlo psicológicamente.

Este tipo de trabajadores necesitan trabajar más y mejor que sus compañeros ya que hipotéticamente este plus de rendimiento les da más probabilidades de acceder a una prórroga del contrato, a un nuevo contrato temporal o, lo que es mejor, a un contrato indefinido. Si a este estado permanente de lucha se le suma un hostigador, esta situación se puede tornar insostenible.

3.3. Prevención, Detección y Atención del Acoso Laboral

El acoso psicológico en el ambiente de trabajo, es cada vez más frecuente y representa una grave patología organizacional que debe estudiarse y analizarse con más profundidad para poder prevenirlo o intervenir oportunamente dentro de las organizaciones, mejorando con esto la calidad de vida de los empleados, sus familias y la sociedad en general.

Ante esta situación del acoso laboral, el panorama es poco alentador, es necesario que los sujetos objeto de acoso psicológico se defiendan en el entorno laboral y que lo hagan antes de que exista un daño. Esto lleva a un enfoque multidisciplinario que sea capaz de afrontar el problema, donde se pongan en

marcha mecanismos que incidan sobre la prevención, evasión e incluso tratamiento médico, psicológico y jurídico-social, cuando el daño ya se ha producido.

En cualquier organización humana puede existir el riesgo de aparición de comportamientos relacionados con el acoso psicológico. Una política preventiva eficaz, debe incluir la evaluación de los riesgos psicosociales al mismo nivel que la de los riesgos de seguridad e higiene. La gestión de prevención debe dirigirse a la mejora de la calidad de vida laboral, a la vez que se garantiza y defiende la dignidad de las personas en el entorno laboral.

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

Ante esta realidad los trabajadores deben prepararse y conocer cuál es el caldo de cultivo en el que se genera el acoso psicológico en el trabajo, quiénes pueden ser hostigadores y quiénes víctimas, cuáles son sus efectos sobre la salud, sobre el ambiente y la economía de la empresa.

Este conocimiento permitirá combatir el problema en su origen, elaborando estrategias de intervención adaptadas a cada caso, a cada empresa y a cada acosador, es decir que permita concretar el problema para facilitar su solución.

Guía de Detección de Posibles Casos

No se trata de una guía exhaustiva que determine de forma concluyente la existencia de mobbing, pero hay aspectos con los que se pueden identificar las víctimas, y de ser necesario deben acudir a recibir ayuda o denunciar, y cabe la posibilidad de que se encuentren ante una situación de acoso laboral.

- a) Si una persona se dirige a la víctima frecuentemente en términos ofensivos, despreciativos y/o amenazantes.
- b) Si ha visto reducidos o eliminados sus medios y capacidades de comunicación.
- c) Si no recibe la información necesaria para llevar a cabo debidamente su trabajo, o si recibe información errónea que no le permite realizar bien su trabajo y/o la información que emite es manipulada, distorsionada u ocultada.
- d) Si siente que nadie toma en cuenta sus opiniones e incluso su presencia.
- e) Si le asignan funciones y tareas por debajo de las que le corresponden.
- f) Si considera que los objetivos que le marcan son excesivamente altos para el tiempo y los recursos de que dispone para cumplirlos.
- g) Si le prohíben hablar con sus compañeros y a ellos que hablen con él.
- h) Si es objeto de rumores infundados sobre aspectos relacionados con su trabajo e incluso con su vida privada.

El mobbing se facilita por la falta de normas organizacionales que lo prevengan y detecten, provocando un ambiente propicio para su presencia y desarrollo en las relaciones de trabajo.

Crea caos organizativo, errores graves en la cadena de mando, conflictos fuertes, ambigüedades en los roles de trabajo, donde no existe una empatía que ayude a superar tales efectos.

Capítulo 4. Causas que Originan el Acoso Laboral

Tal como describe Leymann, las causas reales hay que buscarlas en el comportamiento hostil y deliberado del grupo de acoso, y debido a este papel principal del entorno laboral, para Leymann siempre es posible evitar el mobbing o pararlo, él afirma que es suficiente que haya la voluntad para hacerlo pues confirma que satanizar a un individuo por el mobbing solo es posible con el consentimiento tácito del entorno de la víctima y de la jerarquía de la empresa.

En vista de lo cual se puede decir que el acoso laboral se desarrolla en los contextos laborales tóxicos. Estos contextos se caracterizan porque toleran, o incluso a veces, incentivan el desarrollo de estas graves situaciones, si quisieran podrían intervenir para evitar o parar el proceso de destrucción.

El acoso moral en el trabajo empieza, por un envenenamiento de las relaciones, con comportamientos que devienen cada vez más crueles. El mobbing es una actitud tendente a privar a la víctima designada de todas las posibilidades profesionales y sociales; es por tanto una forma de injusticia, de negación de la prestación de auxilio y de violación de los derechos de la persona atacada, un cambio de actitudes sociales contribuirán a la reducción del mobbing en las empresas.

4.1. La Organización del Trabajo como un Factor

Los análisis realizados con respecto a la organización del trabajo por: Becker en 1995¹²; Kihle en 1990¹³; Leymann en 1992¹⁴; y Niedl en 1995¹⁵, con aproximadamente 800 estudios de caso, muestran un patrón casi estereotípico¹⁶.

¹² Becker, M. (1995). Ruckwege zum Selbstbewußtsein-Ein Beispiel für die Behandlung in der Mobbingklinik [**Ways back to self-confidence-an example for the treatment in the mobbing clinic** - Formas de regreso a la confianza en sí mismo: un ejemplo para el tratamiento en la clínica de mobbing]. In H. Leymann (Ed.), *Der neue Mobbing Bericht. Erfahrungen und Initiativen-Auswege und Hilfsangebote* (pp. 124-144). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

En todos estos casos fueron encontrados métodos de producción y/o de trabajo extremadamente mal organizados y una casi incapaz o desinteresada administración. Esto no es sorprendente teniendo en cuenta las generalmente malas condiciones organizacionales que Leymann encontró para los empleados acosados psicológicamente de hospitales, escuelas y organizaciones religiosas, que estaban sobre representadas en estos estudios. Como ejemplo ilustrativo se toma la organización del trabajo en un hospital, de acuerdo a como se observó en algunos de estos casos.

Muchas de las enfermeras que se entrevistaron, en realidad no sabían quién era su jefe. Un hospital tiene al menos dos jerarquías paralelas: una representada por los médicos responsables de diagnosticar y determinar los tratamientos, y una representada por una jerarquía de enfermeras responsables de llevar a cabo el tratamiento. Ambas jerarquías tienen su administración, que da órdenes y proporciona jefes para la enfermera, ambos tipos de jefe tienen la autoridad para decirle qué hacer o qué no hacer.

Comúnmente surgen amplias cargas de trabajo ya sea por escasez de personal o debido a una mala organización del trabajo. Con frecuencia, la creación extraoficial de liderazgo espontáneo (marcado como peligroso en la literatura sobre gestión y organización) es una necesidad para lograr las cosas de alguna manera.

¹³ Kihle, S. (1990). *Helsefarlige ledere og medarbeidere* [**When management is a health risk for subordinates** [Cuando la gestión es un riesgo para la salud para los subordinados]]. Oslo: Hemmets bokforlag.

¹⁴ Leymann, H. (1992). *Frdn mobbning till utslagning i arbetslivet* [**From mobbing to expulsion in work life - Del mobbing a la expulsión en la vida laboral**]. Stockholm: Publica.

¹⁵ Niedl, K. (1995). *Mobbing/bullying an Arbeitsplatz* [**Mobbing/bullying at the work place - Mobbing/intimidación en el lugar de trabajo**]. Munchen: Rainer Hampp Verlag.

¹⁶ Estereotípico: Se refiere a que el desarrollo del fenómeno es repetitivo. También puede utilizarse la palabra "estereotipado" (fórmulas, expresiones, etc., que se repiten sin variación).

Esto da como resultado una situación donde una enfermera puede ocasionalmente asumir el mando dentro de un grupo de enfermeras, sin tener la autoridad para hacerlo, a fin de cumplir con el trabajo. No existen reglas bien definidas para este procedimiento extraoficial, o el conocimiento de que si las compañeras colegas lo aceptarían o no.

Todas estas, son situaciones de alto riesgo y pueden muy fácilmente terminar en conflictos. Cuando esto sucede, que el conflicto se prolongue o se resuelva fácilmente depende con mucha frecuencia del tipo de dinámica de grupo existente y no de (como debe ser) si la administración tiene el entrenamiento y la motivación para resolver conflictos.

Especialmente en un mundo laboral donde casi únicamente las mujeres son empleadas, los conflictos tienden a volverse más severos ya que las mujeres son más dependientes de los aspectos sociales y de apoyo de la dinámica de grupo.

4.2. Deficiencias en la Organización del Trabajo

De lo dicho anteriormente se pueden distinguir dos causas interrelacionadas, una apunta a las deficiencias de la organización y otras al carácter individual de la persona que instiga al acoso.

Las deficiencias de la organización son siete fundamentalmente:

- Inexistencia de definición de tareas y funciones
- Abuso de poder
- Fomento de la competitividad agresiva entre compañeros
- Precariedad laboral
- Estilo de mando autoritario
- Inexistencia de procedimientos para resolver los conflictos
- Inexistencia de códigos de conducta aceptables

Las situaciones individuales, son cinco:

- La voluntad de influenciar (dominar al otro)
- Rechazo a aquello que es diferente
- La envidia, los celos y la rivalidad
- El miedo (a perder el trabajo, a no estar a la altura)
- Los secretos que son necesarios proteger (fraudes, corrupción, irregularidades).

Básicamente existen dos aspectos atribuibles a la organización, como causas que dan origen al mobbing: “la organización del trabajo y manejo deficiente del conflicto” (Leymann 2003). Dicha aseveración es reforzada en razón a que “el sustrato que favorece la aparición de este tipo de conductas se encuentra ligado a dos aspectos: la organización del trabajo y la gestión del conflicto por parte de superiores.

Existen toda una serie de causas que lo propician, básicamente son las mencionadas anteriormente, sin embargo existen otras más que a continuación se describen, las cuales son algunas de las deficiencias más comunes en la organización del trabajo y el manejo deficiente del conflicto, relacionadas con el seguimiento de este fenómeno.

- Ausencia de interés, apoyo e incluso ausencia total de relación con los superiores.
- Existencia de jerarquías en mayor número de las estrictamente necesarias.
- Existencia de líderes espontáneos, y por lo tanto informales.

- Implantación de políticas de recursos humanos basadas en criterios autoritarios o que cuentan con dirigentes poco o nada formados en la dirección de personas.
- Flujos pobres de información como consecuencia de la ausencia de estructuras formales que las canalicen.
- Falta de recursos, tanto humanos como materiales que garanticen la realización del trabajo con las debidas garantías.
- Falta de definición de los objetivos perseguidos, así como de autonomía en su realización.
- Un mal diseño de los puestos de trabajo implica para el trabajador un margen de decisión y autonomía mínimos respecto al contenido y a las decisiones de trabajo.
- La inseguridad de las condiciones de trabajo, fruto de la temporalidad en el empleo, los salarios injustos y la falta de medidas preventivas en cuanto a la seguridad y salud en el trabajo.
- Cargas excesivas de trabajo debido a la escasez de plantilla o deficiente distribución de la misma.
- Tareas con bajo contenido, monótonas y con baja autonomía.
- La ambigüedad, es decir el hecho de que no queden claras las exigencias que se le demandan a los trabajadores.
- La prolongación y la mala gestión del tiempo de trabajo, que aumentan la fatiga y la tensión nerviosa, especialmente en aquellos trabajadores cuyo

tiempo de trabajo esta organizado bajo un régimen de turnos y aquellos que prestan su actividad en horario nocturno.

- ☑ Algunos de los cambios introducidos en la organización del trabajo han restringido las posibilidades de que los trabajadores controlen sus situaciones de trabajo.

- ☑ Falta de procedimientos de resolución de conflictos.

- ☑ Falta de procedimientos justos y eficaces de promoción profesional que producen agravios comparativos con respecto a los ascensos.

- ☑ Políticas retributivas, claramente injustas y desiguales que no responden al principio de “igual retribución para trabajos de igual valor” lo que suscita un clima social de discordia en las empresas sustentado por envidias entre compañeros.

Resulta conveniente agregar que las “deficiencias en la política de personal y la falta de valores comunes incrementan las posibilidades de que se desarrollen procesos de acoso laboral.”¹⁷

4.3. Manejo del Conflicto

Para Chiavenato, conflicto significa: “existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden llegar a chocar”.¹⁸

¹⁷ Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2002, 23 de mayo). FACTS Hojas informativas: Acoso Moral en el Trabajo, 23. Pp. 1. Obtenido de la Red Mundial:
<http://agency.osha.eu.in/publications/factsheets/23/es/FACTSHEETSN23-ES.PDF>

¹⁸ Chiavenato. Idalberto. (Ed.) (2003). Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Colombia. (5a. ed.). Pp. 526.

Se puede decir también que, el conflicto es “un proceso de oposición y confrontación que puede ocurrir en la organización ya sea entre individuos o grupos, y ocurre cuando las partes ejercen su poder en la persecución de los objetivos o metas valiosos para ellos, y obstruyen el progreso de la otra parte en su consecución.”¹⁹

De esta definición es importante resaltar el uso de poder en detrimento de los intereses de la otra parte; pues la relación asimétrica de poder se da en dicho proceso, juega un papel determinante para el escalamiento del conflicto en conductas o comportamientos del mobbing.

La existencia de poder como elemento clave de proceso de acoso laboral; remite irremediabilmente al análisis de las diversas formas que este puede adoptar, así como de las fuentes de donde surge.

El acoso laboral es considerado como un conflicto exagerado, evoluciona de un conflicto después de un cierto tiempo, a veces muy rápidamente, a veces después de semanas o meses, llevando a presentarse las características distintivas de este fenómeno.

En la Psicología Social, la investigación sobre la agresión y el conflicto es voluminosa. Sin embargo, este fenómeno no ha sido detectado, siendo probablemente la razón que en el contexto social que se desarrolla y se lleva a cabo, cambia.

Otra razón probable es que los investigadores del conflicto han estudiado muchas cosas pero nunca se han enfocado en las consecuencias para la salud de las personas involucradas en el. Por consiguiente, las experiencias de la “resolución de conflictos” pueden no necesariamente ser útiles.

¹⁹ Wagner III, J. A. y Hollenbeck, J. R. (eds) (2002). *Organizational Behavior: Securing competitive advantage*. Harcourt College Publishers. 84a. ed) USA. Pp. 32.

4.3.1. Mala Gestión de Conflictos

Una situación de conflicto laboral se vuelve muy peligrosa si el administrador de alguna de las jerarquías del liderazgo quiere ser parte del entorno social. Si el supervisor, en lugar de solucionar el problema, participa activamente, integrándose a la dinámica del grupo, en el hostigamiento, él o la víctima también tienen que tomar partido.

Como es conocido en varios casos, esto agita y empeora la situación. Además de esta reacción de la administración, se ha encontrado en un alto grado que cuando un administrador simplemente no hace caso de la “pelea”, de ese modo se da tiempo al conflicto para profundizar e intensificarse.²⁰

Un mal desempeño de la administración implica, por lo tanto:

- 1.- Involucrarse en la dinámica de grupo sobre una base de igualdad y de ese modo incitarla más (lo cual se ha visto la mayoría de las veces con administradores femeninos) ó,
- 2.- Negar que existe un conflicto (la mayoría de las veces lo hacen los administradores masculinos).

Ambos tipos de comportamiento son muy peligrosos y son, junto con la mala organización del trabajo, las principales causas para el desarrollo de un proceso de acoso psicológico en el lugar de trabajo (Adams²¹ y Kihle²²). Investigaciones realizadas en esta área en Finlandia, demuestran que las mujeres eligen actividades de acoso psicológico que afectan más indirectamente a la víctima

²⁰ Leymann, H. (1992b). *Frdn mobbning till utslagning i arbetslivet [From mobbing to expulsion in work life - Del mobbing a la expulsion en la vida laboral]*. Stockholm: Publica.

²¹ Adams, A. (1992). *Bullying at work [Intimidación en el trabajo]*. London: Virago Press.

²² Kihle, S. (1990). *Helsefarlige ledere og medarbeidere [When management is a health risk for subordinates [Cuando la gestión es un riesgo para la salud para los subordinados]*. Oslo: Hemmets bokforlag.

(chismes, calumnia, agitando a otras personas para llevar a cabo actividades de acoso psicológico, etc.).

4.4. El Ejercicio del Poder en el Acoso Laboral

Para hacer un acercamiento correcto al marco de afrontamiento del acoso laboral, se requiere analizar el ejercicio del poder, sus tipos y los métodos de influencia con los que se desarrolla, y las relaciones que se establecen entre la víctima y el acosador.

El acosador utilizará poder para forzar la conducta, la posición y hasta la propia persona del acosado. Por ello es necesario conocer las peculiaridades del tipo de poder que se pone en juego en los casos de mobbing, con el objetivo de afrontarlas con mayor éxito.

Son diversas las acepciones y definiciones que se pueden encontrar del poder. Una enunciación clásica de Dahl²³ que establece que: “El poder designa una capacidad que A tiene para influir en la conducta de B, de modo que B haga algo que de lo contrario no realizaría”.

Se desprenden de esta conceptualización, tres aspectos importantes que se matizan en relación con el acoso psicológico en el trabajo, en los siguientes términos:

- 1) Existe un **potencial** en la parte que ejerce poder, que no necesariamente ha de desarrollarse. Es decir, el poder puede existir sin que se utilice. El poder es la capacidad de ejercer influencia. Por lo que es distinto tener poder (capacidad de recortar los recursos que la otra parte necesita) y

²³ Dahl, R. (1957). The concept of power. Behavioral Science, 2, 202-203.

ejercer poder (se recortan efectivamente dichos recursos). El poder como un potencial tiende a mantener equilibradas las relaciones entre las partes, debido al temor de las consecuencias de su empleo. Esta característica del poder resulta de gran relevancia en situaciones de acoso laboral, ya que el deterioro ocasionado por el acosador sobre su víctima inhabilita las respuestas de enfrentamiento de este mediante el ejercicio de su propio poder. En situaciones de mobbing el potencial se transforma frecuentemente en ejercicio de poder debido a la propia reacción de huida de la víctima.

- 2) Se establece una relación de **dependencia** de una de las partes hacia la que ejerce el poder. Esta relación se produce debido al control que el agente acosador ejerce sobre los recursos que la persona o grupo, que es el blanco del hostigamiento, necesita. Las situaciones de acoso laboral se dan generalmente, en las relaciones asimétricas de poder en las que tienden a encontrarse los subordinados o los grupos minoritarios.
- 3) Es implícita la suposición de que la parte que no manifiesta el poder, posee inicialmente al menos una cierta **libertad sobre su comportamiento** para tomar decisiones. No obstante, la tendencia es que no utilice esa libertad hasta que no ha avanzado gravemente el proceso, siendo a veces irreparable el daño. Esto se debe en ocasiones a la incredulidad y falta de identificación por parte de la víctima, de lo que está sucediendo.

De estas tres características, posiblemente el aspecto más importante se centra en la relación de dependencia (Emerson²⁴, Munduate y Martínez,²⁵ Robbins²⁶), de forma que cuanto mayor sea la dependencia de B respecto de A, mayor poder

²⁴ Emerson R. (1962). Power – Dependence Relations. American Sociological Review, 27. Pp. 31-40.

²⁵ Munduate, L. y Martínez, J. M. (1998). Conflicto y Negociación. Madrid: Pirámide.

²⁶ Robbins, S. P. (1987). Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversia y aplicaciones. México. Prentice Hall.

tendrá A sobre B, y por tanto mayor será la posibilidad de éste de acosar a su víctima.

En general, cuando se controla un recurso que otros necesitan, se establece una dependencia directamente relacionada con el grado de control sobre dicho recurso. Es decir, la dependencia aumenta cuando el recurso controlado por la parte que tiene poder resulta *valioso* para la otra parte.

Mintzberg²⁷, señala que las características que hacen a un determinado recurso valioso son fundamentalmente tres: 1) la importancia del recurso, 2) la escasez del recurso, 3) la insustituibilidad del recurso.

En el contexto de las relaciones de poder, una referencia obligada es la clasificación de los tipos de poder que expresaron French y Raven²⁸, a partir del estudio de los procesos de influencia.

Es necesario distinguir entre poder social e influencia, ya que han sido empleados como sinónimos en algunas ocasiones. La definición de estos autores sobre ambos conceptos ayuda a comprender las diferencias entre ellos.

Definen la influencia como la fuerza que una persona (el agente) ejerce sobre alguien (el blanco), para inducir un cambio en su conducta, actitudes, metas, necesidades y valores. A su vez, definen el poder social como la habilidad potencial máxima de un agente para influir sobre el blanco de sus objetivos. Por tanto la influencia es “poder en acción –poder cinético- y el poder es influencia potencial.”²⁹

²⁷ Mintzberg, H. (1983). *Power in and Around Organizations*. Englewood Cliffs. Prentice Hall.

²⁸ French, J. R. P., Jr., y Raven, B.H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

²⁹ *Ibidem*. Pp. 152.

Tomando como base las propuestas de French y Reven y los hallazgos de los estudios de Munduate y Dorado³⁰ y Rahim y Psenicka³¹, se identifican cuatro bases del poder en las que se asienta la fortaleza del agente que ejerce el acoso psicológico.

- 1) **Poder Coercitivo**, que tiene su base fundamentalmente en el miedo, el temor a las consecuencias negativas de la desobediencia. Descansa su aplicación en las amenazas, sanciones físicas, la producción de frustración o el control y restricción de la satisfacción de alguna necesidad fisiológica. Este poder es el más frecuente en organizaciones fuertemente normativas. En las organizaciones laborales se manifiesta a través de la sanción, despido o degradación funcional.

- 2) **Poder de Premio**, que se opone al anterior. Las personas se someten a los deseos de otros porque esto les proporciona beneficios, fundamentalmente materiales. En este caso sería la ausencia de gratificaciones o la negación del desarrollo profesional, la herramienta que se pondría al servicio del acosador.

- 3) **Poder Persuasivo**, que descansa sobre la base de la concesión y manipulación de premios simbólicos y la capacidad de decisión, de manipulación de información, de controlar la asignación de los símbolos de status o de influir en las normas del grupo. Es esta la base más común cuando no hay una relación jerárquica formal entre el hostigador y la víctima del acoso. Es también la mas frecuente cuando el hostigador se sirve de terceras figuras para conseguir con total impunidad sus objetivos.

³⁰ Munduate, L. y Dorado, M.A. (1998). Supervisor power bases, cooperative behavior and organizacional commitment, *The European Work and Organizacional Psychologist*, 7(2), 163-177.

³¹ Rahim, M. A. y Psenicka (1996). Bases of leader power, workgroup, commitment, and conflict: A structural equations model. In M. A. Rahim, R. T. Golembiewsky, y C. C. Lundberg (Eds), *Current topics in management* (vol. 1. Pp. 31-47).

- 4) **Poder de Conocimiento**, que se base en el acceso o control de la información necesaria para posibilitar la toma de decisiones en el grupo o en la organización. Esta base es la más fácilmente utilizable en el acoso ascendente.

Las bases de poder determinarían el potencial que confiere al agente que ejerce la influencia, su poder para influir en la conducta, el puesto o el rol laboral del acosado.³²

- 1) **Poder de Posición**, que se refiere a la posición en la cual un individuo desarrolla su rol organizacional dentro de la estructura. Es la jerarquía en la organización la que posibilita el poder. Se destaca esta fuente como el acceso más común a una o varias de las bases de poder.
- 2) **Poder Personal**, que se relaciona con las características personales del sujeto en el ámbito físico, como en relación con los rasgos de personalidad. El “carisma” es el aspecto que nutre en este caso al ejercicio del poder. Esta es la fuente de poder más común en las organizaciones laborales poco estructuradas, o con fuertes componentes voluntaristas (asociaciones, ONGs, etc.).
- 3) **Poder de Experto**, fuente que descansa en la pericia o competencia con la cual un sujeto llega a dominar información o habilidades especializadas para poder anteponer sus decisiones a las de los demás. La pericia es una de las fuentes más potentes de poder, sobre todo en los grupos y organizaciones con una gran tendencia tecnológica. A medida que los trabajos se van progresivamente especializando, aparece la figura del “experto” de la que se sirve el grupo para conseguir propósitos

³² Barón Duque Miguel / Mundate Jaca V / Blanco Barea Ma. José. La espiral del mobbing. *Papeles del psicólogo*, enero-abril, año/vol. 23, número 084. Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos, España, Madrid, España. Pp. 71-82. 2003.

sofisticados, lo que le confiere a dicho experto una gran posibilidad de poder. Muy frecuentemente es este el origen del acoso a personas brillantes y potencialmente competitivas.

- 4) ***Poder de Oportunidad***, que consiste en encontrarse en el sitio adecuado en el momento oportuno para tomar una determinada decisión que brinde la ocasión de ejercer el poder. En este caso no es necesario ocupar una posición formal elevada en la estructura, sino más bien encontrarse en el “cuello de botella” del paso del fluido del procesamiento organizacional, para poder controlar la información o el acceso a una fuente superior de poder. Es esta la fuente sobre la que se asienta con mucha frecuencia el poder del agente hostigador con poca brillantez y cierto nivel de incompetencia.

Capítulo 5. Consecuencias del Acoso Laboral

Los efectos del mobbing indican que esta situación reduce la salud psicológica y física de las víctimas y afecta negativamente su bienestar y la eficiencia de otros empleados, al mismo tiempo que asciende la negligencia, el ausentismo y las bajas por enfermedad.

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 costo económico que reporta para un país.

5.1. Efectos para la Sociedad

Toohey³³ calculó algunos de los costos de este fenómeno y otros casos de enfermedades relacionadas con el estrés. Los costos en Australia por licencias debidas a que los empleados son maltratados en el trabajo son dramáticos.

La principal crítica de Toohey se centra en el hecho de que estos empleados, tras largos periodos sometidos a ambientes psicosociales de trabajo muy malos, finalmente consultan a sus médicos, quienes diagnostican “estrés” (como generalmente se acostumbra en este país). Su crítica radica en que la “industria de la salud”, mediante el uso de este procedimiento, produce un enfoque en “estar enfermo”, “no estar bien” o “no ser capaz de aguantar la tensión de la vida laboral”, en lugar de obligar a la administración a reorganizar su política en cuanto a los procedimientos de trabajo de sus empresas.

³³ Toohey, J. (1991). **Occupational stress: Managing a metaphor** [Estrés laboral: Administrando una metáfora]. Sydney: Macquarie University.

Tales empleados sumamente maltratados también muestran una tendencia hacia la jubilación anticipada, como ha sido indicado por las estadísticas públicas suecas. Las cifras para 1992 muestran que hasta aproximadamente el 25% de la población activa de más de 55 años se jubiló antes de tiempo.

Las estimaciones hechas por la Oficina del Seguro Social alcanzaron números elevados con respecto a la proporción de individuos que han desarrollado enfermedades a causa de malos ambientes psicológicos de trabajo, por ejemplo las experiencias de acoso psicológico variaron entre el 20% y el 40% del número anual de jubilaciones anticipadas causadas por malos ambientes psicosociales, este grupo de edad había sufrido un acoso psicológico extenso, (discusiones personales con funcionarios de la Junta Nacional del Seguro Social sueca, 1993).

No es sorprendente que el gobierno sueco desee proteger su presupuesto nacional de estas pesadas cargas financieras. En el cambio de año 1993-1994, la Ley de Rehabilitación Profesional entró en vigor. Esta ley establece que los empleadores están obligados a presentar un plan de rehabilitación profesional a la Oficina de Seguridad Social tan pronto como un empleado ha estado de licencia por enfermedad durante un mes, o seis veces durante un periodo de 12 meses. El propósito de esta promulgación es transferir los costos para la rehabilitación al origen: donde las malas condiciones ambientales provocan consecuencias costosas.

A nivel social y comunitario, el impacto económico que este tipo de problemas tiene se refleja en función de pérdida de fuerza de trabajo y de población activa, aumento del gasto económico dedicado a bajas laborales y/o jubilaciones e incapacidades, atención de enfermedades, pensiones, invalidez. Aumento del presupuesto económico, aumento de la población general de las atribuciones negativas hacia los efectos del trabajo. Por lo tanto la modificación de este tipo de conductas redundaría en la modificación del impacto económico.

5.2. Efectos para la Empresa

Johanson,³⁴ un economista de negocios sueco, desarrolló listas de reactivos para calcular los costos de la empresa por licencias por enfermedad repetitivas o de largo plazo. Descubrió métodos para calcular diferentes tipos de costos para la empresa y sus grandes cantidades de dinero. Pudo también demostrar que era menos costoso para una empresa ofrecer a estos empleados ayuda, experta rehabilitación profesional y reorganización de los ambientes de trabajo.

Conflictos prolongados de este tipo causan un mayor desarrollo negativo, empeorando el ambiente psicosocial del lugar de trabajo. Hipotéticamente los efectos del mobbing pueden suponer consecuencias en mayores costos de producción, mayor rotación de personal, carencia de motivación, y así sucesivamente.

A nivel laboral, dado que algunas de las causas potenciales de acoso laboral son deficiencia en la organización del trabajo, en el liderazgo, en la posición social de las víctimas, y en forma importante en los estándares morales, su conocimiento y comprensión traería entonces mejorías en los métodos de trabajo, productividad y organización.

Mayor interés y apoyo a los trabajadores por parte de sus superiores, mejoría en las relaciones trabajador - organización, evitaría la multiplicidad en las jerarquías, mejor distribución de la carga laboral, reorientación de líderes no oficiales, mejoría en la calidad y calidez del trabajo, en la productividad, la creatividad, iniciativa, comunicación, actitud favorable a la innovación, y evitaría estilos de liderazgo de tipo autoritario.

³⁴ Johanson, U. (1987). *Utveckla det mänskliga kapitalet [Developing the human capital - Desarrollando el capital humano]*. Stockholm: SPF-Verlag.

Pero no sufre únicamente la víctima las consecuencias del mobbing, sino que este fenómeno también afecta negativamente a la empresa en la que se produce. Queda claro que en las empresas en que se desencadenan los procesos de hostigamiento se experimenta una disminución de la eficacia y del nivel de atención a los clientes y por lo tanto del producto final con los consiguientes efectos negativos sobre su imagen y su credibilidad social.

Disminuye también el número de clientes como consecuencia del empeoramiento de los servicios prestados, a la vez que aumenta el tiempo de trabajo perdido en bajas laborales, enfermedades, accidentes e incapacidades. Debido a las reclamaciones y denuncias interpuestas por los afectados/as pueden verse incrementados los costos por indemnizaciones a la vez que la imagen de la empresa empeora ante los consumidores.

En definitiva, que se produzcan casos de acoso en el lugar de trabajo no es perjudicial únicamente para la persona que lo sufre, sino que también afecta gravemente a la organización, resintiéndose aspectos tan importantes para una empresa como la productividad -tanto en cantidad como en calidad. Además y como consecuencia del ausentismo aumenta la rotación y con ella las necesidades de formación de los nuevos trabajadores/as a lo que hay que sumar el costo del tiempo de adaptación necesario al nuevo puesto de trabajo. Inevitablemente un problema de este tipo enrarece el clima laboral, los trabajadores y trabajadoras invierten mucho tiempo en la difusión de rumores, lo cual incide también negativamente en la producción.

En cualquier caso la mayor o menor importancia de los costos económicos de la violencia en los lugares de trabajo no debe suponer en ningún caso afrontar el problema únicamente en términos de beneficios o pérdidas económicas para la organización, sino que el criterio fundamental debe estar basado en términos de salud de los trabajadores.

5.3. Efectos para el Trabajador Acosado

Para el individuo, el mobbing es altamente destructivo. Una pregunta común es por qué la persona no se va de la organización. Sin embargo, cuando una persona se vuelve mayor, su capacidad para encontrar un nuevo trabajo disminuye. Esto es probablemente responsable de otro hecho, a saber: que aquellos que han desarrollado TEPT (Trastorno por Estrés Postraumático) debido al mobbing son raras veces menores de 40 años (Leymann³⁵; Leymann y Gustafsson)³⁶.

El riesgo de que la posición profesional de la víctima se estanque o incluso empeore es elevado (esto está bien demostrado en el estudio de Knorz y Zapf³⁷). La expulsión del empleo puede fácilmente convertirse en una situación en la que el individuo en cuestión es incapaz de encontrar cualquier trabajo en absoluto, lo que significa que él o ella es esencialmente expulsado del mercado laboral³⁸.

A nivel individual, el impacto afecta áreas cognitivas, a nivel físico, niveles de estrés, en el sueño y psicológico. Disminuye la calidad de vida, el estado de salud y obviamente el desempeño laboral es de menor calidad y calidez.

A nivel Familiar, el entorno social sufre las consecuencias de una persona desmotivada, diezmada en su salud, con efectos a nivel psicológico, sin expectativas de trabajar y que en casos extremos podría estar sufriendo de trastorno psiquiátrico.

³⁵ Leymann, H. (1995c). *Hur sjuk blir man av kringkande siirbehandling i arbetslivet? Viagnosstatistik over posttraumatisk stress belas-ning (PTSV) fron de forsta 64 patienterna hos Sveriges RehabCenter AB Violen* [**How ill does one become through mobbing at work?** - ¿Cómo se enferma uno través del mobbing en el trabajo?]. Stockholm: Arbetarskyddsstyrelsen.

³⁶ Leymann, H., & Gustavsson, B. (1984). *Psykiskt void i arbetslivet. Tvd explorativa undersokningar* [**Psychological violence at work places. Two explorative studies** - Violencia psicológica en los lugares de trabajo. Dos estudios exploratorios]. (Undersokningsrapport 42.) Stockholm: Arbetarskyddsstyrelsen.

³⁷ Knorz, C., & Zapf, D. (1996). Mobbing-eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz [**Mobbing-an extreme type of social stressors at the work place** - Mobbing: un tipo extremo de estresores sociales en el lugar de trabajo]. *Zeitschrift fUr Arbeits- & Organisationspsychologie*, 40, 12-21.

³⁸ Grund, U. (1955). Wenn die hemmschwellen sinken. Die Aufgabe der Gewerkschaft: Aufklarung und Pravention [**When the threshold of scruples shrink: The task of the trade unions: Information and prevention** - Cuando el umbral de los escrúpulos se reduce: La tarea de los sindicatos: Información y prevención]. In H. Leymann (Ed.), *Der neue Mobbing-Bericht. Erfahrungen und Initiativen, Aufwege und Hilfsangebote* (pp. 93-107). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

El mobbing no tiene las mismas consecuencias ni provoca las mismas reacciones en todas las personas, debido fundamentalmente a que las diferencias entre las habilidades, capacidades y recursos de afrontamiento entre ellas pueden ser muy distintos; no obstante, sus consecuencias son devastadoras en la mayor parte de los casos.

El estrés característico de las situaciones de hostigamiento, se aparece como un trauma para la persona que lo sufre. Este trauma es tanto mayor cuanto menor es el apoyo que recibe de sus compañeros, es decir cuanto más aislada se encuentra la persona.

Llegado este momento la víctima suele revivir los acontecimientos de forma sistemática, especialmente durante el sueño en forma de pesadilla. La víctima del mobbing no se puede creer lo que le está pasando. Esto supone una dificultad importante a la hora organizar su defensa, ya que ante esta negación no repara en la existencia del problema y por lo tanto se hace imposible su identificación.

Tras el acoso se disparan los mecanismos de alerta de la víctima. Apareciendo una hipervigilancia permanente, lo que supone que se encuentre en una constante situación de alerta ante cualquier estímulo exterior que pueda generar la más mínima sospecha de agresión. Esto da lugar entre otras cosas a que se altere el sueño y se pierda el apetito. Debido a ello el acosado comienza a disminuir el rendimiento en su trabajo dando, de forma involuntaria, nuevos argumentos al acosador.

Marie-France Hirigoyen opina que entre las consecuencias específicas de los trabajadores y trabajadoras sometidos a acoso, aparecen en un principio síntomas muy cercanos al estrés, que se materializan en forma de cansancio, problemas de sueño, migrañas, desarreglos digestivos, etc.

Todos estos síntomas pueden solucionarse de forma casi inmediata si la persona es separada del foco que lo produce, pero la dificultad radica precisamente en identificar como origen de este tipo de problemas la situación de acoso, ya que como se ha señalado la víctima en un principio tiende a eludir el problema.

El impacto de los síntomas dependerá:

- a) Del grado de control percibido, es decir de la percepción que tenga la persona de hacer frente con ciertas garantías a la nueva situación.
- b) El grado de predecibilidad de los ataques. Tanto mayor serán sus posibilidades de defensa cuanto mayor sea el grado de conocimiento de los momentos en que se van a producir las agresiones.
- c) La esperanza percibida de mejora.
- d) El apoyo de su entorno tanto laboral como extralaboral.

Si esta situación persiste es fácil que aparezca un estado depresivo severo que produce la pérdida de ganas de seguir adelante, y el interés por todo. En este caso el trabajador requiere asistencia médica, si bien también puede presentar resistencia a ella dado que se encuentra inmerso en un proceso de autoinculpación motivado por su sensación de no tener el valor suficiente para hacer frente al acosador.

Pueden darse casos en los que en la víctima aparezcan ideas suicidas, que en situaciones extremas pueden ser puestas en práctica. De hecho no se conocen datos suficientes de en cuántos, del cómputo general de suicidios, han intervenido y en qué grado situaciones de mobbing sufridas por la víctima. Evidentemente, el suicidio sería la consecuencia más grave de este fenómeno, y el riesgo de que se produzca es especialmente alto en profesionales calificados que obtienen una importante gratificación de su trabajo. El profesor Leymann señala que en aquellos casos en los que se elige el lugar de trabajo como escena del suicidio puede interpretarse como un último acto de rebeldía o como una acusación póstuma.

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

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

Capítulo 6. Estrategias para Afrontar la Espiral del Acoso Laboral

6.1. Estrategias de Intervención Generales

Para poder enfrentar el *mobbing* es importante estar emocionalmente sano ya que el agresor será lo primero que tratará de destruir en sus víctimas.

Algunas estrategias que pueden servir para contrarrestar el *mobbing* son:

- a) Tener confianza en uno mismo y las propias capacidades, dirigiéndose de forma segura hacia los demás y en su propio trabajo o actividades que realiza.
- b) Identificar en qué consiste la estrategia del agresor, observando su conducta y actitud.
- c) Aparentar indiferencia ante los ataques, simulando equilibrio y confianza.
- d) Contestar con humor pero sin ser irónico, para no permitir agresiones directas, ni perjudiciales notorias.
- e) No entrar al juego del agresor, evitando así, problemas personales, laborales, psicológicos o de cualquier otro tipo.
- f) Desarrollar la asertividad que permita enfrentar los conflictos, exponer deseos y por supuesto no callar los problemas, por medio de una comunicación directa con los compañeros de trabajo y superiores, es decir, con todos los niveles jerárquicos de la organización.
- g) Buscar apoyo de personas de confianza, como lo pueden ser las amistades, familiares o colegas, hablando acerca de la situación que presenta y tratando de buscar una solución ya sea por medio de terapias psicológicas, pláticas o en ultimo caso instancias legales.
- h) Dar a conocer el problema a las instancias pertinentes de la empresa, como lo pueden ser Recursos Humanos, Personal, Seguridad e Higiene, Sindicato o al médico de la empresa, por medio de pláticas serias o informales, documentación probatoria, testigos, y los propios afectados.

- i) Si no hay otra salida, asesorarse legalmente para informarse sobre los procedimientos jurídicos, en instancias pertinentes, si existe en los espacios de recursos humanos de la empresa o directamente con los abogados de la misma.

*Quince Estrategias Personales para Superar el Mobbing (adaptado de Piñuel, 2003).*³⁹

1. **Identificar el problema** del *mobbing* como tal: informarse y formarse sobre el problema, Por medio de investigaciones documentales y experiencias personales de otros afectados.
2. **Documentar y registrar las agresiones** de que se es objeto lo antes posible. Haciendo anotaciones con fecha y lugar de las mismas, poniendo nombres de testigos y las mayores pruebas posibles.
3. **Hacer públicas las agresiones** que se reciben en la intimidad y en secreto, y comunicarlas a los compañeros, jefes, directivos, asesores, pareja, amigos, familiares. Todo lo anterior, por medio de una comunicación abierta y seria, sin miedo y con la confianza de solucionar el problema.
4. **Desactivarse emocionalmente**, evitar reaccionar con ataques. Simulando indiferencia ante los mismos.
5. **Controlar y canalizar la ira** y el resentimiento (la ira es la aliada del acosador). Manteniéndose ecuánime y tratando de manejar la situación con tranquilidad e indiferencia aparente ante el acosador.
6. **Hacer frente al *mobbing***: el afrontamiento hace retroceder al hostigador, que es cobarde en el fondo.
7. **Ser asertivo**, responder a las calumnias y críticas destructivas, aunque sin pasividad ni agresividad.
8. **Proteger los datos**, documentos y archivos del propio trabajador, desconfiando de las capacidades manipulativas de los hostigadores.

³⁹ Piñuel I. *Mobbing. Manual de autoayuda. Claves para reconocer y superar el acoso psicológico en el trabajo*. Ed Aguilar S. A. de Ediciones, 2003.

9. **Evitar el aislamiento social:** salir y afrontar socialmente la situación de acoso. Hablando del hostigamiento, evitando la depresión y encierro personal y social.
10. **Evitar la autoinculpación,** si se producen utilizar mecanismos de extroyección.
11. **No intentar convencer o cambiar al hostigador.**
12. **No caer en la inhibición,** ni en la paralización, hablar del acoso y expresar las emociones (risa, llanto) que sus conductas provoca.
13. **Autoestimular la capacitación profesional,** acudir a cursos, mantenerse actualizado, etc.
14. **Evitar la destrucción,** solicitar ayuda médica, psicológica y legal, para diseñar el plan terapéutico más indicado (actividades preventivas, tratamiento farmacológico, baja laboral, etc.).
15. **Perdonar al acosador** como forma de liberación final.

Las estrategias para afrontar el acoso moral o psicológico en el trabajo serán diferentes en cada caso y dependerán de las características que se combinen entre los factores relacionados con el agente que ejerce el acoso, la víctima que lo padece y el entorno organizacional en el que se produce.

Se precisa añadir a estos factores la disponibilidad de recursos legales, de apoyo psicosocial, terapéuticos, económicos, etc. con los que podrá contar la víctima, una vez que se movilice para defenderse de la agresión de la que está siendo objeto. Una vez que se ha iniciado el hostigamiento, abordarlo es una carrera contra reloj. El acoso laboral adopta su propia dinámica y su afrontamiento en las fases avanzadas requiere de recursos progresivamente más potentes y consistentes.

En una organización, la administración debe intervenir de forma temprana para solucionar el problema y no permitir que se agrave. Por ejemplo, un supervisor debe ser capaz de leer las primeras señales de un proceso de acoso psicológico en desarrollo. La alta dirección debe también designar a una o más personas en la

organización a quienes los empleados en peligro puedan acudir para recibir asesoramiento. Para estas personas autorizadas, la administración tiene que delegar autoridad a fin de permitirles ocuparse del caso individual.

Estudios de caso hasta ahora (Leymann, 1992)⁴⁰ muestran muy claramente que la inactividad en estos niveles también implica que el supervisor es muy inseguro en su rol organizacional en tal conflicto. Una política de la empresa debe también dar información clara referida a esto.

Una forma de prevención e intervención tempranas es enderezar los asuntos organizacionales en la empresa y moldear el orden organizacional y la ética en el comportamiento (Leymann, 1995a⁴¹, 1995b⁴²).

6.2. Estrategias de Intervención Sindical

Una forma de regular el acoso laboral, es a través de los convenios colectivos, en el que se pueden negociar los mecanismos para evitar que se produzca en el centro de trabajo el acoso laboral.

Una vía para ello, es formar al personal de la empresa con el fin de regular procedimientos, para planificar la acción preventiva contra este riesgo psicosocial del acoso laboral. Y de esta manera, se hará involucrar a los sindicatos, trabajadores, y empresarios en esta figura, con el propósito de tener conciencia del mismo y prevenirlo.

⁴⁰ Leymann, H. (1992). *Frdn mobbning till utslagning i arbetslivet* [**From mobbing to expulsion in work life - Del mobbing a la expulsión en la vida laboral**]. Stockholm: Publica.

⁴¹ Leymann, H. (1995a). *Mobbing und Psychoterror an Arbeitsplatz* [**Mobbing and psychoterror at workplaces - Mobbing y psicoterror en los lugares de trabajo**] (Videotape). Wien: Verlag des ÖGB.

⁴² Leymann, H. (1995b). Begleitmaterial zum Mobbing-Video [**Information material for the mobbing video - Material informativo para el video sobre mobbing**]. Wien: Verlag des ÖGB.

Desde un análisis prospectivo de la situación, se vislumbran en un futuro próximo, dos enfoques al abordar el problema. Uno a nivel de análisis macro y otro a nivel de análisis micro, que se concreta en los siguientes aspectos:

- a) El nivel de organización laboral
- b) El tratamiento del problema por la víctima del acoso

En la organización laboral se requiere de los servicios de prevención de riesgos laborales, como un primer eje estratégico que establezca planes preventivos, tanto de información y formación, como de implementación de los adecuados protocolos de acción.

Estos protocolos deberían estar orientados a abordar los siguientes aspectos:

- a) Crear una cultura organizacional que minimice y evite el acoso laboral
- b) Generar estilos de gestión del conflicto y de liderazgo participativos
- c) Dotar a las potenciales víctimas de instrumentos de comunicación formal del problema en la organización.
- d) Disponer de indicadores que circunscriban la situación de la organización con relación al acoso laboral, del mismo modo que se dan para la siniestralidad laboral.

El segundo eje de tratamiento del acoso laboral en la organización requiere activar planes de acción paliativos de los efectos del acoso y curativos de las consecuencias que este proceso haya causado en los afectados. Para ello deberán intervenir de una manera coordinada los profesionales que multidisciplinariamente están llamados a contribuir en la resolución del problema – psicólogos, abogados, médicos, trabajadores sociales, -, y hacerlo además sobre el afectado y sobre la situación, todo ello con el concurso pertinente de las correspondientes comisiones o autoridades articulados por los representantes sindicales y los representantes de la administración.

Este segundo eje sugiere también, en las organizaciones laborales de cierta entidad, la participación de los servicios de prevención de riesgos laborales, como órgano coordinador y regulador de las intervenciones de los diferentes especialistas que requiere normalmente la víctima del acoso laboral. Se requiere a su vez, la intervención de las comisiones en materia de salud laboral, así como el concurso de los órganos competentes de la inspección del trabajo, si las causas que llevan a acoso no son inmediatamente abordadas por los responsables de la organización en la que la persona hostigada presta sus servicios.

En los casos en los que el tamaño de la organización no denote al trabajador del acceso a estos recursos o estén definidos de forma imprecisa – pequeñas empresas, corporaciones locales, administración pública, autónomos, y profesionales liberales, etc.- sin olvidar los recursos asequibles y localizables por el propio afectado, se requiere también que las organizaciones sindicales jueguen un papel primordial como interlocutores sociales. Se trata de que los mismos se constituyan en fuentes de orientación natural del trabajador, hacia los recursos profesionales con los que puede contar para afrontar el problema del acoso laboral.

Este primer contacto externo al de su organización laboral, puede convertirse en un primer apoyo social para la víctima del acoso y ser interpretado por la misma como un balance sobre las posibilidades de solución al acoso laboral, con lo que se convierte en un crucial punto de inflexión tanto en su estado anímico como en las posibilidades de dotarse de medios legales para afrontar el proceso. En esta fase de contacto con el exterior, se corre el riesgo de que un tratamiento impersonal o burocrático desafortunado, suponga el agravamiento del problema por provocar un incremento de la desesperanza en la que se encuentra la persona acosada. Para ayudar a superar esta fase las organizaciones sindicales tendrán que dotarse de especialistas en el tratamiento del problema con una sólida formación psicológica y jurídica.

Paralelamente al enfoque macro centrado en la propia organización, el enfoque del afrontamiento centrado en el individuo ayuda a explicar aquellas herramientas con las que en cualquier caso podría contar la víctima del acoso.

Estas intervenciones se concretan en dos campos:

- a) La resolución de la situación de acoso laboral
- b) El abordaje de las consecuencias del acoso en el propio sujeto.

La situación de acoso es normalmente abordada por el acosado de forma gradual, partiendo del uso de los recursos de negociación apoyada en la consulta y las tímidas comunicaciones a los compañeros, los jefes inmediatos, el comité directivo de la empresa, los servicios de prevención o el departamento de recursos humanos. Más adelante, en una escala de conflicto se ponen en marcha los recursos legislativos, centrándose en la denuncia externa a la organización como primer paso. Se recurre a las asociaciones de afectados, sindicatos, etc., para llegar más adelante a la inspección de trabajo o los juzgados. Para finalizar con el excepcional uso de los recursos de poder y consecuentemente de la aplicación de la fuerza sin regulación alguna.

Paralelamente se afrontan las propias consecuencias del acoso por el sujeto, en función de la gravedad del mismo y del deterioro de la salud del acosado – física, psicológica y social – así como de las características de la sintomatología presentada. Se trata de recurrir a aquellos profesionales que ayuden a recuperar dicha salud.

En este último punto, además de una ayuda suficientemente estructurada y sólida que le ayude tanto a defenderse de sus acosadores como a eliminar los métodos de influencia de ejercicio del acoso, el afectado necesita en la mayor parte de los casos de un tratamiento de urgencia. Este tratamiento comienza por un diagnóstico psicológico que señale la ruta terapéutica a seguir en contexto con el análisis de la sintomatología presentada por el afectado, en el que se combinen, al

mismo tiempo los servicios especializados del campo jurídico (Blanco y López⁴³; Molina⁴⁴; Velásquez⁴⁵), para hacer frente a los complicados pormenores del procedimiento o acciones legales a emprender en el aprovechamiento de los recursos legales a su alcance.

En cualquier caso, este amparo en el ámbito jurídico requiere ir acompañado de una terapia psicológica de carácter invasivo que fortalezca las bases de autoestima e identidad de la persona y que le ayude a recuperar las emociones positivas articuladas a la percepción de autosuficiencia (Cisneros, Medina, Munduate, y Dorado, 2000)⁴⁶, como primera medida para evitar que el daño siga avanzando.

Estas medidas individuales a las que puede recurrir el sujeto objeto de acoso moral, solo deberían ser la antesala de un futuro desarrollo del afrontamiento del problema a un nivel global y sistémico, que sincronice con el legislador en primera instancia, los esfuerzos individuales, organizacionales y sociales para eliminar el problema del acoso laboral en las organizaciones.

⁴³ Blanco, M.J. F.J. (2002). La vida penal integrada en el tratamiento de urgencia contra el acoso moral en el trabajo. La Ley, 25 Mar. <http://77www.laley.net>

⁴⁴ Molina, C. (2002). "Violencia moral" en el trabajo: conducta prohibida y formas de tutela en los derechos europeos. <http://212.73.32.211/hosting/0000c/acosomoral/>

⁴⁵ Velásquez, M. (2001).La respuesta jurídico legal ante el acoso moral en el trabajo o mobbing. <http://www.uvi-go.es/webs/ccoo/AcosoMoraltrabajo.pdf>

⁴⁶ Cisneros, I. Medina, F. j. Munduate, L. y Dorado, M.A. (2000). Consecuencias emocionales de la autoeficacia en situaciones de negociación. *Apuntes de psicología* 18. 97-121.

Capítulo 7. El Aspecto Jurídico

El acoso moral en el trabajo es un nuevo fenómeno que ha tenido auge en la última década del siglo pasado. El legislador no ha proporcionado aún, una específica regulación de este comportamiento, que no significa la existencia de un vacío legal, ya que consta una deficiencia de carácter técnico en la formulación de ciertas normas o la presencia de una laguna legislativa. Lo que ha hecho sin duda, forzar al jurista a avivar su agudeza revisando los conceptos ya diseñados por el ordenamiento jurídico para poder dar solución a este nuevo problema laboral.

Es necesaria una regulación específica del acoso moral en el trabajo, para así obtener una legislación actualizada y completa, con el fin de proteger de forma sistemática y eficaz las distintas conductas de violencia moral en el trabajo. En la actualidad la víctima de mobbing, posee alternativas que debe organizar y analizar para elegir el camino que considere más idóneo para conseguir sus pretensiones. Por todo esto es urgente una reforma legislativa, para poner soluciones directas y eficaces a este problema.

El hecho de la existencia de la rama científica que se encarga del estudio de la psicología del trabajo, permite la posibilidad de crear una nueva rama del Derecho, que se encargue del estudio de las normas, tanto la aplicación e interpretación de las mismas en situaciones de acoso laboral y fenómenos afines denominada Derecho Social Psicológico.

7.1. Legislación del Acoso Laboral en otros Países

En lo que respecta a balances internacionales sobre este tema, no pueden hacerse hasta el momento comparaciones directas, ya que los estudios de diferentes países son aún muy pocos. Sin embargo, una serie de estudios

realizados en distintos tipos de lugares de trabajo muestran pocas diferencias respecto a los países y ramos.⁴⁷

La intervención eficaz del acoso laboral, debe partir de un adecuado ordenamiento en el marco jurídico. Supondría una ayuda en este sentido, que la conducta de acoso laboral estuviese tipificada como delito sancionable por las leyes, que dichas pautas legales proveyeran de un medio preventivo, e incluso paliativo y curativo.

Esta ordenación legal sería la mejor herramienta para conseguir el adecuado tratamiento institucional, organizacional e incluso regulador de las conductas individuales en el mobbing. En la actualidad se están llevando a cabo varias iniciativas en el Parlamento Europeo⁴⁸. Que orientarán la elaboración de un libro verde sobre mobbing por la Comisión de Empleo y Asuntos Sociales⁴⁹ y que para muchos de los países miembros se constituirá en referente de una posterior legislación.

El ordenamiento Jurídico español no contempla de manera específica el ilícito del acoso-moral. Países del entorno europeo, ya han regulado estas conductas, que pueden provocar el hundimiento integral de la víctima. No obstante, y pese a las dificultades que entraña, es posible contrarrestar estas prácticas, liberando a la víctima de los efectos perversos del acoso moral en el ámbito laboral.

⁴⁷ Leymann, 1992; Leymann y Lindroth, 1993; Niedl, 1995; Faanen y Vartia, 1991.

⁴⁸ COM (2002). Como adaptarse a los cambios en la sociedad y en el mundo del trabajo: una estrategia comunitaria de salud y seguridad (2002-2006). Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas, 118.

⁴⁹ Anderson, J. (2001). Proyecto de informe sobre el acoso en la vida laboral. Parlamento Europeo, 6 de junio. 2339 / 2001 (INI).

La relación laboral nace mediante la suscripción de un contrato de trabajo, entre una persona física, trabajador, que se compromete voluntariamente a prestar sus servicios retribuidos por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección de otra persona física o jurídica denominada empresario.

Este contrato da lugar a una serie de derechos y obligaciones entre las partes contratantes. Entre otros, el trabajador tiene derecho a su integridad física y a una ordenada política de seguridad y salud, al respeto a su dignidad y a su intimidad. Todos estos derechos constituyen la constatación en el ámbito de lo laboral, del mandato constitucional.

La Carta Social Europea de 3 de Mayo de 1996, establece el deber de “promover la sensibilización información y prevención en materia de actos condenables o explícitamente hostiles u ofensivos dirigidos de modo repetido contra todo asalariado en el lugar de trabajo y adoptar las medidas apropiadas para proteger a los trabajadores contra tales comportamientos”.

La regulación legal sobre el acoso moral tiene en Suecia su más elaborado exponente, destacando en su Ley Básica de Prevención de Riesgos, que “el empresario es responsable de los posibles riesgos que puedan manifestarse en el ámbito del trabajo, tanto físicos como psicológicos, y para prevenirlos debe planificar y organizar el trabajo de tal forma que garantice un ambiente laboral saludable, para lo cual debe dejar patente, mediante el ejercicio del poder de dirección, su firme decisión de no consentir conductas de acoso, y su firme resolución de atajar y erradicar tales conductas mediante la aplicación del poder disciplinario y del poder sancionador”.

En Francia se ha tipificado como delito esta conducta, estableciendo sanciones que comprenden no sólo la multa pecuniaria sino también la privación de libertad.

En el ordenamiento jurídico español se carece de un soporte legal semejante, es más, incluso la mayoría de las personas implicadas en el mundo de lo laboral desconocen absolutamente qué es el acoso moral, negando incluso su existencia. No obstante, existen estudios científicos y resoluciones doctrinales y jurisprudenciales que inician un proceso dirigido a dar un tratamiento legal a un problema que cada vez se manifiesta en el ámbito de las relaciones laborales con más frecuencia y cuyas consecuencias se revelan como devastadoras para las víctimas.

Tres países escandinavos reconocen el derecho del trabajador a continuar físicamente y mentalmente sano en el trabajo: Suecia, Finlandia y Noruega.

La Junta Nacional de Seguridad y Salud Laboral sueca, además de esta legislación, ha presentado tres ordenanzas para hacer cumplir esta ley, una de ellas especialmente respecto al mobbing.

- a) Una ordenanza impone al empleador efectuar el control interno del ambiente de trabajo sistemáticamente para ser capaz de tomar medidas en una etapa temprana.
- b) Otra ordenanza impone intervenciones directas cuando el mobbing ocurre en el lugar de trabajo.
- c) Una tercera ordenanza en esta área impone la responsabilidad del empleador para la rehabilitación profesional una vez que un empleado ha estado de licencia por enfermedad con mucha frecuencia durante un año o ha estado de licencia por enfermedad durante al menos un mes.

En Estados Unidos también se usa el término *mobbing*, ya que la mayoría de las veces esta comunicación destructiva no tiene las características de la violencia física que acompaña al *bullying*

El problema de la definición jurídica del *mobbing* en el trabajo es un tema ampliamente discutido por investigadores y juristas de la Unión Europea, Estados Unidos de América y Canadá, que han llegado al siguiente consenso (Velásquez, 2001; p. 42):

- Se trata de un problema de tipificación normativa del comportamiento o delimitación de la conducta jurídicamente relevante (aplicación de normas).
- Se genera un problema de fundamentación jurídica, delimitación del derecho fundamental vulnerado de forma específica por el comportamiento del acosador u hostigador, ya sea empresario o cualquiera otra persona en la línea jerárquica.
- Existe un problema de selección de la técnica reguladora más adecuada para una tutela efectiva y eficaz del derecho lesionado y para la fijación de las consecuencias jurídicas o sanciones derivadas del comportamiento ilícito.

La dignidad del trabajador está contemplada en la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre y la Convención Americana de Derechos Humanos. En esta última se menciona: "Las condiciones dignas y equitativas" en que debe ser prestado el trabajo involucran, entre otras, "*el trato respetuoso, porque quien trabaja es una persona*".

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), en su Carta de Principios Fundamentales de los Ordenamientos Laborales de 1998, expresa su compromiso para salvaguardar la integridad moral de los trabajadores. En el Convenio Colectivo promulgado también por la OIT, que se firmó el 26 de febrero de 2001, hay un intento por mejorar la calidad de las estructuras y los procedimientos de prevención del acoso y solución del conflicto, que toma en consideración las normas internacionales del trabajo pertinentes y la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo (OIT, 2003).

Suecia, Finlandia y Noruega garantizan el derecho de los trabajadores a mantenerse sanos tanto física como mentalmente en el trabajo. El problema ha alcanzado tal magnitud que no sólo los países pioneros en el estudio de la violencia psicológica consideran estos hechos como delito, sino que son varios los países que han empezado a legislar en este sentido. Es el caso de Francia, que lo castiga con 100.000 francos de multa y penas de hasta un año de prisión. Otros estados han presentado proyectos legislativos en el marco del derecho no vinculante, y el Parlamento Europeo, después de analizar un informe al respecto del eurodiputado Jan Anderson, resolvió solicitar a la Comisión Europea un *Libro Verde sobre el Estado del Acoso moral en el Trabajo*.

En países un poco más avanzados en lo que a legislación de *mobbing* se refiere ya se están adoptando posicionamientos frente al acoso moral en reglamentaciones de distintos tipos. Así, la legislación sueca lo define como "recurrentes acciones reprobables o claramente hostiles ejercidas sobre un trabajador o trabajadores, adoptadas en el ámbito de las relaciones interpersonales entre los trabajadores de forma ofensiva y con el propósito de establecer el alejamiento de estos trabajadores respecto de los demás que operan en un mismo lugar de trabajo".

Suecia es el único país de la Unión Europea que tiene legislación sobre medidas por adoptar contra el acoso moral en el trabajo. Su Ley Básica de Prevención de Riesgos Laborales, que data de 1993, regula de forma específica el *mobbing* en los siguientes términos:

- El empresario debe planificar y organizar el trabajo para prevenir cuanto sea posible el riesgo de persecución psicológica en el trabajo.
- El empresario deberá manifestar de modo inequívoco que estas formas de persecución no van a ser en absoluto toleradas.

Desde el año 2003, el Parlamento Europeo reconoció la necesidad de investigar con más detalle el acoso moral en el trabajo, elaborando informes más pormenorizados sobre el tema. En este sentido el Parlamento Europeo pidió a los estados miembros que elaboren entre ellos, y a nivel comunitario, planes propios para luchar contra el acoso y la violencia moral en el trabajo, con el fin de unificar criterios y definiciones y dar una cobertura global al tema del acoso moral en el trabajo.

En Italia, el artículo 1.1 del Proyecto de Ley 6410 de la Cámara de Diputados define como competencia de la misma "los actos y comportamientos hostiles que asuman las características de violencia y persecución psicológica en el ámbito de las relaciones de trabajo". El artículo 1.2 del mismo Proyecto considera como conductas de violencia y persecución psicológicas "los actos realizados y los comportamientos mantenidos por empleados y, además, por sujetos que asumen funciones o tareas en posición supraordenada o de igual grado en relación con el trabajador, orientados a dañar a este último y que son desarrollados con carácter sistemático, duradero y con evidente predeterminación".

Francia también cuenta con un proyecto de ley, no tan preciso como el italiano, que considera ilícita toda conducta de acoso que persiga "la degradación deliberada de las condiciones de trabajo". En el mundo existen países con iniciativas interesantes, como Suiza, Australia, Brasil, Uruguay, Nueva Zelanda, Estados Unidos y Canadá, pero por el momento son más los países que carecen de una legislación específica sobre el problema del mobbing y, si la buscan, es por medio de reformas a sus leyes existentes.

En el caso de Venezuela, las actitudes y comportamientos nocivos en el trabajo, son frecuentes lo que ha hecho atraer la atención de trabajadores, responsables de las organizaciones, representantes de los trabajadores e incluso investigadores. Cada día se denuncian más las actitudes que generan violencia psicológica en el trabajo, y en los último años se ha considerado como un problema que se encuentra latente a nivel judicial.

La ciencia jurídica y la jurisprudencia han mostrado su interés que se deriva del acoso moral en el trabajo. La víctima en la actualidad se encuentra sufriendo las consecuencias de un tiempo de creación jurisprudencial cumpliendo su fin de complementar o llenar la laguna o vacío legal dejada por el legislador.

Es indiscutible que el tratamiento de este fenómeno requiere de un equipo especializado para un proceso individualizado, incardinado al enfoque jurídico. Lo realmente novedoso es el tratamiento jurídico que llevan a cabo los tribunales, a través de la analogía, por el vacío legal existente sobre la materia en cuestión, por no encontrarse regulada a nivel normativo y convencional.

Esta situación ha generado una serie de dudas legales, no tanto en el tratamiento jurídico en relación al tratamiento del acoso moral en el trabajo, sino a las consecuencias legales que provienen de este hostigamiento psicológico para el empresario como para los mismos trabajadores.

La prevención es el medio eficaz para evitar este riesgo de acoso moral en el trabajo. Los venezolanos consideran que la figura del mobbing debe formar parte de la legislación Venezolana expresamente como un comportamiento ilícito, señalando la consecuencia jurídica del mismo. Es decir, tipificarlo normativamente, así como fundamentarlo jurídicamente, señalando el bien jurídico lesionado por parte del acosador.

7.2. Legislación del Acoso Laboral en México

En el caso de México, el acoso laboral sigue ocurriendo, los gobiernos de varios países avanzados enfocan el acoso laboral como un problema que amerita la intervención legislativa. Sin embargo, éste no es el caso de México. Posiblemente ello se deba a que el mobbing no se ha estudiado a fondo y no se tiene suficiente evidencia para considerarlo como problema social en México. Es evidente que en un país democrático resulta insostenible que las empresas e instituciones promuevan o toleren prácticas autoritarias que lesionan la salud de sus trabajadores.

En algunos preceptos establecidos en instrumentos mexicanos, por ejemplo, la Declaración de Principios y Derechos Fundamentales (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, México, 2002), se menciona *el respeto a la dignidad del trabajador, el honor, la imagen y la integridad física y mental*.

De acuerdo a un artículo publicado en CNNEXPANSIÓN.com⁵⁰, la Suprema Corte de Justicia afirma, que la subordinación en las relaciones laborales consiste en un poder jurídico de mando del patrón, correlativo a un deber de obediencia por parte de quien presta el servicio.

⁵⁰ Artículo publicado por CNNExpansión.com, el 27 de mayo de 2008. De la subordinación al mobbing. ¿Hasta que punto el deber de obediencia a cargo del colaborador puede justificar el terror psicológico en la oficina?

La Ley Federal del Trabajo (LFT) dispone en la fracción III del artículo 134, como obligación del trabajador: *desempeñar el servicio bajo la dirección del patrón o de su representante, a cuya autoridad estarán subordinados los trabajadores en todo lo concerniente al trabajo.*

Por lo tanto, mientras el colaborador se encuentre en jornada deberá seguir las órdenes del empleador (siempre y cuando, la orden se relacione con el servicio prestado). De lo contrario caerá en causal de rescisión por desobedecer sin causa justificada (artículo 47, fracción XI, LFT).

Sin embargo, el ejercicio del poder de mando por parte del patrón puede caer en excesos y convertirse en acoso laboral. Como se ha mencionado a lo largo de esta investigación, para saber si el trabajador se encuentra en un caso de este tipo, debe evaluar si se está enfrentando a factores que involucren violencia psicológica consistente en: amenazas, descalificaciones, reprensiones injustificadas, humillaciones públicas, comportamiento reiterado del superior jerárquico en su contra, y que el fin último de esta tendencia sea presionarlo para dejar el puesto o la empresa.

Contrario a lo que parece, no es fácil identificar cuando se sufre un acoso de esta naturaleza, pues muchos lo consideran parte de las presiones diarias. El acoso laboral no es sólo una mala política en la empresa, es una especie de violencia que puede causar daños severos a la integridad, tanto física como psicológica, al presentarse una situación así, el caso se puede llevar a la Comisión Nacional de Derechos Humanos o bien, a la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo. En México la información disponible sobre los factores de riesgo psicosocial a los que se está expuesto el grupo ocupacional, se caracteriza por estudios de estrés, fatiga o Síndrome de Burnout.

Sin embargo respecto al Mobbing o acoso psicológico es escasa; lo cual implica que este problema puede ser un factor nocivo en el ambiente laboral del país, sin embargo sus efectos no han sido lo suficientemente identificados he incluso han sido subestimados.

En el país existen muchas actividades económicas, sociales y políticas que no están legisladas o bien la legislación es muy laxa. Particularmente respecto al acoso moral en el trabajo no hay una referencia tácita en alguna ley. En el país el acoso laboral no está tipificado como delito.

La Ley Federal del Trabajo, hace referencia a situaciones en el trabajo en el capítulo IV rescisión de las relaciones del trabajo y en el Título noveno se refieren a los riesgos del trabajo.

El artículo 473 dice que los Riesgos de trabajo son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo, el artículo 476 dice que las enfermedades de trabajo son las consignadas en el cuadro del artículo 513, en dicho artículo no se consideran afectaciones psicológicas.

El código penal para el Distrito Federal en el artículo 42 fracción III hace referencia a la reparación del daño moral y el artículo 47 dice que la reparación del daño no debe ser mayor al marcado por la Ley Federal del Trabajo.

Por ello algunos legisladores han propuesto modificar la Ley Federal del Trabajo agregando artículos, la propuesta se encuentra desde el mes de agosto de 2006 en la Comisión de Trabajo y Previsión Social de la Cámara de Diputados, para su estudio y dictamen.

Los artículos son los siguientes:

Artículo 52 A. Para definir el acoso laboral como cualquier conducta persistente y demostrable ejercida sobre un trabajador por parte del patrón, jefe, superior jerárquico inmediato o mediato, compañero de trabajo o subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia.

Además, establece que de no adoptar medidas preventivas y correctivas contra el acoso laboral por parte del patrón se entenderá como tolerancia al mismo.

Artículo 52 B. Estipula las modalidades bajo las que se puede dar, tales como actos de violencia contra la integridad física o moral, la libertad física o sexual y los bienes del trabajador; expresiones verbales injuriosas o ultrajantes que lesionen su integridad moral o sus derechos a la intimidad y al buen nombre.

Abarca también los comportamientos que menoscaben la autoestima y la dignidad; conductas cuyas características induzcan a la renuncia de la víctima; trato diferenciado por razones de raza, género, origen familiar o nacional, credo religioso, preferencia política o situación social.

Además, acciones que obstaculicen el cumplimiento de la labor, la hagan más gravosa o la retarden con perjuicio para el trabajador, como la privación, ocultación o inutilización de insumos, documentos o instrumentos; destrucción o pérdida de información y ocultamiento de correspondencia o mensajes electrónicos.

Artículo 52 C. Señala que el acoso u hostigamiento laboral será causa de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el trabajador, de manera que la víctima podrá separarse de su trabajo dentro de los treinta días siguientes a la

fecha en que se susciten los hechos y tendrá derecho a que se le indemnice en términos del artículo 50 de la Ley.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como resultado de la investigación realizada, una primera conclusión que puedo dejar asentada es que las organizaciones no están haciendo mucho para combatir el mobbing, considerado como la nueva epidemia organizativa, a pesar de ello en los discursos se mantiene que las personas son una ventaja competitiva, siendo esto, un claro ejemplo de disonancia organizacional.

De acuerdo a lo señalado en el tema sobre prevención, detección y atención del acoso laboral en el capítulo tres, el mobbing se facilita por la falta de normas organizacionales que lo prevengan y detecten, provocando un ambiente propicio para su presencia y desarrollo en las relaciones de trabajo. Asimismo, el mobbing crea caos organizativo, errores graves en la cadena de mando, conflictos fuertes, ambigüedades en los roles de trabajo, donde no existe una empatía que ayude a superar tales efectos.

Para que esto sea posible mucho tiene que ver el hecho de las actuales condiciones laborales, ya que en el país no existen leyes que castiguen esta difícil realidad, y por lo mismo muchos de los afectados prefieren renunciar a su trabajo, jubilarse anticipadamente, disimular que no pasa nada, o simplemente dejan que el ambiente los envuelva y termine con ellos; en donde los individuos no hacen nada por salir del problema, y en situaciones extremas se llega al suicidio, ante tal grado de presión y estrés.

Por tal motivo, podría sugerir que la dirección, de manera conciente y real, promueva y permita la participación de los trabajadores en la conformación del trabajo; que se eviten los sistemas jerárquicos excesivamente amplios y complejos, autoritarios y/o paternalistas; que se diseñen canales fluidos de comunicación en todos los niveles; y como parte fundamental, se incorpore a los estatutos de la organización un reglamento disciplinario en caso de presentarse el mobbing, con sus correspondientes sanciones.

Una conclusión más que se desprende de esta investigación es que el acoso laboral, sin excepción, es generado en cualquier grupo de trabajo, sin embargo hay ciertas profesiones o actividades en las que se observa con mayor frecuencia y con especial magnitud, principalmente con funcionarios y trabajadores de administraciones públicas, trabajos relacionados con la educación, salud, hotelería, turismo, transporte, comunicaciones, comercio, instituciones financieras, organizaciones no lucrativas y el medio artístico.

Aunado a lo anterior, el acosado se enfrenta a la falta de apoyo por parte de sus compañeros de trabajo, tiene problemas con sus superiores, está sujeto a una estricta supervisión y conflictos interpersonales en el trabajo, implantando un clima laboral perjudicial.

La Ley Federal del Trabajo, vigente no considera como una enfermedad o riesgo de trabajo al daño psicológico causado por el acoso laboral o mobbing, con lo cual hay un vacío legal que permite que ésta práctica cada vez más se observe en las organizaciones.

De acuerdo a lo anteriormente expresado, se exponen algunos aspectos con el propósito de contribuir a prevenir esta situación y establecer mecanismos que fomenten un ambiente más sano en las organizaciones, por ejemplo: en el aspecto psicosocial, se pueden elaborar e implementar mecanismos de motivación que garanticen el reconocimiento social y laboral del personal, trabajar en el rediseño de tareas, especialmente en aquellas monótonas o repetitivas, implantar una política de formación, dirigida especialmente al perfeccionamiento de las habilidades para el desarrollo del trabajo, habilidades sociales en comunicación, asertividad, empatía, y técnicas de trabajo en equipo, prevención de riesgos laborales, especialmente los psicosociales.

Considero que la empresa debe ocuparse de establecer en su reglamento aspectos primordiales que resalten la importancia de cada persona en su labor, en donde exista un ambiente laboral sano y libre de agresiones de cualquier tipo, dentro del horario laboral, y que no alteren la conducta del individuo en el lugar de trabajo.

Sin embargo, se debe tener presente que es quehacer de los legisladores tomar conciencia de este problema que cada día aumenta, y a ellos correspondería crear leyes que contemplen al mobbing o acoso laboral como práctica dañina entre los trabajadores en una organización, así también debe considerar la implantación de sanciones a los implicados y la obligación de la reparación del daño al afectado, con la finalidad de disminuir el crecimiento e impacto de este fenómeno en el ambiente laboral en particular y en general en la sociedad.

Desde mi punto de vista, las organizaciones deben establecer las condiciones para la participación de todos los trabajadores, para que así de esta manera, el acosado o víctima pueda hacer uso de sus habilidades psicológicas que le ayuden a fortalecer su condición física, intelectual, y a controlar su estado emocional, y recuperar o mantener la confianza en sí mismo.

Se exhorta a una intervención integral de la dirección, de recursos humanos y del personal en general, en la que se tomen en cuenta aspectos trascendentales, donde se creen normas organizacionales claras, accesibles, y realizables, por ejemplo: la elaboración de programas de evaluación y seguimiento, prevención de este fenómeno y ante su presencia en la organización un plan de acción, y otros relacionados, todo ello dirigido a la mejora continua de las condiciones laborales y el desarrollo de una cultura laboral sólida, óptima.

Es tarea de la dirección y función del área de recursos humanos tomar conocimiento de la dimensión del problema y generar un entorno de trabajo libre de acoso laboral o de cualquier otra enfermedad ocupacional, en pro del progreso

de las condiciones de trabajo para los empleados, y que la organización cumpla así con la parte de responsabilidad social que intrínsecamente le concierne.

Finalmente puedo concluir señalando que en la misma medida en la que se genere la conciencia de las implicaciones del mobbing a nivel individual y colectivo, se podrá asumir la responsabilidad de dirigir propuestas e implementar mediaciones para mejorar la salud, y la calidad de vida del empleado, en beneficio de la organización y de la sociedad en general.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ☞ Apiquian Guitart Alejandra, Coordinadora de Psicología Laboral. El acoso moral o psicológico en el trabajo: mobbing. Universidad Anáhuac México Norte.

- ☞ Aspectos jurídicos y administrativos del acoso moral. Cuadernos sindicales.

- ☞ Ausfelder, T. (ed.) (2000). Mobbing acoso moral en el trabajo. Océano (Eds). Barcelona, España. Pp. 160.

- ☞ Barón Duque Miguel / Mundate Jaca V / Blanco Barea Ma. José. La espiral del mobbing. Papaeles del psicólogo, enero-abril, año/vol. 23, número 084. Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos, España, Madrid, España. Pp. 71-82. 2003.

- ☞ Bosqued Marisa. Mobbing: Como prevenir y superar el acoso psicológico. Ed. Paídos

- ☞ Breña, G., F. 2002. Ley federal del Trabajo Comentada y Concordada. Oxford University Press México. 2ª. ed. México.

- ☞ Castañeda, J. De la Torre, M. O. Morán, J. M. y Lara, L. P. (eds). (2003). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill, México.

- ☞ Chiavenato, J. (Ed). (2003). Administración de Recursos Humanos. Mc. Graw Hill, Colombia. 5ª. ed. Colombia.

- ☞ Dahl, R. (1957). The concept of power. Behavioral Science, 2.

- ☞ Da Silva. O. Reinaldo. Ed. 2002. Teorías de la administración. Thompson Learning. México.

- ☞ Dessler, g. Ed. 2001. Administración de personal. Pearson Educación. México. 8ª. ed.

- ☞ Fagothey Austin. Ética, teoría y aplicación. Unidad 6. Sobre la economía. El trabajo.

- ☞ French, J. R. P., Jr., y Raven, B.H. The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), Studies in social power (pp. 150-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

- ☞ Gonzáles, De cabo, Martín y Franco, El Mobbing aspectos conceptuales y cuestiones prácticas para el médico de familia sobre las conductas de acoso psicológico en el trabajo. Novartis, 2004.

- ☞ Heinz Leyman. El contenido y Desarrollo del mobbing en el trabajo. Universidad de Umea, Suecia. Originalmente publicado en *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996.

- ☞ Kahale carrillo Djamil Tony. El acoso moral en el trabajo ("mobbing"): Delimitación y herramientas jurídicas para combatirlo. *Gaceta laboral*, enero-abril, año/vol. 13, número 001. universidad de Zulia. Maracaibo, Venezuela. Pp.76-94.

- ☞ Mercado Salgado, Patricia. Exploración del acoso en el trabajo (mobbing) en organizaciones mexicanas. Primera Reunión de las Américas en Investigación sobre Factores Psicosociales, Estrés y Salud Mental en el Trabajo. Cuernavaca Morelos, del 12 al 14 de octubre del 2006.

- ☞ Parés Soliva, Marina. Las fases del Acoso moral en el trabajo. Presentado en el V Congreso Nacional AMET 2006. Oaxtepec Morelos a 17 de mayo de 2006.

- ☞ Parés Soliva, Marina. Entorno laboral y mobbing. Presentado en el V Congreso Nacional AMET 2006. Oaxtepec Morelos a 17 de mayo de 2006.

- ☞ Peña Saint Martín, Florencia. Mobbing: nuevo riesgo para la salud en contextos laborales. Presentado en el V Congreso Nacional AMET 2006. Oaxtepec, Morelos a 17 de mayo de 2006.

- ☞ Rodríguez, E., M. y Ramírez, B. P. 2004. Psicología del mexicano en el trabajo. Mc. Graw Hill. México. 2ª. ed. México. Pp.141.

- ☞ Rodríguez. V. Ed. 2002. Administración moderna de personal. Thompson. México. 6ª. ed.

- ☞ Sánchez Díaz, Sergio. El acoso moral en espacios formales de trabajo, Revista núm. 32, martes 13 de noviembre de 2007.

- ☞ Schimdt, warren H. y tannembraum Robert. 2001. Harvard Bussines Review: negociación y resolución de conflictos. Ediciones Deusto S. A. España.

- ☞ Santillán Santana Francisco. Aumenta el acoso moral en el trabajo. STAUDEG (Sindicato de Trabajadores Académicos de la Universidad de Guadalajara9, Pág. 16.

- ☞ The mobbing enciclopaedyia bullying. Why does mobbing take place? Obtenido de la red mundial del 15 de noviembre de 2003.

- 📁 Unión Sindical de Madrid Región de CCOO. Acoso psicológico en el trabajo (mobbing). Los efectos de la nueva organización del trabajo sobre la salud. Cuadernos sindicales, Unigráficas GPS, S.L. Enero de 2002.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS:

- 📁 <http://blogs.cnnexpansion.com/solo-personal-autorizado/?p=140>
- 📁 <http://acosolaboral.net/pdf/LeymannEI.pdf>
- 📁 <http://www.forosdelmobbing.info/phpBB3/viewtopic.php?f=56&t=13607>
- 📁 <http://www.mobbing.nu/>
- 📁 <http://www.acosomoral.org-pdf>
- 📁 <http://www.microsoft.com/spain/mobbing>
- 📁 <http://www.verticespsicologos.es>
- 📁 <http://www.habilidadesparalavida.net>
- 📁 <http://www.altonivel.com.mx/notas/87280-Aprenda-a-detectar-el-Mobbing-en-su-empresa>
- 📁 <http://blogs.cnnexpansion.com/solo-personal-autorizado/?p=140>
- 📁 <http://www.denunciasegura.ipn.mx:70/genero/denuncia/faqs.jsp>

📁 <http://mobbing-opinion.com/artman/publish/>

📁 <http://redalyc.uaemex.mx/>

📁 <http://www.mexicolegal.biz/>

📁 <http://www.cucs.udg.mx/>

📁 <HTTP://NOTICIAS.UNIVERSIA.NET.MX/TIEMPO-LIBRE/NOTICIA/2009/01/16/MOBBING-VIOLENCIA-OFICINA.HTML>

📁 http://www.periodicodigital.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=96685&utm_source=profeti&utm_medium=enlace&utm_campaign=mod_tab2

📁 http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo5_11.shtml

📁 <http://blog.mexico.cx/2009/01/mobbing-violencia-en-la-oficina.html>

📁 <http://www.forosdelmobbing.info/phpBB3/viewtopic.php?f=56&t=13607>

📁 <http://www.leymann.se/English/12310E.HTM>