



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, UNAM.

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

División de Estudios Profesionales

“EL ACOSO LABORAL EN LAS EMPRESAS MEXICANAS”

T E S I N A

QUÉ PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

Licenciada en Psicología

P R E S E N T A:

Edith Adeyanira Leyva Hernández.

DIRECTORA:

MTRA. MIRNA ROCÍO VALLE GÓMEZ.



Ciudad Universitaria, Cd. Mx. enero, 2022.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

“Mientras tú dudas de ti,
muchos están asustados con tu potencial”.
El Principito.

Gracias a mis dos personas favoritas importantes y especiales, mis hijos Diego y Liam. Li, ¡mi amor chiquito! gracias por todas aquellas tardes que no pudimos salir a chutar o jugar futbol y que te desesperabas porque te parecían interminables ☺. Diego, gracias ¡mi amor grandote! por tu compañía, tu comprensión y apoyo, sé que nos tocaron vivir juntos pérdidas irreparables, pero que a la larga nos han fortalecido y unido mucho más. Ambos recuerden siempre “el límite, es el mismo cielo” ¡Salgan, vayan y busquen sus propias metas, vuélvannas retos y alcánceles! ☺.

A mis padres, Antonia Hernández Gómez te amo mamá ☺, gracias por traerme a este mundo y enseñarme a ser una mujer valiente, amorosa e independiente. A mi padre, Pedro Leyva Guerrero, que por ser tan incrédulo siempre ha logrado despertar en mí esas ganas de ir más allá de mis propias expectativas y hacerlo lo mejor posible, te amo pá ☺.

A mi psicoterapeuta Roxanna, que me abrió la mente para darme cuenta que nunca he necesitado del reconocimiento de los demás tanto como del mío propio, gracias Rox ☺.

A mi Directora de Tesina, la Mtra. Mirna Rocío Valle Gómez, por ser ese faro en el desierto, esa guía que alumbró ésta idea con su experiencia y conocimiento, así como por el tiempo dedicado a éste proyecto. Gracias Miss (de cariño ☺). Y mis 4 Mtras. Revisoras que me aportaron mucho con sus comentarios, gracias ☺.

A mi Director el Dr. Jorge A. García Arriaga, Director del área de Servicios Médicos de mi trabajo la Secretaría de Seguridad Ciudadana (SSC) de la CDMX, que

apostó por mí para ocupar el puesto correspondiente a mis estudios e impulsarme como profesional en el área de la Psicología ¡Gracias Dr. 😊!

A la Dra. Erika Rosalía Villavicencio Ayub, por inspirarme como profesional en el área de la Psicología Laboral desde que fue mi maestra en la carrera. Al Dr. Samuel Jurado, por ser ese gran ser humano bondadoso y solidario que es, gracias Prof. (de cariño 😊 también).

Gracias, a todas aquellas experiencias laborales que lastimaron mi orgullo como profesionista, que en lugar de desanimarme lograron inspirarme día a día para salir a delante y no claudicar en mis intentos por éste ¡mí proyecto de vida! Gracias 😊.

Y a ti Dios gracias, por ayudarnos a mis hijos y a mí a salir bien del Covid-19 en éste 2022 nos sentimos más unidos que nunca para disfrutar juntos de éste logro 😊.



Gracias Diego y Pedro Jr. los amo.

INDICE

RESUMEN.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO I: EL TRABAJO Y LAS CONDICIONES LABORALES EN MÉXICO.....	9
1.1 El trabajo y la calidad de vida de los empleados mexicanos.....	9
1.1.2 La calidad de vida de los empleados.....	13
1.1.3 El clima o ambiente laboral.....	14
1.1.4 Motivación al logro y satisfacción laboral.....	17
1.1.5 Estilos de liderazgo e Inteligencia emocional.....	21
1.1.6 La cultura y los valores organizacionales.....	30
1.2 Modelos de administración de personal en las empresas mexicanas...	33
1.2.1 Administración pública y Administración privada.....	34
1.3 Salud Ocupacional.....	37
1.3.1 Enfermedades derivadas del trabajo y su relación con el acoso laboral.....	40
1.4. Legislación Nacional sobre Acoso Laboral.....	48
1.4.1 Norma oficial mexicana (NOM-035-STPS-2018), factores de riesgo psicosocial en el trabajo- identificación, análisis, prevención y tratamiento.....	54
1.4.2 Protocolo de actuación frente a casos de violencia laboral, hostigamiento y acoso sexual, dirigido a las empresas de la República Mexicana.....	61
CAPÍTULO II: EL ACOSO LABORAL.....	66
2.1 Su Origen y Definiciones.....	66
2.2 Tipos de acoso laboral.....	72
2.3 Estilos y formas de acoso laboral.....	78
2.4 Fases o etapas del acoso laboral.....	82

2.5 Factores que intervienen en la aparición del acoso laboral.....	86
2.5.1 Causas del acoso laboral.....	91
2.5.2 Impactos o consecuencias en las víctimas de acoso laboral.....	97
2.6. Factores psicosociales del acoso laboral en las empresas mexicanas	106
CAPITULO III: EL ACOSO LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS, UNA PROPUESTA PARA AFRONTARLO ADMINISTRATIVA Y PSICOLÓGICAMENTE.....	114
3.1 Propuesta de implementación del Comité de Atención y Seguimiento a Víctimas de Acoso Laboral, Mobbing (CAS-VAL).....	122
Justificación.....	122
Objetivo General.....	124
Objetivos Específicos.....	124
Dirigido a.....	124
Materiales.....	126
Escenario.....	127
Procedimiento.....	127
ALCANCES Y LIMITACIONES.....	137
REFERENCIAS.....	139-157
ANEXOS.....	158-176
Anexo 1.....	158
Anexo 2.....	161
Anexo 3.....	162
Anexo 4.....	164
Anexo 5.....	167
Anexo 6.....	169
Anexo 7.....	174

RESUMEN

En el presente trabajo se expone la importancia que tiene el trabajo decente (como lo define la OIT) y las condiciones laborales que se ofrecen en México, principales factores psicosociales que presuntamente han promovido la aparición de violencia y acoso laboral en las organizaciones, perjudicando la salud de los trabajadores de manera peligrosa.

Se propone, abrir un comité de atención, seguimiento y evaluación específicamente para víctimas de acoso laboral en las organizaciones mexicanas (CAS-VAL) en el que se les ayude mediante un servicio de atención psicológica con el modelo de terapia breve integrada (TBI) resiliente (específico para ellos) a, afrontar de manera positiva éste tipo de situaciones violentas en el trabajo, evitando así su deserción, pues según la bibliografía encontrada el capital humano es muy valioso y generalmente son personas benéficas que actualmente se están dejando ir de las organizaciones.

Mediante un CAS-VAL se pretende ayudar además de a las víctimas de acoso laboral, a las organizaciones, a elaborar nuevas políticas culturales y de valores que contribuyan a identificar y sancionar la violencia y el acoso laboral, con el objetivo de darles solución por parte de éstas a sus víctimas, asesorándolas laboralmente, así como a toda la organización acerca del tema e iniciando un mecanismo interno de denuncia que exhorte a una nueva cultura de denuncia.

El CAS-VAL por lo tanto, se encuentra fundamentado en mecanismos de afrontamiento administrativo y psicológico obligatorios en México mediante instrumentos legales que exhortan a las organizaciones mexicanas a prever y solucionar la violencia y el acoso laboral. Dichos instrumentos laborales han sido elaborados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS): la NOM-035, el protocolo de actuación frente a casos de violencia laboral, hostigamiento y acoso sexual, dirigido a las empresas de la República Mexicana (2017), el protocolo para prevenir, atender y erradicar, la violencia laboral en los centros de trabajo (2020) y la Ley Federal del Trabajo (LFT).

INTRODUCCIÓN

En 1944 la Organización Internacional del Trabajo (OIT) cita en la Declaración de Filadelfia la siguiente afirmación “todos los seres humanos, sin distinción de raza, credo o sexo, tienen derecho a perseguir su bienestar material y su desarrollo espiritual en condiciones de libertad y dignidad, de seguridad económica y en igualdad de oportunidades” al momento de emplearse (OIT, 2019, p.1).

De igual forma para la Organización Mundial de la Salud (OMS en Patlán, 2017) el bienestar de las personas que trabajan debe ser prioritario, ya que son quienes representan la mitad de la población mundial e impulsan el desarrollo económico global del mundo, y su salud se encuentra gravemente expuesta a factores de riesgos en sus propios lugares de trabajo.

Esta organización (OMS) en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST, 2014) define que la salud es “la capacidad de las personas para desarrollarse armoniosamente en todos los espacios que conforman su vida” (p.10). Por lo que entendiendo esto, respaldamos la responsabilidad que tienen las organizaciones para poner a la disposición de sus empleados, servicios administrativos y psicológicos que los ayuden a denunciar abusos, violencia o acoso laboral dentro de sus áreas de trabajo.

La NOM-035 refiere que algunos de los factores de riesgo psicosociales son (SEGOB, 2018):

El acoso psicológico, que son aquellos actos que dañan la estabilidad psicológica, la personalidad, la dignidad e integridad del trabajador. Esta problemática consiste en acciones de intimidación sistemática y persistente tales como el descrédito, los insultos, las humillaciones, la devaluación, la marginación, la indiferencia, las comparaciones destructivas, el rechazo, la restricción, el aislamiento, la pérdida de autoestima, entre otros (párr. 240-249). Nota: para efectos de esta Norma, no se considera al acoso sexual, ero la Norma NMX-R-025-SCFI-2015 si lo considera.

El hostigamiento: que es el ejercicio del poder en una relación de subordinación real de la víctima frente al agresor en el ámbito laboral, que se expresa en conductas verbales, físicas o ambas (párr. 240-249).

Y los malos tratos: que son aquellos actos consistentes en insultos, burlas, humillaciones y/o ridiculizaciones del trabajador, realizados de manera continua y persistente de más de una vez y/o en diferentes ocasiones (párr. 240-249).

La OIT (2020) asegura que encontrar datos precisos del porcentaje de empleados víctimas de acoso laboral en el mundo es sumamente difícil, debido a que los registros oficiales relativos al (SST) solo contienen datos acerca de las enfermedades relacionadas con el trabajo (clasificadas oficialmente en el contexto nacional) y de los accidentes de trabajo que provocan ausencias durante un determinado número de días, según la Comisión Europea.

Por lo que, se asegura que esta opacidad de datos se debe en parte, a que los trabajadores se muestran reacios a denunciar los casos de violencia y acoso por el temor de ser despedidos o estigmatizados, así como por la falta de conocimiento de mecanismos de denuncia (OIT, 2016b en OIT, 2020).

Debido a ésto el tema del acoso laboral se vuelve muy relevante en México así como en el resto del mundo. La OIT (2018) inclusive se da a la tarea de realizar un informe titulado “Acabar con la violencia y el acoso contra las mujeres y los hombres en el mundo del trabajo”, dónde se considera urgente atender, a nivel mundial, la violencia y el acoso en el trabajo. Estableciendo que en el cumplimiento de su agenda para el desarrollo sostenible del 2030, es necesario producir:

Empleo pleno y productivo, un trabajo decente para todos los hombres y mujeres, reducir la desigualdad en y entre los países, garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos; así como lograr la igualdad entre géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas (p. 1).

De esta forma se entiende que es prioritario para las empresas mexicanas visualizar las dinámicas acerca de las condiciones de trabajo que actualmente se están ofreciendo a las personas, visualizar sus climas de trabajo, sus relaciones, sus estilos de liderazgo para así poder entender las áreas de oportunidad que estén presentando y que les ayude a analizar las enfermedades o problemáticas de salud que aquejen a sus colaboradores, principal capital que las provee de productividad, eficacia y éxito.

CAPÍTULO I. EL TRABAJO Y LAS CONDICIONES LABORALES EN MÉXICO.

1.1 EL TRABAJO Y LA CALIDAD DE VIDA DE LOS EMPLEADOS MEXICANOS.

La definición de trabajo según Max et al. (1994 en De León y Hernández, 2013) es, “la acción que el hombre realiza para dominar o transformar a la naturaleza con el propósito de obtener satisfactores de sus necesidades, como un mecanismo integrador de la vida en condiciones físico-intelectuales dentro de la sociedad” (p. 6).

Alcover (2004, en Castro y Vera, 2009) explica que el trabajo es “una actividad social en la que el comportamiento humano, no se puede comprender únicamente por las características personales de quien lo realiza, sino que, además, el contexto en el que se desarrolla es su influencia directa” (p. 12). Por ejemplo, describe éste mismo autor que se debe tomar en cuenta, las características de las personas, las relaciones que se establecen, las dinámicas de grupo, la manera en que se organiza el trabajo, las actividades mismas, etcétera, así como más variables de infraestructura del mismo lugar de trabajo.

Por lo que, De León y Hernández (2013) describen que etimológicamente el término trabajo, proviene del latín “trabs” que significa “traba”, y es de aquí que se le relacione más como un obstáculo que como un beneficio, ya que implica un esfuerzo. Otra de las definiciones que dan dichos autores, es que proviene del latín “tripalium” que se deriva de “un instrumento de tortura para castigar esclavos o reos, de ahí el significado de tortura, atormentar o causar dolor” (p. 6).

Antiguamente, al trabajo se le consideraba como un mal necesario, una práctica indigna, pues estaba relacionado con la clase baja, la gente plebeya, personas sin algún título nobiliario, sin tierras; posteriormente comenzó a relacionarse con la nobleza, la virtud y la santidad, así llegamos a lo que hoy en día un empleo significa, la obtención de un salario, pero, sobre todo, significa la obtención de un lugar en la sociedad (Rodríguez, 2004 en Muñoz y Vázquez, 2012).

Una nueva definición de trabajo surge del capitalismo industrial, contexto en el que recobra fuerza como acción motivadora y no solo monetaria. Blanch en Muñoz y Vázquez (2012) lo definen como, “una actividad laboral caracterizada por ser productiva y de dimensión pública” (p. 38).

En el contexto de la modernidad industrial, el trabajo es el que da la identidad actual al individuo, una persona trabajadora es el único medio por que cuál un individuo se puede integrar a una sociedad y poco a poco se ha venido convirtiendo en un mecanismo estructurador personal y social, que coloca al individuo en un estatus de “persona trabajadora, con cierto nivel laboral, identidad social, sentido de pertenencia, participación y bienestar subjetivo” según Muñoz y Vázquez (2012, p. 38); Guerrero; Muñoz y Cañedo (2004 en Muñoz y Vázquez, 2012) dicen que si el hombre es el principal protagonista del trabajo, éste es el que debería disfrutar de una alta calidad de vida gracias a él y/o sobre él.

Ahora, bajo la perspectiva de desarrollo humano, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD (1998) ve al trabajo como “el consumo de bienes y servicios que constituye el medio para la obtención de una vida larga y saludable, pues te da oportunidad de alimentarte, de tener una vivienda, de asistencia médica y de vestido” (De León y Hernández, 2013, p. 5).

Por otro lado, Uribe (2015) plantea, que derivado de nuestro mundo actual se ha ido desarrollando una infinidad de exigencias nocivas dentro de los centros de trabajo tales como, largas jornadas de trabajo, demandas emocionales incomprensibles, demandas cognitivas plagadas de incertidumbre, competencia hostil, condiciones injustas, desequilibrio entre la familia y los recursos personales, etcétera. Juárez (2007 en Uribe, 2015) agrega que, en casi todos los casos, también existen riesgos, físicos, químicos y vacíos legales en las legislaciones correspondientes como modelos o paradigmas relacionados con problemas que se ven rebasados por una realidad dinámica y disminuida.

Jodar y Benach et al. (2000 en Castro y Vera, 2009) señalan que el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSH) propone, que las condiciones de trabajo “son el conjunto de variables que definen la realización de una tarea concreta, como el entorno en el que éstas se realizan” (p. 12). Así mismo dice, que estas condiciones determinan la salud del individuo que las ejecuta.

Hablando del tema de las condiciones laborales, éstas según Castro y Vera (2009) tienen tres dimensiones: físicas, sociales y mentales, en las que se hace referencia a aspectos como, el contenido intrínseco de cada trabajo, la cualificación requerida, las exigencias y las condiciones ambientales del lugar (luz, ruido y clima), así mismo, las características de carácter administrativo, como el tipo de contrato, horarios, el tamaño de la empresa, etcétera.

En el caso de México, hemos atravesado diversas crisis económicas que ponen en juego precisamente éstas condiciones de trabajo. Salas (2002 en Muñoz y Vázquez, 2012; Castro y Vera, 2009) expresan que, en nuestro país la economía no nos permite contar con suficientes ahorros para permanecer sin empleo por mucho tiempo y que el sector de la población mexicana que se ve mayormente forzado a aceptar malas condiciones laborales (nocivas y precarias, como el tipo de paga, la compatibilidad con el entrenamiento o habilidades personales y laborales) es la población de los de recién ingresados al mercado laboral y los que perdieron o abandonaron recientemente un trabajo.

Rodríguez (1998 en Castro y Vera, 2009) dice que las condiciones de trabajo en México se encuentran muy por debajo de lo que se considera adecuado para cualquier trabajador; así mismo la cultura de planeación o planificación de actividades laborales es mínima o casi nula, contrariamente, a las altas exigencias con las que se deben cumplir dichas tareas.

Para seguir entendiendo específicamente cuáles son las condiciones de trabajo que debemos considerar como empleados y cómo empleadores, la Salud y Seguridad

en el Trabajo SST (2014) nos explica más a detalle que son factores como, “la organización, el contenido, el tiempo de trabajo, la remuneración, la ergonomía, la tecnología involucrada, la gestión de la fuerza de trabajo, los servicios sociales, las asistenciales y también la participación de los trabajadores en el trabajo” (p.13).

Las actuales exigencias de un trabajo, redefinen las funciones del trabajador, y surgen nuevas tecnologías, así como nuevas formas de organización, resultando en nuevos modos de convivencia dentro de las organizaciones, esto en la mayoría de los casos, se vuelve negativo para la salud de los trabajadores actuales y marca la diferencia entre los trabajadores anteriores, sus necesidades y exigencias (Feo, 2002, en De León y Hernández, 2013).

México es un país en el que existe un volumen significativo de trabajo no asalariado dentro de unidades o centros de trabajo micro o pequeños, donde predominan cinco o menos empleados y generalmente según De la Garza y Salas (2003 en Muñoz y Vázquez, 2012) son las empresas que tienen niveles muy reducidos de inversión y de productividad. La OIT en SST (2014) junto con algunos gobiernos y organizaciones de empleadores y trabajadores dicen, que actualmente se proporciona asistencia a las empresas a través de Programas Nacionales de Trabajo Decente (PTDP) en los que la prioridad u objetivo es definir y superar dentro de marcos de desarrollo nacionales los principales déficits de trabajo para lograr convertir el trabajo en “trabajo decente”. Por lo que, en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), destaca, que países como, México, han incluido expresamente el tema del trabajo decente, como uno de sus objetivos a trabajar, en dónde algunas de las esferas prioritarias es el fomento de las competencias profesionales de los jóvenes y su empleabilidad inmediata.

Loli et al. (2018) describe que la población mundial crece de manera vertiginosa, y que las necesidades humanas son cada vez mayores y más exigentes, que, a su vez, se van rompiendo paradigmas en la actividad, social, política, económica y cultural, por lo que las empresas que proporcionan bienes y servicios debieran crear, ensayar e

implementar nuevos modelos de gestión, para ser más productivas y eficaces, con el objetivo de encontrar el camino a la solución de necesidades apremiantes de nuestra sociedad.

Así mismo, el trabajo, en las organizaciones no solo constituye la principal fuente de ingresos económicos de las personas, sino es el medio por el cual se logra satisfacer necesidades materiales, sociales y psicológicas. Ya que la permanencia en él por más de un tercio de la vida diaria, permite desarrollar y cumplir un rol creativo específico en la sociedad actual (Loli et al. 2018).

Estos mismos autores dicen que, las empresas u organizaciones actuales deben tener una estructura bien definida, objetivos claros, jerarquías y trabajo dividido para el funcionamiento y cumplimiento de las metas organizacionales, pero también de metas propias personales. Schein (1982 en Loli et al. 2018) describe, que las tareas, el lugar de convivencia humana, el lugar de coordinación de actividades y el lugar de interacción con otros, debe ser igual de importante que el empleado, la calidad y la mera productividad.

Peiró (1993 en Loli et al. 2018) por otra parte argumenta, que la calidad de las condiciones que ofrecen las empresas a los empleados, debe permitir proporcionar oportunidades de desarrollo organizacional (DO) y personal, que logren garantizar automáticamente la satisfacción de las necesidades de seguridad y crecimiento psicológico de los trabajadores, ya que así, éstos perciben mayor calidad en su vida laboral y obtienen soporte vital para su trascendencia personal.

1.1.2 Calidad de vida de los empleados.

Por lo que éste tema de la calidad de vida laboral es tan importante como el tema del trabajo en sí. Sus antecedentes vienen de finales de 1950 - 1960 con la definición de Nadler y Lawler (1983 en Loli et al. 2018) dónde se explica, que es “la reacción del individuo al trabajo o a las consecuencias personales de la experiencia laboral del

trabajador” (p. 29). Estos autores, muestran que desde 1982 hasta hoy en día, la calidad de vida laboral es concebida en su totalidad por un enfoque integrador como una de las metas de las empresas, para lograrse mediante procesos participativos y filosofías organizacionales con objetivos y metas específicas.

Dentro de ésta misma línea Camacaro (2010 en Loli et al. 2018) señala que la calidad de vida se puede considerar como:

Una filosofía o un conjunto de creencias y valores que integran todos los esfuerzos dirigidos a incrementar la productividad y mejorar la moral de los trabajadores de la organización. Haciendo énfasis en el reconocimiento de la dignidad del ser humano, así como su potencial intelectual, buscando incrementar la participación de las personas en el trabajo bajo un esquema continuo (p. 29).

Por lo que, la misma empresa debe potenciar a sus integrantes, haciéndolos empleables, es decir, capaces de proporcionarse por sí mismos condiciones que mejoren su vida. Según Drucker (1999 en Loli et al. 2018) esta es la tendencia de las organizaciones en los últimos años, pero que muy pocas la asumen como tal, ya que se resisten a invertir en los trabajadores, pues creen, que no es una inversión directa a la empresa, pues éstos se retiran de las empresas para integrarse a otras y la inversión se pierde.

1.1.3 El clima o ambiente laboral

Así llegamos al tema medular dentro de un centro de trabajo Giraud y Neffa (1990, en SST, 2014) describen que “el medio ambiente del lugar de trabajo es, el lugar donde se lleva a cabo la actividad y permite clasificar los riesgos según su naturaleza” (p.13). Sánchez y Martínez (2001 en Castro y Vera, 2009) expresan que el término clima laboral viene de una perspectiva psicosocial que lo define como “una metáfora de condiciones psicológicas que prevalecen en un lugar particular y que dan lugar a una idea general de las vivencias de las personas que lo conforman” (p. 18).

Dentro del clima laboral, según la enciclopedia Wikipedia (2021) se encuentran diferentes aspectos a considerar, como:

1. **El ambiente físico:** que es el espacio físico donde se labora, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros
2. **Las características estructurales:** que son, el tamaño de la organización, su estructura formal e informal, el estilo de dirección, etcétera
3. **El ambiente social:** que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre las personas o departamentos, la comunicación, etcétera
4. **Las características personales:** que son las aptitudes, actitudes, motivaciones y expectativas de las personas que se encuentran dentro del clima laboral, etcétera
5. **Y el comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como, la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, etcétera

Schneider y Reichers (1983 en Uribe, 2015) en su definición de clima organizacional apuntan que “son las descripciones individuales del marco social o contextual de una organización de la cual forman parte los trabajadores” (p. 62). Estos autores explican, que el clima organizacional corresponde a las percepciones compartidas de las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales.

Rodríguez (2004 en De León y Hernández, 2013) señala que el clima organizacional, es:

El medio ambiente humano y físico, en el que se lleva al cabo el trabajo cotidiano, influye en la satisfacción y/o productividad de los trabajadores; además de estar relacionado con el saber hacer del directivo con las conductas, las maneras de trabajar, las maneras de relacionarse entre todos, incluyendo las máquinas y las actividades que realiza cada empleado (p. 9).

Esta definición de Rodríguez (2004 en De león y Hernández, 2013) es la más completa, ya que introduce la importancia de la satisfacción, productividad y del liderazgo en los directivos de las empresas, pues consideran importante que los líderes gestionen, impulsen o motiven adecuadamente las capacidades individuales del personal a su cargo, creando las condiciones que están a su alcance para generar una buena atmósfera laboral. Ya que, el clima laboral, se refiere más al ambiente propio de trabajo de la empresa u organización y ejerce influencia directa en la conducta o comportamiento de sus miembros, interpretándose como, “el reflejo de la cultura más profunda de la organización, pues determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad, y satisfacción laboral que desempeña” según Quintero, et al. (2008, en Muñoz y Vázquez, 2012, p. 46).

La definición aportada por Chiavenato (2001, en De león y Hernández, 2013) encuentra que el clima organizacional es “el medio interno en la atmósfera de una organización” (p. 10) que confirma la idea anterior; Valencia (2000, en De león y Hernández, 2013) por su parte, expresa que una empresa u organización es un sistema sociotécnico, que organiza a las personas en conjunto con su tecnología, por lo que las relaciones humanas que se tejen dentro de ella y sus características, no son de carácter opcional, sino una prioridad intrínseca en todas las empresas.

La relevancia del clima laboral en México comienza a tener auge en los años 50 y hasta la fecha, debido a la investigación y medición del clima laboral en las empresas mexicanas, lamentablemente según Uribe (2015) solo ha sido para obtener las certificaciones que necesitan las empresas para seguir operando y que, el principal obstáculo que hemos enfrentado en el país es que no contamos con instrumentos de evaluación adaptados específicamente a nuestra población de manera válida y confiable.

Es así que Uribe se da a la tarea de realizar un estudio enfocado en determinar las propiedades psicométricas de la Escala (EMCO) construida solo para la población mexicana elaborada por Gómez y Vicario (2010) encontrando, que éste instrumento de medición, sí cuenta con la validez predictiva necesaria para medir el clima laboral. Lo

que permite contar actualmente, con un instrumento confiable y efectivo que ayuda a detectar y prever posibles casos de acoso laboral (Uribe, 2015).

Muñoz y Vázquez (2012) dicen, que también es necesario analizar dentro del clima organizacional (como lo denominan ellos) factores como:

El control administrativo, el tamaño de la empresa u organización (número de empleados, organigrama, relaciones entre departamentos o áreas, toma de decisiones, liderazgo, estilos de comunicación, solución de conflictos, incentivos para motivar al personal, estatus, relaciones de poder y el grado de autonomía de los empleados (p. 47).

Así que, el clima laboral, es el resultado de todas las interacciones de la conducta humana dentro del lugar de trabajo, los conflictos, estilos de liderazgo, estructura, comunicación, estructura psicológica, etcétera según Valencia (2000 en De León y Hernández, 2013). Por lo tanto, De León y Hernández (2013) opinan que un clima laboral favorable, denota que las necesidades personales de las personas han sido satisfechas por las empresas y que, si no es el caso, las personas tienden a frustrarse y a sentirse insatisfechas, percibiendo que su empresa no tiene el interés de satisfacer sus necesidades, lo que interpretan como falta de compromiso o interés por los empleados, generando así que se quiten la camiseta de la empresa u organización (el compromiso y la responsabilidad por ella).

1.1.4 Motivación al logro y Satisfacción laboral.

De acuerdo con Chiavenato (2004 en De León y Hernández, 2013) la Teoría de la Motivación Humana de Abraham Maslow nos dice, que el concepto de la motivación laboral está intrínsecamente ligado al concepto del trabajo y del clima laboral, pues las personas están continuamente ocupadas adaptándose al medio en el que se desenvuelven todos los días para satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Kurt Lewin en De León y Hernández (2013) definen que el comportamiento del ser humano está en función del estado psicológico del ambiente en el que esté

interactuando y su importancia radica en la satisfacción, motivación, productividad y compromiso de quienes lo dirigen.

Marca (2014) describe que la teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra “Una teoría sobre la motivación humana, (1943) “A Theory of Human Motivation” (en inglés) es amplia y con importante notoriedad, no sólo en el campo de la psicología, sino en el ámbito empresarial del marketing y la publicidad. Maslow en Marca (2014) formula en esta teoría una jerarquía de necesidades humanas que se van satisfaciendo de las más básicas (parte inferior de la pirámide), hasta las más elevadas (parte superior de la pirámide).

Por lo que, para Quintero (2007, en Marca, 2014) la Teoría de la Motivación Humana, trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas, identificadas en cinco categorías de necesidades en un orden jerárquico ascendente, de acuerdo a la importancia que tienen para la sobrevivencia o capacidad para la motivación (p. 38). Y que, a medida de qué el individuo va satisfaciendo esas necesidades de sobrevivencia, surgirían nuevas que cambiarán y orientarán el comportamiento, considerando que solo se avanza cuando una de éstas necesidades está razonablemente satisfecha para disparar la siguiente.

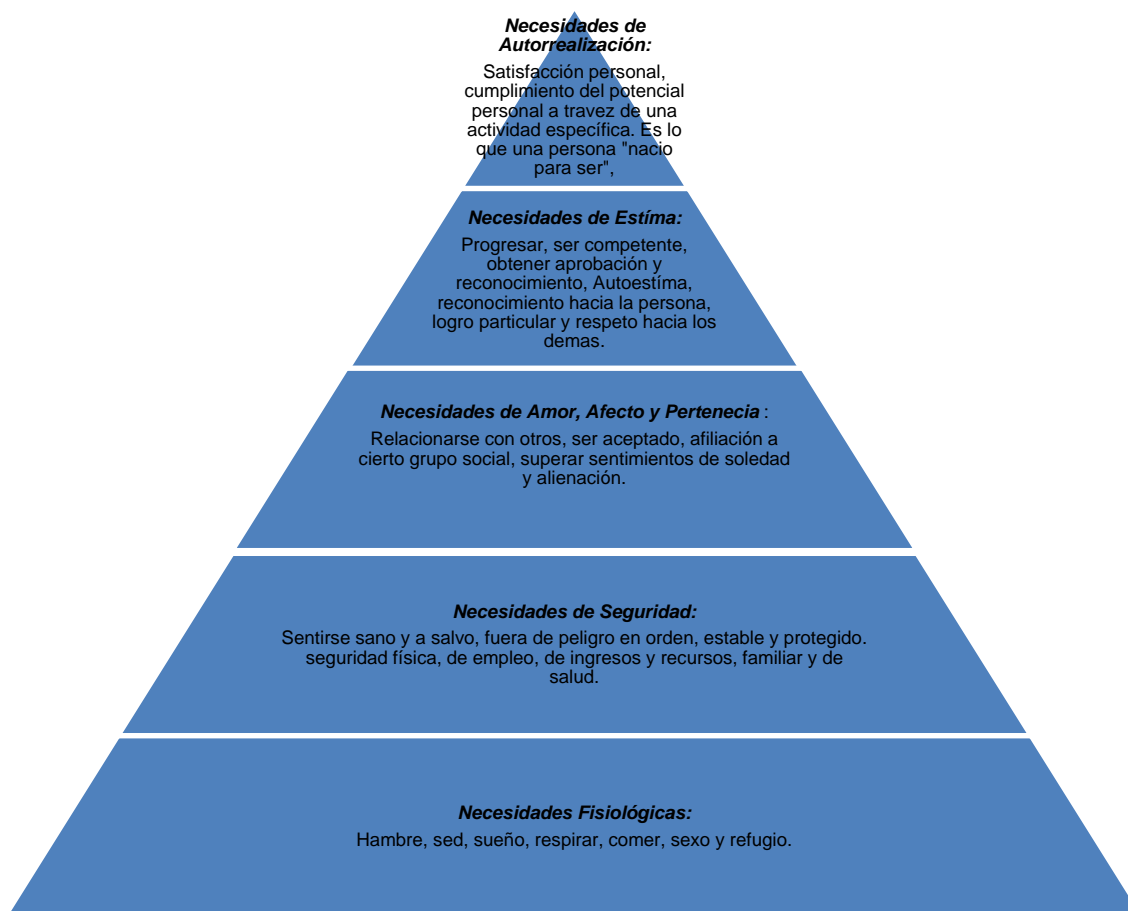
Esta teoría esencialmente proviene de la perspectiva psicológica humanista desarrollada en las décadas de 1950 - 1960, en respuesta a algunos psicólogos que consideraban como creencia negativa a la naturaleza del hombre. Sobre todo, cuando se fundamentaba en teorías psicoanalíticas o del aprendizaje. Abraham Maslow y Carl Rogers, psicólogos humanistas, quienes rechazan la idea de que los seres humanos fueran presas de sus experiencias inconscientes tempranas, deseos instintivos y fuerzas ambientales.

Éstos psicólogos humanistas, enfatizan en la capacidad de que las personas a cualquier edad o circunstancias, pueden seguir desarrollándose y encargarse de sus propias vidas (Papalia, et al. 2001).

Anteriormente se hablaba de la clasificación de necesidades según la teoría de la motivación humana de Maslow, mediante una pirámide, según descrita por Quintero en Marca (2014) la primera de las cinco categorías de necesidades son las fisiológicas, posteriormente se encuentran las de seguridad, en tercer peldaño las de amor, en cuarto las de pertenencia y estima y quinto lugar, las de auto-realización. Las fisiológicas (que son las primeras), se encuentran en el nivel más bajo (es decir las que se encuentran en la base de la pirámide). Por lo que, en la siguiente Figura 1 se describe la Pirámide de Maslow, antes citada:

Figura 1

Pirámide de Maslow, Teoría sobre la motivación humana, (1943).



Información tomada de Quintero (2007 en Marca, 2014).

Maslow, llama a las necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor, pertenencia y de estima, necesidades “deficitarias” y a las de auto-realización “del desarrollo del ser”, pues para él la diferencia entre ambas radica en que las deficitarias se refieren a una carencia y las del desarrollo del ser, al quehacer del individuo (Marca, 2014).

Papalia et al. (2001) mencionan que de acuerdo a Maslow (1954) las personas solo se pueden esforzarse hacia el desarrollo de su ser, cuándo han satisfecho sus necesidades más básicas, por ejemplo, las personas que tienen mucha hambre correrán graves riesgos para satisfacerla, y solo cuando lo hayan hecho, se preocuparán por cubrir su necesidad de seguridad personal (dónde dormir, cubrirse, etcétera) y cuándo hayan cubierto ésta, buscarán libremente el amor y la aceptación de los demás, su estima y su sentimiento de logro, para que finalmente se ocupen por alcanzar su autorrealización personal con todo su potencial.

Maslow (1968, en Papalia, et al. 2001) señala que las personas autorrealizadas o que ya lograron llegar al quinto nivel de satisfacción:

Tienen una percepción de la realidad muy aguda, se aceptan a sí mismas, a los demás y aprecian la naturaleza, son espontáneas, muy creativas, autodirigidas y hábiles en la resolución de problemas, sus relaciones son satisfactorias, sienten deseos de privacidad, tienen un fuerte sentido de valores, su carácter no es autoritario, además de responder a las experiencias de vida con apreciación y gran emoción, la mayoría de ellas tienen profundas experiencias espirituales o místicas, las cuáles pueden conducir a un sentido de autotranscendencia o integridad con algo más allá de sí mismo (p. 37). Maslow, acota que nadie se autorrealiza jamás de forma completa, pero dice que una persona sana, avanza continuamente a niveles siempre más satisfactorios.

Por otro lado, dentro de las necesidades de estima Quintero (2007 en Marca, 2014) dice que Maslow propone, que existen dos tipos de éstas necesidades, una inferior, que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación y la dignidad. Y la otra, superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos de confianza en sí mismo,

competencia, logro, maestría, independencia y libertad, que las personas que tienden a sentirse seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad son las que han logrado satisfacer ésta necesidad; no así, las personas que aún no la han satisfecho, se suelen sentirse inferiores y sin valor.

Quintero, agrega que se han agregado a éstas cinco áreas de necesidades básicas de Maslow otras tres necesidades a lo largo del tiempo, Marca (2014, p. 40):

- Necesidades estéticas: no universales, pero que ciertos grupos de personas en todas las culturas parecen estar motivadas por la necesidad de belleza exterior y de experiencias estéticas gratificantes
- Necesidades cognitivas: asociadas al deseo de conocer, que posee la mayoría de las personas, resolver misterios, ser curioso e investigar diferentes actividades. Este tipo de necesidad es muy importante para que el ser humano logre adaptarse a las cinco necesidades antes descritas
- Necesidades de auto-trascendencia: hacen referencia a promover una causa más allá de sí mismo y experimentar una comunión fuera de los límites del “yo”; esto puede significar el servicio hacia otras personas o grupos, el perseguir un ideal o una causa, la fe religiosa, la búsqueda de la ciencia y la unión con lo divino

1.1.5 Estilos de liderazgo e Inteligencia emocional.

“El verdadero liderazgo debe generar más líderes, no más seguidores” (Siliceo Aguilar, Casares et al. 1999, p. 36). Frase que despierta a la conciencia, respecto a la misión que todo líder debe tener en cuenta.

Siliceo Aguilar, Casares, et al. (1999) opinan que estamos ante un futuro en el que los líderes de hoy deben construir las empresas del mañana, con el compromiso de generar la misión, creando y manteniendo una cultura de valores, que sea la base de su rentabilidad y compromiso social. Ellos acotan, que el concepto nuevo de líder, trae consigo la responsabilidad de “construir la cultura organizacional y el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad,

personalidad, sentido y destino a una empresa u organización, para el logro de sus objetivos económicos y sociales” (p. 128).

Hablan de que en los recientes estudios relativos al futuro del trabajo humano, la participación, integración, creatividad y el empowerment (búsqueda de estrategias y modelos que apoyen una mayor participación del personal en procesos creativos, de innovación y toma de decisiones) son aspectos en los que se debe involucrar a todos los empleados. Esto significa que la cultura laboral en las empresa u organizaciones del siglo XXI, será fincada sobre “líderes constructores del ambiente” (Siliceo Aguilar, Casares et al. p. 129) que entiendan a plenitud a los procesos humanos, sus relaciones y su energía en el clima laboral.

Siliceo Aguilar, Casares, et al. (2009) enlista dichos procesos humanos o competencias laborales (como actualmente se conocen) en los que los empleados pueden intervenir más activamente en términos de cultura laboral u organizacional:

- La comunicación e información
- La integración y el trabajo en equipo
- La delegación y el empowerment
- La motivación y el reconocimiento
- La creatividad e innovación
- La capacitación y el desarrollo humano
- La toma de decisiones
- El liderazgo

La definición clara de lo que significa el empowerment la proporcionan Siliceo Aguilar, Casares, et al. (2009) como una “actividad de integrar a la organización grupos, autodirigidos, organizaciones moleculares y grupos que se autopotencializan” (p. 145). Éstos autores proponen, que es hora de dejar a un lado el modelo tradicional “del jefe controlador y los empleados controlados” (Siliceo Aguilar, Casares et al. p. 145) pues ya no funciona. Es preciso pasar de una mentalidad de mando y control a un ambiente de responsabilidad, apoyo y delegación.

En donde los principios generales sean:

1. Compartir información con todos, para crear autonomía
2. Delegar y capacitar
3. Sustituir la jerarquía por el trabajo de equipo
4. Acabar con los modelos patriarcales autocráticos que originaron la dependencia
5. Y lograr tener una visión compartida y una actitud de interdependencia

Ya que, la cultura organizacional y los líderes, deben favorecer procesos de libertad, autonomía, auto motivación y autocontrol en todos los niveles de puestos (obreros, ejecutivos, directivos). El modelo de los procesos humanos, requiere que el sistema y la cultura sean abiertos, permisivos y libres, con un gran liderazgo que refuerce, reconozca cotidianamente las actitudes, conductas y valores de los empleados en conjunto (Siliceo Aguilar, Casares et al. 2009).

Es importante aclarar que dentro de la misión de toda empresa se debe identificar, enriquecer así como encauzar al capital intelectual y al emocional (éste se refiere a la vida afectiva, actitudes básicas de integración, lealtad y compromiso en la relación hombre-organización-productividad para dar resultados de alta calidad y competitividad construyendo equipos de trabajo, que logren manejar el conflicto, apostar por la educación, capacitación, proceso de mejora continua y desarrollo de todo el personal como alta prioridad. Pues según Siliceo Aguilar, Casares et al. (2009) la educación, es “la formación del espíritu del hombre y la base de su espíritu productivo” (p. 132).

Hablar de capital intelectual, es hablar del futuro, del conocimiento y la información, de la cultura organizacional, de sus valores, de la educación integral de éxito empresarial e institucional, de productividad, calidad y de servicio. Por tanto, es hablar de competitividad. Ésta según Siliceo Aguilar, Casares et al. (1999) está sujeta a las macroeconomías y tendencias del mundo globalizado en el que vivimos, pues las empresas deben ser capaces de responder en forma positiva a las tendencias del futuro mercado.

Éstos autores dicen, que la administración del futuro señala que el único camino que les queda a las organizaciones de hoy y del mañana, es la búsqueda de la competitividad a partir de la lealtad y la motivación del personal, de la satisfacción de sus clientes y la mejora de las relaciones con sus proveedores. Todo ello en la búsqueda permanente de la generación sistemática de calidad, servicio, reducción de costos, mejores precios y búsqueda creativa de oportunidades (Siliceo Aguilar, Casares et al. 1999).

El término competitividad en la administración en los últimos 10 años y a la fecha es considerada, como una condición de sobrevivencia una forma de aprender y crecer para poder enfrentar con éxito la vida, el entorno y los retos de la existencia. Es decir, es un proceso evolutivo de cambio, desarrollo y mejora continua. La diferencia entre competencia y competitividad, es que la competencia implica la lucha entre varios (puede ser lucha leal o desleal) y se fundamenta en el ganar-perder. Por el contrario, la competitividad, significa una medida de satisfacción de un consumidor (en un mercado globalizado) siendo los principales parámetros de medición, la calidad, el servicio, el precio, el diseño, la capacidad y la oportunidad de satisfacción de necesidades de los clientes y/o el mercado como estrategia de sobrevivencia empresarial para mediano y largo plazo (Siliceo Aguilar, Casares et al. 1999).

Continuando, con el significado de capital emocional, es un término que ha cobrado importancia gracias a la apertura del camino que realizó Daniel Goleman con su libro Inteligencia Emocional y Frederick Reichheld en su trabajo sobre lealtad, señalando a la energía-emocional, como la voluntad, el compromiso y la responsabilidad, como contenidos humano-afectivos esenciales para la eficacia y productividad humana (Siliceo Aguilar, Casares, et al. (2009).

Góleman (en Siliceo Aguilar, G. Angulo et al. 2001, pp. 25-28) dice que ha encontrado en sus investigaciones que los líderes más efectivos coinciden en el factor de la inteligencia emocional o (IE) pues ésta influye en su, actuación, compromiso,

actitudes y conductas, las cuáles se agrupan en cinco grandes dimensiones, según éstos autores:

- ✓ La autoconciencia y la autocrítica: implican la honestidad e integridad hacia uno mismo, el conocerse a sí mismo, saber nuestras propias fuerzas, debilidades, emociones, necesidades, deseos e impulsos
- ✓ El autocontrol y la autorregulación: habilidad de pensar antes de actuar, o el manejo del conocido método de contar hasta 10. Implica un acto de toma de conciencia, apertura y humildad; así como, la autorregulación, significa la habilidad de controlar o redirigir estados de ánimo e impulsos destructivos, y la tendencia a eliminar la costumbre de emitir juicios anticipados
- ✓ Las motivaciones trascendentes: ésta área se refiere, a la energía, persistencia y tenacidad de encontrarse dirigidos hacia el logro de metas que van más allá de un estatus o de dinero. Como la entiende Goleman, se traduce en una auténtica pasión por objetivos trascendentales, cargados de optimismo
- ✓ La empatía: esta área para Goleman no solo es la capacidad de sentir con el otro, sino, la habilidad y virtud de entender el entorno psicológico y emocional del otro en su trato, de acuerdo con su personalidad y sus reacciones. El líder debe tener una gran sensibilidad intercultural, así como una capacidad de percepción e intuición muy desarrollada para producir un perfil educador y generador de talento, así como una gran capacidad para producir en su personal, arraigo y lealtad
- ✓ El compromiso social: se refiere al talento en el manejo de las relaciones humanas, así como a la construcción de redes de trabajo y a la habilidad de trabajar en equipo. Goleman (en Siliceo Aguilar, G.- Angulo, et al. 2001) señala un talento en particular en esta dimensión, la habilidad de encontrar áreas y metas comunes, construir un buen rapport (o contacto en la relación interpersonal mediante habilidades como, la persuasión, el manejo y construcción de grupos y de equipos de trabajo).

“La inteligencia emocional del líder tiene como razón y objetivo fundamental, generar y mantener un capital emocional en los grupos y organizaciones, como la

verdadera causa de la productividad humano-organizacional” (Siliceo Aguilar, G.- Angulo et al. 2001, p. 32).

Existen características en el liderazgo muy ligadas al poder y a la autoridad, para éstos autores, históricamente existe una confusión cultural, entre los hispanoamericanos, pues coloquialmente utilizamos la palabra autoridad, para referirnos a las instancias de gobierno y a las personas que las representan, pues gozan de ciertas atribuciones legales o privilegios como algún tipo de poder sobre los demás. Por lo que, este significado intrínseco en nuestra cultura, no tiene nada que ver con la responsabilidad moral que tiene un líder (Siliceo Aguilar, G.- Angulo et al. 2001).

Las cualidades que todo líder debe comprometerse a asumir en sí mismo, según Siliceo Aguilar, G.- Angulo et al. (2001, pp. 66 - 69) son:

1. Generosidad: grandeza que no está determinada por la cantidad de personas que le sirven, sino, por la cantidad de personas a las que él o ella sirve
2. Valentía: se cree que ser valiente equivale a ser temerario. Sin embargo, ser valiente equivale a pesar de temerle a algo, se reconoce ese temor, lo controlan e utilizan esa energía que les brinda para luchar entonces por sus convicciones
3. Convicción: comprometerse con su vocación, metas y objetivos, porque los sabe ser positivo y justo, pero también porque no necesita de la aceptación o el permiso de los demás para ello
4. Sabiduría: él enciclopedista o ilustrado sabe mucho de todo, el sabio sabe, lo esencial de lo verdaderamente importante
5. Riesgo: experiencia vital plagada de peligros que pueden lastimarnos en todos los sentidos, incluso privarnos de la vida y ningún líder puede aspirar a serlo si no está dispuesto a exponerse a ellos, pues no ha logrado controlar sus miedos y temores, solo aquellos que se exponen, generan ideas y cuestionamientos, intentan soluciones y caminos, y toman decisiones que pueden influir e inspirar en otros

Bass y Avolio (2007 en Barrera, 2009) habla de las investigaciones que se han realizado a lo largo del tiempo por Bass, (1985; Bennis & Nanus, 1985; Bennis, Parikh & Lessem, 1994; Kotter, 1990; Kouzes & Posner, 1987; y Tichy & Devanna, 1986) que identifican el tipo de liderazgo más eficaz o exitoso para iniciar y facilitar las transformaciones esperadas en las personas.

Esta autora describe la diferencia entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional por Burns (1978 y Bass, 1999 en Barrera, 2009) y encuentran coincidentemente qué entre ellos es la motivación al desarrollo del ser. Los resultados obtenidos demuestran la efectividad del liderazgo transformacional en diversas situaciones, dentro de empresas económicamente productivas, sindicatos, en trabajadores jóvenes y en equipos deportivos del sector educativo; a continuación, describiremos brevemente las definiciones de ambos estilos de liderazgo, así como sus diferencias según Barrera (2009):

Liderazgo transaccional:

Se define como el estilo de liderazgo en el que los líderes se acercan a los seguidores con el fin de intercambiar una cosa por otra, ejemplo: trabajo por votos o subsidios para la campaña. Estas transacciones heterogéneas conforman las relaciones entre líderes y seguidores. Es un proceso recíproco de movilización para ciertas personas con ciertos motivos y valores, económicos o políticos, o que se encuentren en un contexto de competencia y conflicto, con el fin de lograr metas independientemente o conjuntamente formuladas por los líderes (Burns, 1978, en Barrera, 2009, p. 4). Este estilo de liderazgo está basado en las necesidades individuales del líder y de los seguidores (Barrera, 2009, p. 9).

Liderazgo transformacional:

Se define como un estilo de liderazgo que no sólo reconoce y explota una necesidad existente o una demanda de líder potencial en el que los seguidores buscando satisfacer sus necesidades superiores, así como, comprometer al seguidor en su

totalidad, se concentra en las etapas motivacionales de autorrealización (Burns,1978 en Barrera, 2009, p.9).

Por lo que, la premisa de Burns (1978, en Barrera, 2009) es que “no importa lo diferente de los intereses de una persona, estos pueden estar unidos en la búsqueda de metas más elevadas y cuando son alcanzadas se logra un cambio significativo que representa los intereses colectivos de los líderes y de los seguidores” (p. 9).

Los líderes transformacionales se caracterizan por ampliar y elevar los intereses de los empleados, generar atención y aceptación de los propósitos de la misión del grupo e impulsarlos a mirar por encima de sus propios intereses hacía el bien de su grupo. Bass (1990, en Barrera, 2009) define que éste tipo de líder tiene tres características muy identificables: a) inspiración idealizada por ser visionario con sentido de misión promueve, el orgullo, los logros, el respeto y la confianza de los seguidores) b) estimulación intelectual promueve la inteligencia, la racionalidad y la resolución de problemas de todo tipo y c) la consideración individual que presta atención a cada persona generando actitudes de entrenador y de consejero.

Góleman y Zilli (1999) dicen que el liderazgo sirve para inspirar y guiar a los individuos o grupos, que las personas dotadas de esta aptitud, articulan y despiertan entusiasmo en virtud de una visión y misión compartida, se ponen a la vanguardia cuando es necesario y cualquiera que sea su cargo orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad.

Estos autores describen que hay más tipos de líderes, como a continuación se muestran en la Tabla 1:

Tabla 1

Tipos de líderes según Góleman y Zilli (1999).

El líder energizador	Es el líder ingenioso, que se fija en las emociones colectivas que circulan por un grupo, su credibilidad viene de la
----------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla (continuación)	interpretación tácita de la gente, con lo que logra que se le imite como un ejemplo a seguir. Son personas sumamente expresivas comunican a través de la expresión facial, su tono de voz, gestos, etcétera. Esto les permite conmover, inspirar y cautivar a otros.
El líder simpático	Son líderes que orientan al equilibrio con un papel de mando decisivo entre un estilo personal simpático, positivos, expresivos, y sociables. Su tono de tinte emocional es de notable precisión, así como su trato de igual a igual con sus subordinados, creando una atmósfera de franqueza que facilita la comunicación. Da un cálido clima social en el que surge un fuerte sentido de identidad compartida que a su vez lleva a un rendimiento laboral muy superior.
El líder virtual	Es el líder ocasional, que surge por emergencia debido a las necesidades del trabajo. Ya que hay personas que asumen un papel de liderazgo por un tiempo al surgir una necesidad especial y luego vuelven a perderse en el grupo.
El líder catalizador del cambio	Son estos líderes que reconocen la necesidad de efectuar cambios y retirar obstáculos, desafían el Statu Quo para reconocer la necesidad de cambio, se convierten en paladines del cambio y reclutan a otros para efectuarlo, sirven de modelo para el cambio que se espera.

<p>Tabla (continuación)</p> <p>El líder de la información</p>	<p>Estos líderes son innovadores, carismáticos e inspiradores, incentivan solo con el poder de su entusiasmo, por lo que son estimulantes intelectualmente y emocionalmente, muestran convicción al logro y se esfuerzan por nutrir las relaciones en el trabajo.</p>
<p>El líder emocional</p>	<p>Éste líder maneja adecuadamente los cambios emocionales que presentan los subordinados debido a la competitividad y a la volatilidad de las exigencias diarias del trabajo como un arte emocional.</p>

Nota: elaboración propia a partir de la información encontrada en Goleman y Zilli (1999).

1.1.6 La cultura y los valores organizacionales.

La cultura organizacional es definida como, “el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes, conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización, para el logro de sus objetivos económicos y sociales” (Casares y Siliceo, 1997, en Siliceo Aguilar, Casares et al. 1999, p. 128-129).

Para Benveniste (1971, en Muñoz y Vázquez, 2012), la cultura organizacional es “un fenómeno simbólico que integra un conjunto complejo de representaciones organizadas por un código de relaciones y valores, tradiciones, religión, leyes, política, ética, artes, creencias, tecnología y todo aquello que impregne al hombre en su consciencia y dirija su comportamiento en todas las formas de su actividad” (p. 60).

Así entendemos que el ser humano crea la cultura, vive en ella, la hace suya, actúa en ella, pero no es su dueño, ya que es una “transformación de experiencias

colectivas, en un sistema de reglas legítimas y temporales, producto del propio bagaje cultural, tecnológico y organizacional del ser humano que la conforma, para afrontar y resolver los desafíos del mercado” según Enríquez (2007 en Muñoz y Vázquez, 2012, p. 61).

Siliceo (1998 en Siliceo Aguilar, Casares et al. 1999) decía que las empresas del futuro, deberán estar más comprometidas con su trascendente misión, creando y manteniendo una cultura y valores organizacionales, para la base de su propia rentabilidad y compromiso social (p.128). Y que, una cultura eficaz y sana, debe apostarle a eliminar barreras de productividad, desconfianza, miedo, promoviendo sistemáticamente en todo el personal, lealtad, confianza, vitalidad, participación, comunicación, valores y congruencia. Todo lo anterior en beneficio de la propia empresa, de su personal y de los clientes para los que trabaja.

Describiendo la cultura y los valores de una empresa desde la perspectiva de las relaciones con el cliente, la cultura es de alta importancia, ya que el líder debe reconocer que los empleados tratarán a sus clientes de la misma forma en que sienten que se les trata a ellos. Wall y Sobol (1994 en Siliceo Aguilar, Casares et al. 1999) sustentan que la cultura laboral de las organizaciones del siglo XXI deberá estar fincada en líderes constructores del ambiente que promuevan a plenitud los procesos humanos, como, la participación, la integración, la creatividad y el empowerment.

Es por esto que, los procesos más importantes para una cultura organizacional positiva, según Siliceo Aguilar, Casares et al. (1999) son:

1. La comunicación e información
2. La integración y el trabajo en equipo
3. La delegación y el empowerment
4. La motivación y el reconocimiento
5. La creatividad e innovación
6. La capacitación y el desarrollo humano
7. La toma de decisiones

8. Y el liderazgo

Ya que, a través de éstos procesos se genera y transmite, libertad, autonomía, auto motivación y autocontrol a cualquier nivel de puesto (incluyendo directivos, ejecutivos o jefes). Siliceo Aguilar, Casares et al. (1999) también aseguran, que para poder construir una cultura organizacional la empresa debe crear tres áreas fundamentales:

1. La visión: es una idea o imagen a largo plazo de lo que puede o debe lograrse, de manera más concreta sirve para estimular el compromiso y entusiasmo
2. Misión y Código de Valores: significa tener en claro la acción, una tarea y una vocación, su objetivo es comunicar y reforzar sistemáticamente con conductas congruentes en (capacitaciones, educación, enfoque personal, enfoque de clientes, enfoque a los procesos, etcétera), sobre todo de los líderes hacia el resto, para crear el modelaje conductual necesario en los empleados hacia el logro
3. La Claridad de resultados: principio de equidad interna, referido a la evaluación de desempeño, sistemas de compensación y políticas de reconocimiento. Esto requiere la orientación de resultados, trabajando y orientando la inteligencia y la voluntad de los empleados, hacia el logro eficaz y/o productivo de sus resultados

En el 2014 La Salud y Seguridad en el Trabajo (SST) dice que para mejorar de forma continua las condiciones de salud y seguridad en el trabajo, es muy importante poner atención al desarrollo y a la consolidación de la cultura de la prevención en cualquier empresa. El convenio nº 187 de la (OIT) describe en un marco promocional de la (SST) del 2006 “la Cultura nacional de prevención en materia de seguridad y salud” que explica que la instalación precisa de una cultura al derecho de trabajar libre en un medio ambiente seguro y saludable, debe tener peso y respeto desde el más alto nivel de gobierno en cualquier país, posteriormente en todos sus empleadores y para finalizar en todos los empleados de cualquier empresa de cualquier país, todo con la finalidad de que las empresas participen activamente en iniciativas destinadas a asegurar dichas

culturas organizacionales, mediante un sistema de derechos, responsabilidades y deberes, que a la par se encuentren bien definidos y con la prioridad u objetivo principal de la prevención.

1.2 MODELOS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS MEXICANAS.

La historia de la administración de personal inicia desde 1950, dónde se hablaba de las relaciones industriales con una visión burocratizada que venía de la Revolución Industrial. Para 1990 cambia, a la administración de los recursos humanos, con una visión más dinámica y en algunas empresas más sofisticada, como la que actualmente se ha creado, denominada administración de las personas (AP) o administración de recursos humanos (ARH) con el enfoque individual de visión hacia las personas, verlas como seres humanos, dotados de habilidades y capacidades intelectuales (Chiavenato, 2009).

Dicha visión de la que habla Chiavenato (2009) es con la que en la actualidad se maneja a las empresas, ya que, habla de saber administrar no a las personas sino con las personas. Organizando con ellas, no tomándolas como un recurso de la organización u objetos serviles o simples sujetos pasivos de un proceso específico, sino como, sujetos activos, que toman decisiones, emprenden acciones, crean innovaciones y agregan valor a las empresas, organizaciones, institutos o cualquier tipo de empleador.

La (AP) o (ARH), hace referencia a la gente, a sus mentes, su inteligencia, vitalidad, acción y proacción. El objetivo central de ésta nueva visión de administración con las personas, es que las organizaciones alcancen la excelencia y logren el éxito aportando el capital intelectual necesario para dicha meta en equipo. Ya que representa, más que cualquier otra cosa, la importancia que tiene el factor humano en plena era de la información.

Éste término, capital intelectual según Siliceo Aguilar, Casares et al. (1999) “es el inventario o la suma de conocimientos expresados en tres grandes dimensiones, tecnología, información y habilidades humano-administrativas” (p. 139) y lo describen, como la nueva riqueza del mundo actual.

Por lo que, éste autor explica que la globalización y el desarrollo tecnológico tienen un fuerte impacto en el mercado hoy en día, pues la fórmula entre calidad y productividad de cualquier servicio o producto, surge de quien tiene la ventaja competitiva y esto solo lo ofrece el valor agregado de las personas, pues ellas son, las que conservan un Status, las que generan o fortalecen la innovación y la tecnología, las que producen, venden, sirven al cliente, toman decisiones, lideran, motivan, comunican, supervisan, administran o dirigen (Chiavenato, 2009).

Lo anterior tiene demasiada importancia y sustenta, que, aunque en dos empresas se implemente la misma norma, no en las dos tendrá el mismo éxito. Por lo tanto, según Chiavenato (2009) las organizaciones son el conjunto de personas que al hablar de ellas es ineludible referirse a quienes la representan, ya que dice él que le imprimen su propia personalidad.

Velásquez (2002) reconoce que son el objeto de estudio científico desde el siglo XX dice que, desde los distintos contextos y disciplinas se han ido generando pensamientos administrativos para éste contexto o actualidad, aceptando que la administración constituye “una profesión con gran responsabilidad en la transformación y mejoramiento de la calidad de vida de las personas, regiones o países” (p. 33).

1.2.1. Administración Pública y Administración Privada.

Para lograr establecer la adecuada teoría de administración de las personas debemos ser claros y realistas en nuestra actualidad pues, existen dos tipos de empresas u organizaciones. En el libro “Inteligencia artificial y administración pública” de Ramió (2019) catedrático de ciencia política y de la administración en la Universitat Pompeu

Fabra (UPF) se describen dos tipos de administración según el sistema en el que se desenvuelven o inician.

Según Ramió (2019) las administraciones públicas tienen un increíble comportamiento indiferente hacia los cambios, ya sea tecnológicos, económicos o políticos, prefiriendo mostrarse conceptualmente reactivas y conservadoras, lo más que se han permitido modificar son procedimientos hacia la atención directa a la ciudadanía, pero impermeables al cambio estructural de sus procesos internos. Por el contrario, con las administraciones privadas, la estrategia reactiva que utilizan para avanzar y actualizarse continuamente es, la implementación de la tecnología, la inteligencia artificial, robótica, etcétera, en sus procesos internos, mismos que de manera más frecuente y activa realizan capacitaciones al personal encargado de dicha tecnología.

Cabe mencionar que cada uno de éstos tipos de administración conlleva sus propias limitaciones. Por su parte, Oppenheimer (2018) dice al respecto, que aproximadamente en dos décadas la robótica y las computadoras sustituirán a las personas en los centros de trabajo, por lo que muchos empleos se extinguirán.

Ramió (2019) describe que existen cinco modelos de gestión que principalmente han tenido sus orígenes en la administración pública, él dice, que dichos modelos han transitado uno de tras del otro pues son provenientes de la cultura que más ha prevalecido en las organizaciones. Explica, que la mayoría de las administraciones se han quedado durante las últimas tres décadas con el “Modelo Burocrático” (p.21) aclarando que en algunas si han logrado pasar al siguiente modelo.

Estos cinco modelos de gestión en la administración pública, hasta el momento son (Ramió, 2019, pp. 21 - 25):

1. Modelo clientelar: este modelo se puede decir, que es el anticuado o el primero que surgió en la administración pública, Fukuyama (2015 y 2016 en Ramió, 2019) afirma que es la forma más básica de organización social, pues se crea mediante redes familiares y de amigos entre los que se establecen intercambios recíprocos,

por lo que éste modelo social es considerado el más pernicioso para las instituciones públicas, ya que genera arbitrariedad, clientelismo y corrupción.

2. Modelo burocrático: llega gracias a la propuesta de Weber (1921 en Ramió, 2019) que operaba bajo el principio de la meritocracia, que, apuesta por la estandarización de procesos para lograr el funcionamiento, regular, previsible, neutral e igualitario. Pues la función básica de una institución pública según este modelo, es aportar seguridad jurídica e institucional a la sociedad para potenciar el desarrollo económico como un medio para lograr el desarrollo humano.

Acemoglu y Robinson (2014 en Ramió, 2019) describen que el éxito o el fracaso de un país y de una región o municipio, está en la “calidad de sus instituciones públicas” (p.21).

3. Modelo gerencial: este modelo se deriva de la corriente de la nueva gestión pública (NGP) de origen anglosajón por Osborne y Gaebler (1994; Barzelay, 1988 en Ramió, 2019) quienes señalan que trata de un modelo alternativo que aboga y se preocupa por la flexibilidad, contingencia y eficacia en las organizaciones públicas. Propone, profesionalizar las funciones de gestión y de dirección pública, como, por ejemplo, la figura del gerente. Esta nueva forma de ver la administración, “es esencial para alcanzar una mejor prestación de servicios públicos, de calidad y de mayor eficiencia” (p. 22). Mazzucato (2014 en Ramió, 2019) considera que los supuestos en prevalencia de la gestión privada frente a la pública, no tienen evidencia sustantiva (a nivel empírico o teórico) y dice que, todo lo que se gana en eficacia se puede dilapidar por la pérdida de seguridad jurídica e institucional (Ramió, 2001).
4. Modelo regulador: surge gracias a la combinación de los modelos en las administraciones modernas, que llevan más de dos décadas articuladas conceptualmente por modelos burocráticos y gerenciales. Su problema es poseer

dos modelos de referencia compitiendo entre sí, por lo que la hegemonía genera complejidad y conflicto (Ramió y Salvador, 2018).

5. Modelo gobernanza: es un modelo inevitablemente positivo, pues la complejidad de actores, de problemas vinculados a la defensa del bien común y del interés general, crea la ideología de que ya no solo pueden ser resueltos exclusivamente por los poderes públicos, sino que, es imprescindible la colaboración de particulares como, empresas, movimientos sociales y/o ciudadanos a través de las redes sociales con base en las tecnologías. Su lema es, “que entre todos defenderemos el bien común y el interés general” (p. 25). Es, plural, horizontal, democrático y participativo.

Tamames (2018, en Ramió, 2019) argumenta, que las organizaciones se están quedando obsoletas en las formas de gestión y que todo apunta a que se está produciendo un salto crítico y trascendental en la implantación de nuevos modelos organizativos y productivos, éste salto consiste fundamentalmente, en:

Profundizar al máximo en el concepto de colaboración, que trate de una organización no centralizada, cerrada, ni jerárquica y sin liderazgos concentrados, que apueste por una nueva manera de entender la estrategia, la cultura, los procesos, las operaciones, los sistemas y a las personas (p. 35).

1.3 SALUD OCUPACIONAL.

Si una empresa cuenta con una administración enfocada en las personas es posible visualizar la calidad de su salud y comprender la importancia que tiene el bienestar emocional de sus empleados para la productividad. Por lo que, el ambiente laboral en el que éstas desarrollen a las personas repercutirá directamente en el desempeño individual de ellas, tal como lo describe la OIT (2018).

Sigerist (1991 en Castro y Vera, 2009) afirma que el término Salud se refiere no solamente a la ausencia de enfermedad sino a “una actitud gozosa delante de la vida y una aceptación alegre de las responsabilidades que la vida hace recaer sobre el individuo” (p. 27). Por otra parte, Romano (1950 en Uribe, 2015) señala que la salud consiste en “la capacidad del organismo para mantener un balance en el que se encuentre relativamente libre de dolor, malestar, discapacidad o limitación de acción, incluida la capacidad social” (p. 48).

Para la Organización Mundial de la Salud (OMS en SST, 2014) la salud, es “la capacidad de las personas para desarrollarse armoniosamente en todos los espacios que conforman su vida” (p. 10). Terris en Olguín y Piña (2009) considera que la salud “es un estado de completo de bienestar físico, mental, social, de capacidad para la función y no solo la ausencia de enfermedad en cualquier grado” (p.12). Para éste autor la salud es un estado objetivo que implica la capacidad para funcionar en sociedad con el fin de tener altos niveles de productividad social y una baja demanda de servicios de salud.

Dubos en Olguín y Piña (2009) aporta también su propia definición de salud, como “el estado de adaptación al medio y la capacidad de funcionar en las mejores condiciones” (p. 12). Otra definición más específica de salud, la da el profesor Cornillot, en Olguín y Piña (2009) quién agrega que es, “un estado de tolerancia, de compensación física, psicológica, mental y social, fuera de la cual toda otra situación es percibida como enfermedad” (p.12); San Marín (1981 en Olguín y Piña, 2009) también dice, que la salud es “un estado muy variable que debe ser constantemente, cultivado, protegido y fomentado” (p.12).

Así que, con base en lo anterior, es que Juárez (2007 en Uribe, 2015) propone crear un nuevo campo de salud dentro del área de psicología; por lo que la Asociación de Psicología Americana (APA) y el Instituto Nacional de Salud y Seguridad Ocupacional (NIOSH) la llaman “Psicología de la Salud Ocupacional” (p. 56) y la definen por medio de la Academia Europea de Psicología de la Salud Ocupacional como, una aplicación de los principios y prácticas de la psicología aplicada a los problemas de la salud

ocupacional. Su definición oficial es, “el estudio de los aspectos psicológicos, sociológicos y organizacionales de la dinámica de la relación entre el trabajo y la salud” (p. 56).

El origen de ésta definición de salud ocupacional, se coloca dentro del campo de la psicología social, médica y clínica, además de en muchas otras áreas de la medicina general o ciencias, como, la cortico-visceral, conductual, psicosomática, biomédica, epidemiológica, salud pública, estudios organizacionales, economía, ergonomía, sociología, antropología, ingeniería industrial o ambiental, etcétera (Juárez, en Uribe, 2015).

La salud ocupacional es entendida por la SST (2014) como:

Un enfoque multidisciplinario que tiene como objetivo, proteger el bienestar de los trabajadores, está conformada, por una serie de estrategias que procuran generar y promover el trabajo seguro y sano, así como buenos ambientes y organizaciones de trabajo, ya que realza el bienestar físico, mental y social de los trabajadores, así como, respalda el perfeccionamiento y mantenimiento de la capacidad de trabajo en cada trabajador (p. 10).

Además, la SST (2014) dice que la salud ocupacional busca favorecer la vida social y económicamente productiva de los trabajadores, para que, al mismo tiempo, contribuya efectivamente en su desarrollo sostenible, promoviendo el enriquecimiento humano y profesional en el trabajo.

Así como ya lo vimos, el clima laboral entonces es para la salud ocupacional el objeto de estudio, Uribe (2015) sugiere y sustenta, que los elementos determinados por el contexto económico, social y político que a su vez, influyen en la productividad, la percepción y la salud de los trabajadores (a pesar de las propias características personales y psicológicas de cada individuo) son también circunstancias a evaluar. Éste autor concluye que la existencia de la psicología de la salud ocupacional beneficiará la muy deseada calidad de vida de los trabajadores (en este caso) mexicanos.

1.3.1 Enfermedades derivadas del trabajo y su relación con el acoso laboral.

Por lo que, al hablar de salud debemos hablar de enfermedad, en materia de seguridad social Sánchez (2015) dice, que en el artículo 43 de la Ley General del IMSS, la Ley Federal de Trabajo y la Ley del ISSSTE, la definición del término enfermedad laboral “se deriva de un medio ambiente de trabajo insano, con acciones acosadoras en contra de una víctima, ésta puede sufrir enfermedades que podrían ser diagnosticadas como enfermedades profesionales” (p. 293).

Así como, los especialistas médicos que frecuentemente confunden o mal diagnostican a una víctima de acoso laboral, médicos, enfermeros, psicólogos o psiquiatras, a los que acudimos normalmente cuándo nos sentimos mal, son a los que también acuden las víctimas de acoso laboral, mobbing, pero que en muchos casos pueden no estar informados adecuadamente acerca de éste tema confundiendo más a la víctima y su proceder eficaz.

Sus síntomas, al igual que otros padecimientos cuentan con signos de depresión, ansiedad, delirios o trastornos como el estrés postraumático, que resultan en ausentismos laborales, faltas constantes al trabajo, somatizaciones de diferentes enfermedades físicas, licencias médicas constantes que conllevan a inminentes riesgos o accidentes de trabajo.

El Síndrome de Burnout o Síndrome del Quemado, es producto de la tensión psicológica que se genera en el trabajador por asumir los problemas de otros o “tragarse los propios” sin resolverlos efectivamente. Según Piñuel (2012) su raíz viene de “la pérdida progresiva del idealismo, energía o motivos” (p.77) los signos y síntomas de éste síndrome son muy parecidos a los del acoso laboral y los especialistas médicos lo confunden frecuentemente por ser más conocido que el acoso laboral.

Piñuel (2012) dice que el síndrome de Burnout se presenta mayormente en profesiones que ayudan o sirven a otros, como resultado de determinadas condiciones

negativas del trabajo, y que se constituye por tres elementos básicos:

- 1) Agotamiento emocional
- 2) Actitud de desinterés hacia las personas en el trato profesional
- 3) Y sentimiento de improductividad o falta de logros en el desempeño profesional

Según Piñuel (2001) dentro de las características del acoso laboral, el acosador y el ambiente laboral, derivan en la víctima un tipo de estrés adicional al normal, de nombre Síndrome de Estrés por Coacción Continuada (SECC) que es “un tipo de secuela psicológica producida por la malignidad del ataque recibido y no por una enfermedad mental psiquiátrica previa, o por una estructura de personalidad prémorbida” (pp. 95 y 96).

De ésta manera llegamos a que la (OIT, 2009 en SST, 2014) proporciona el término enfermedades profesionales a “toda enfermedad contraída por la exposición a factores de riesgo que resulten de la actividad laboral” (p. 12). Esta definición de enfermedad profesional contiene dos elementos:

1. Relación causal: exposición entre un entorno de trabajo o actividad laboral específica y una enfermedad específica
2. Relación dentro de un grupo de personas expuestas a la enfermedad o ambientes nocivos: se produce con mayor frecuencia aumentando la tasa media de morbilidad del resto de la población

Esto confirma que si el especialista de la salud no cuenta con la información específica del acoso laboral sí existen problemas para dar diagnósticos correctos a las víctimas. Pero, sobre todo oportunos a enfermedades profesionales tan delicadas como el (SECC) y se alargan por más tiempo los periodos de latencia y el entrecruzamiento de las condiciones individuales y de vida de cada trabajador, por lo que la OIT (en SST, 2014) ha decidido llamarla, la pandemia oculta.

Piñuel y Oñate (2006) explican que la medición es el segundo problema del acoso laboral, ya que, conlleva a la nula o deficiente identificación de éste, dichos autores le llama “labelling” que básicamente es que “las propias víctimas no se reconozcan a sí mismas como víctimas” (p. 323), pero si, reconocen las diversas acciones del acoso laboral, mobbing, a las que han sido sometidas y no terminan de creer que hayan sido víctimas, ya que se han aclimatado al acoso laboral en sus centros de trabajo.

Gentile (2009 en Escobar y Fernández, 2012) describe que el estrés por el trabajo o el estrés laboral, son consecuencias del acoso laboral, más no son lo mismo. En este punto también se confunden los signos y síntomas de éste estrés dándose diagnósticos erróneos, pues según este autor, el estrés:

Es el resultado de una serie de factores en su mayoría relacionados con la organización del trabajo; mientras que el mobbing, está constituido por una serie de acciones, individuales o en grupo, que inciden de modo significativo sobre las condiciones emocionales de un trabajador, que producen sufrimiento psíquico y daños a la salud (p. 143). Para Gentile, es muy importante aprender a diferenciarlos para poder realizar las correctas sanciones o acciones jurídico-administrativas.

Al respecto de una definición de estrés, la SWA (2019 en OIT, 2020) comenta que en sí mismo no es negativo, ni ejerce ninguna lesión física o psicológica, pero que sí lo es, cuándo el trabajador percibe que las “exigencias del trabajo superan su capacidad o sus recursos de afrontamiento, además de si ha sido por tiempo prolongado y/o grave, se vuelve estrés laboral” (p. 14).

Hay, puestos, ocupaciones o actividades laborales en las que se involucra mucho estrés por las propias exigencias naturales de los mismos, SWA (2019 en OIT, 2020) dice que hay puestos más propensos a aumentar el riesgo de fatiga, de violencia y de acoso laboral que son, los de:

1. Vigilancia o encargados de observar si se producen eventos poco frecuentes: controladores de tráfico aéreo, conductores de larga distancia, oficiales de vigilancia de la seguridad

2. Primeros Respondientes: de situaciones de crisis o a clientes preocupados o agresivos, policías o paramédicos que se ocupan de situaciones o pacientes difíciles
3. Expuestos a Eventos Traumáticos o Actos de Violencia relacionada con el Trabajo: trabajadores de servicios de emergencias y los que trabajan por turnos

La OMS (2010 en OIT, 2020) explica que un individuo presenta y eleva su nivel de estrés cuando mantiene niveles sostenidos de esfuerzo, físico, mental o emocional de manera intensa por estar asignado a tareas que no se ajustan a los conocimientos o capacidades de las personas. Hauge (2007 en OIT, 2020) argumenta que además del estrés natural de este tipo de puestos, es muy probable que cuenten también con acciones de intimidación, conflictos interpersonales y estilos de liderazgo nocivos convirtiendo el ambiente laboral en un riesgo psicosocial peligroso para los trabajadores.

Así mismo, según Einarsen (1999 en OIT, 2020) el Síndrome de Estrés Postraumático (SEPT) o Trastorno de Estrés Postraumático (TEPT) o solo Estrés Postraumático (EPT) son los diversos nombres para este síndrome descrito en el Manual de Diagnósticos Mentales (DSM-IV) que, aún no tiene una clasificación específica, pero Piñuel (2001) señala, que en la práctica de la psicología clínica se le conoce también como, el síndrome de estrés por coacción continuada (SECC), del que hicimos referencia anteriormente, debido a que las víctimas se han mantenido bajo una serie de acontecimientos estresantes a lo largo del tiempo, éste síndrome recoge gran cantidad de características proporcionadas en el DSM-IV para el (EPT).

A continuación, se enlistan los criterios que cumplen las víctimas de acoso laboral, en una situación de estrés prolongado o crónico que desencadena el (EPT), como efecto de una amenaza continuada consistente en según (Piñuel, 2001, p.82):

- Pérdida del trabajo
- Ruina de la carrera profesional
- Pérdida de la propia salud

- Pérdida del sustento físico
- Pérdida de la relación matrimonial
- Pérdida de la propia familia

Piñuel (2001) advierte que uno de los síntomas clave que produce el estrés prolongado o crónico en una víctima de acoso laboral, es la depresión reactiva, ya que tiene origen en un acontecimiento externo que amenaza el equilibrio psicológico del individuo y es lo que puede llevar a la persona a tener pensamientos suicidas, intentos e incluso al mismo suicidio.

Cuando ésta presión sobre la víctima se prolonga en el tiempo y alcanza niveles elevados, puede producirse también una ruptura psicológica de la persona, mediante la cual todo el organismo y la psique de la víctima expresan que ya no pueden más (Piñuel, 2001). En este punto, para este autor es imprescindible investigar, si ésta ruptura breakdowns o crisis nerviosas son de origen psiquiátrico o de origen social (por acciones de mobbing o psicoterror laboral producido por un acosador). Lamentablemente, este tipo de reacciones en el trabajo se entienden más como enfermedades mentales (psicosis, neurosis, o reacciones psicóticas breves) propias de la persona o víctima, en lugar de conocerlos o intuirlos como posibles síntomas de una reacción normal y esperada de un organismo sometido a (SECC). (Piñuel, 2001).

Dentro del DSM-V, (2014) el Trastorno Mental es definido como:

Un síndrome caracterizado por una alteración clínicamente significativa del estado cognitivo, la regulación emocional o el comportamiento de un individuo, que refleja una disfunción de los procesos psicológicos, biológicos o del desarrollo, que subyacen en su función mental y habitualmente los trastornos mentales se asocian a un estrés significativo o a una discapacidad, de tipo social, laboral u otras actividades importantes (p. 5).

Según éste manual de diagnóstico mental, una respuesta predecible o culturalmente aceptada ante el estrés, puede conllevar a comportamientos socialmente

anómalos, políticos, religiosos o sexuales, como, por ejemplo, la pérdida de un ser querido (que no constituye propiamente un trastorno mental) pero que si no es atendida esa emoción pudiera convertirse en conflictos existentes entre individuos y sociedad, aún que tampoco se consideran trastornos mentales. Salvo que la anomalía o el conflicto sean el resultado de una disfunción del individuo, entonces sí se convertiría en un trastorno mental, esa es la diferencia entre dificultades individuales y trastornos mentales (DSM-V, 2014).

El diagnóstico de los trastornos mentales debe tener una utilidad clínica, debe ser útil para que un especialista médico determine un pronóstico o un plan de tratamiento, el hecho de que algunos individuos no presenten todos los síntomas característicos de un cuadro diagnóstico (caso del acoso laboral) no es pretexto para que no reciba una atención psicológica adecuada. Por lo mismo, la OMS en el DSM-V (2014) dice que han hecho importantes esfuerzos para separar los conceptos de trastornos mental y discapacidad, ya que este último se refiere solo a “desequilibrios en áreas sociales, laborales u otras áreas importantes” (p. 6).

Otra enfermedad laboral descrita por Piñuel (2001) debido al (SECC), es el Síndrome de Fatiga Crónica (SFC) que intriga a los investigadores médicos, ya que dice éste autor que no logran dar con claridad con las causas de su cuadro clínico, pero que si inicia con mucha frecuencia en el ambiente laboral. Sus síntomas se presentan bajo una serie de dolencias inconsistentes e inespecíficas que tienen como síntoma principal la sensación de fatiga o cansancio, que no desaparece con el descanso y que llega anular incluso la vida laboral de las personas que la padecen.

El (SFC) según Piñuel (2001) afecta principalmente a mujeres de entre 20 y 50 años, con profesiones liberales, con posiciones intermedias o directivas. Y que en diversas investigaciones refleja su aparición después de una situación vivida de estrés continuado en la organización, de ahí que se le conozca como la gripe del yuppie.

Piñuel (2001) asegura que hasta 1998, el centro de control de enfermedades de Atlanta E.E.U.U no había publicado ningún criterio para poder diagnosticar a un paciente con (SFC) y fue hasta 2001, que se publica la lista de criterios para su diagnóstico:

1. Presencia de fatiga de crónica, durante 6 meses o más
2. Exclusión de otras causas físicas o psíquicas (enfermedades latentes, depresión, etc.)
3. Cansancio que no desaparece con el descanso
4. Y la presencia de al menos cuatro de los siguientes síntomas:
 - Pérdida de memoria y concentración
 - Dolores musculares
 - Dolores articulares
 - Inflamación de garganta (faringitis)
 - Inflamación de los nódulos linfáticos en nuca y axilas
 - Cefaleas distintas a las normalmente experimentadas por las víctimas
 - Malestar y agotamiento más de un día después de un esfuerzo
 - Baja de presión sanguínea
 - Fiebre moderada
 - Problemas de sueño
 - Mareos
 - Sequedad en boca y ojos
 - Congestión
 - Diarrea
 - Fluctuaciones en el peso
 - Y Vómitos

Por otro lado, Juárez (2007 en Uribe, 2015) dice que las actuales condiciones de trabajo en todo el mundo generan problemas de salud crónica, como enfermedades cardiovasculares y metabólicas, lo cual representa un alto costo en la salud pública. Y que lamentablemente dichas enfermedades son derivadas de problemas psicosociales y emergentes relacionados con el estrés, tal como se da en los casos del Burnout o

Desgaste Ocupacional, violencia en el trabajo o mobbing, presentismo o disfunción en el trabajo, muerte súbita o karoshi, fatiga laboral, etcétera.

El Burnout o Síndrome de Desgaste Ocupacional (SDO) según Gil-Monte (2005 en Villavicencio, 2015) es “que los trabajadores se perciben agotados por la continua presión en su trabajo, lo que provoca sentimientos de impotencia frente a las situaciones demandantes de su trabajo” (p. 40).

Más tarde en una novela llamada “A Burn-Out Case” por Greene (1961 en Villavicencio, 2015) es definido como, “un estado de vaciamiento existencial, que alguien desgastado, sentía como consecuencia de una sintomatología con elementos psicológicos y físicos” (p. 41). De este modo, Fuertes (2004 en Escobar y Fernández, 2012) describe esencialmente que el Síndrome del Quemado, es una variante del estrés laboral, que según López y Rodríguez (2005 en Escobar y Fernández, 2012) está definido como “el estado de agotamiento mental, físico y emocional, producido por la involucración crónica en el trabajo en situaciones emocionalmente demandantes” (p. 144).

Estos autores explican, que es como una forma de depresión por agotamiento, que produce efectos parecidos al acoso laboral, pero que se refiere, esencialmente, a las profesiones con vocación de servicio o ayuda a otros, en donde hay una alta implicación entre el sujeto que presta el trabajo y el receptor del servicio, como sucede en profesiones médicas, enfermeras, profesores, psicólogos, médicos, etcétera, a las que las solicitudes de competencia, fuertes demandas y motivaciones internas o sociales se suman.

Gentile (2009 en Escobar y Fernández, 2012) ofrece otro término llamado Straining, que es:

Una situación de stress forzado, es decir, superior al que está relacionado con la naturaleza del trabajo, y dirigido contra una víctima de manera intencional y discriminatoria, capaz de provocar un empeoramiento permanente de las condiciones

laborales en el lugar de trabajo, en la cual la víctima sufre, al menos, una acción que además de ser estresante se caracteriza por una constante duración y se ejerce siempre de manera discriminatoria (p. 144). Cabe mencionar, que según De Asmundis en Escobar y Fernández (2012) dichas acciones son pocas y demasiado distanciadas en el tiempo, muchas veces limitadas a una sola ocasión. Tramontano en Escobar y Fernández (2012) agregan que el Straining, podría considerarse entonces como, una forma de acoso laboral, mobbing.

1.4 LEGISLACIÓN NACIONAL SOBRE EL ACOSO LABORAL.

Debido entonces a que existen muchas enfermedades generadas por las características sociolaborales de los centros de trabajo en México, surgen iniciativas legislativas para su regulación, describiendo a las enfermedades laborales inicialmente el 22 de septiembre del 2012, donde se presenta ante la cámara de diputados una iniciativa, de Adición a la Tabla de Enfermedades de Trabajo de la Ley Federal del Trabajo (misma que llevaba más de 46 años sin actualizar), también se solicita adicionar los Trastornos Mentales y del Comportamiento, las enfermedades asociadas al estrés, por considerarlas riesgos de trabajo. Su definición por parte del Análisis Preliminar de la Cámara de Diputados, (2012) es que son, “enfermedades derivadas de la acción continua de la causa que tenga su origen con motivo del trabajo como los trastornos psicosomáticos” (p. 1).

Los trastornos psicosomáticos para Lipowski (1986 en Uribe, 2015) tienen que ver con la medicina psicosomática dentro de dos principales fases:

1. La primera de (1935-1960), se refiere al predominio de la influencia psicoanalítica y al estudio sistemático de la interacción entre factores psicológicos y biológicos; incluso se funda la revista *Psychosomatic Medicine* dedicada al estudio de las relaciones entre factores psicológicos y fisiológicos
2. La segunda de (1965 a la fecha), es en la que se destaca una mejora y estricta calidad en el rigor científico, según Lipowski se convierte en una disciplina tanto científica cómo clínica, que busca:

- El estudio de las relaciones entre los factores psicosociales y funciones fisiológicas normales y alteradas
- El estudio de las interrelaciones entre factores psicosociales y biológicos en la etiología, desarrollo y pronóstico de las enfermedades
- La utilización de una aproximación terapéutica holista
- Y la aplicación de métodos terapéuticos psiquiátricos y conductuales para la prevención, el tratamiento y la rehabilitación de la enfermedad mental y física

Martínez y Hernández (2005 en Uribe, 2015) realizan una consulta de diversas fuentes para tener un panorama general de las enfermedades profesionales, debido a que en México no hay datos claros o concretos de cifras por enfermedades psicosomáticas profesionales en las empresas mexicanas. Para México, es fácil observar estadísticas de medicina del trabajo, con índices altos de invalidez, pero ligados a fenómenos de desempleo, crisis económicas y ausentismo en los centros de trabajo, además de que existe escases o ausencia de información sobre la relación entre trabajo, salud y los factores psicosociales (FP), pero si destacan como enfermedades profesionales ocasionadas por el trabajo, a los trastornos del sueño, úlceras, migrañas e infartos.

Por lo que, éstos mismos autores proponen y recomiendan que en virtud de que lo que está en juego es la integridad de los trabajadores mexicanos, es importante definir, clasificar y considerar las repercusiones de los (FP) con más seriedad, así como tomar en cuenta el impacto social y económico que ha quedado demostrado en otros países, y que tienen mucha influencia en la salud del trabajador, por lo que invariablemente en México es de igual forma (Uribe, 2015).

Martínez y Hernández (2005 en Uribe, 2015) sugieren algo importantísimo de destacar, cuatro alternativas de acción en nuestro contexto laboral mexicano. Pues creen, que es fundamental dotar a los trabajadores de lo siguiente para lograr un equilibrio en su salud mental:

1. Un mayor control sobre su proceso laboral, es decir, restituirles la capacidad para decidir el ritmo al cual se debe desarrollar el trabajo, el momento en que debe ser suspendida la actividad, así como planear espacios de participación de los trabajadores para la toma de decisiones del propio trabajo desarrollado
2. La incorporación de un mayor número de pausas durante la jornada de trabajo, que permita un espacio de relajamiento para el cuerpo y la mente
3. Un mayor número de investigaciones que den cuenta de cómo las formas en que se organizan los procesos laborales provocan daños en los trabajadores
4. Y que tengan la participación de diversas disciplinas, como psicología, sociología, medicina, entre otras, en sus áreas de trabajo

En el mundo actual del trabajo el acoso laboral, ha sido considerado ya “la nueva epidemia organizativa del siglo XXI” (p. 135), dando enormes sufrimientos a las personas víctimas de éste y la merma de su competitividad laboral, convirtiéndose en el moderno derecho de la responsabilidad civil en el mundo laboral a la competitividad (Escobar y Fernández, 2012).

Partiendo de la información que nos aporta la OIT C19 (2019) acerca de la legislación sobre acoso laboral, comenzamos con la Conferencia General de éste organismo, llevada al cabo en Ginebra por el Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo, en su 108ª (reunión del centenario) y congregada el 10 de junio de 2019, en la que se afirma y mencionan los diferentes instrumentos o convenios realizados respecto a la violencia y el acoso laboral (OIT C19, 2019, p. 1):

- La Declaración de Filadelfia: que afirma que “todos los seres humanos, sin distinción de raza, credo o sexo, tienen derecho a perseguir su bienestar material y su desarrollo espiritual en condiciones de libertad y dignidad, de seguridad económica y en igualdad de oportunidades”
- La Declaración Universal de Derechos Humanos
- El Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos
- El Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales

- La Convención Internacional sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Racial
- La Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer
- La Convención Internacional sobre la Protección de los Derechos de Todos los Trabajadores Migratorios y de sus Familiares
- Y la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad

En dicha reunión, se reconoce “el derecho de toda persona a un mundo de trabajo libre de violencia y acoso, incluso por razón de género”; por lo que, la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, pueden constituir una violación o abuso de los derechos humanos, tal como lo describe en la recomendación núm. 206, de la OIT (2020):

Se reconoce que la violencia y el acoso laboral, son amenazas importantes para la seguridad y la salud de los trabajadores y otras personas en el mundo del trabajo que pueden constituir una violación o un abuso de los derechos humanos y que son incompatibles con un trabajo seguro y decente (p. 6).

La OIT (C19, 2019) dice que la violencia y el acoso laboral, son una amenaza para la igualdad de oportunidades inaceptables e incompatibles con el trabajo decente y la importancia de una cultura de trabajo, basada en el respeto mutuo y la dignidad del ser humano para prevenir la violencia y el acoso laboral.

Recordando que los miembros de las empresas tienen la importante responsabilidad de promover un entorno de tolerancia cero a la violencia y el acoso laboral. Con el objetivo, de facilitar la prevención de este tipo de comportamientos o prácticas laborales, así como, que todos los actores del mundo del trabajo tienen el deber de abstenerse a recurrir a la violencia y el acoso laboral, prevenirlos y combatirlos. Reconociendo que “la violencia y el acoso laboral en el mundo del trabajo afectan a la salud psicológica, física y sexual de las personas, a su dignidad y a su entorno familiar y/o social (OIT, C19, 2019, p. 1).

También la OIT reconoce que la violencia y el acoso laboral afectan la calidad de los servicios públicos y/o privados y los considera incompatibles con la promoción de las empresas sostenibles, ya que la afectación negativa en la empresa u organización del trabajo, relaciones, compromiso de los trabajadores con ella y su productividad individual, también repercute afectando, su reputación y productividad (OIT, C19, 2019, p. 2).

La violencia y el acoso laboral, fueron definidos en dicho convenio por la OIT (2019, C19) como, un “conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables, o de amenazas, ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida, que tengan por objeto, que causen o sean susceptibles de causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico” (artículo 1.1, p. 2).

Por otro lado, la OIT (2020) dice que hay una serie de instrumentos que protegen en la actualidad la (SST) por violencia y acoso laboral, al ser riesgos inminentes de la salud laboral (ver anexo 1). En la mayoría de los países ya se cuenta con algún tipo de legislación que obliga a las empresas a asegurar y proteger la (SST) de los trabajadores, pero solo en algunos, se incluye específicamente el tema de la salud psicológica, y solo en 55 países, se abarca el tema de la salud integral (física y psicológica), incluyendo México.

Gentile (2009 en Escobar y Fernández, 2012) expresa que el acoso laboral, es un fenómeno que afecta al individuo en el ámbito laboral y que es considerado una patología en el interior de la estructura productiva de una empresa. Mendiavilla (2003 en Escobar y Fernández, 2012) describe que la ética del acosador y la falta de consideración hacia la dignidad del trabajador es sumamente relevante y sustancial en las relaciones laborales. Desde el punto de vista jurídico, Oliva (2001 en Escobar y Fernández, 2012) expresa, que el acoso laboral, es un fenómeno constituido por la agresión a la dignidad humana, que por lo mismo el trabajo preventivo que se debe hacer para éste, tendría que enfocarse en la protección a la integridad psicológica del trabajador (p. 137).

De este modo, la consciencia por la gravedad del fenómeno del acoso laboral, en México, ha propiciado que se pronuncien artículos, fracciones y numerales en la (LFT) para su conocimiento, entendimiento, prevención y diagnóstico, que tienen por objetivo ayudar a combatirlo, pues se han demostrado todas las afectaciones que genera en la salud de las personas y de la propia productividad y éxito de la empresa u organización misma.

Según la página de internet Diputadas y Diputados Ciudad de México Morena, (2019) así como la STPS, (2017) los artículos, fracciones y numerales de la (LFT) relacionados con el acoso laboral y acoso sexual son:

- Art. 3 y 3 Bis: Prohíben cualquier situación discriminatoria en el ámbito laboral y define el hostigamiento y el acoso sexual como manifestaciones de la violencia.
- Art. 47: Fracción VIII y 51, fracción II, señalan motivos de rescisión de la relación laboral. El primero, sin responsabilidad para el patrón, cuando el trabajador comete actos inmorales o de hostigamiento y/o acoso sexual (art. 47, fracción VIII); el segundo, sin responsabilidad para el trabajador, cuando el patrón, sus familiares o cualquiera de sus representantes en el servicio incurren en faltas de probidad u honradez, actos de violencia, amenazas, injurias, hostigamiento y/o acoso sexual, malos tratamientos, en contra del trabajador, cónyuge, padres, hijos o hermanos. (art. 51, fracción II).
- Art. 132: Fracción XVII BIS: se obliga al patrón al cumplimiento estricto de la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, “factores de riesgo psicosocial en el trabajo- identificación, análisis, prevención y tratamiento”. El incumplimiento de ésta será motivo de sanciones establecidas en la Ley correspondiente; los trabajadores deberán ser canalizados y atendidos a los servicios médicos a que tengan derecho y “valorados por un médico especialista”, utilizando como herramientas la escala de Estrés Laboral de la OIT, y de la OMS; en caso, de presentar diagnóstico positivo, el médico tratante está obligado a otorgar la incapacidad laboral, durante el tiempo que considere, hasta la total recuperación del trabajador.

El patrón se obliga a cumplir y respetar las determinaciones médicas de incapacidad por los días que señale el facultativo, y el trabajador gozará de su salario íntegro, así como de todos sus derechos laborales. En caso de incumplimiento el patrón será sancionado conforme a lo establecido en el Artículo 994 fracción IX.

- Art. 133: Fracción XII y 135, fracción X, Prohíben a las y los patrones (art. 133, fracción XII) y a las y los trabajadores (art. 135, fracción XI) llevar a cabo, permitir o tolerar actos de hostigamiento y acoso sexual en el trabajo, respectivamente.
- Se modifica el Art. 513 referente a la tabla de enfermedades de trabajo, “Enfermedades Endógenas”: y se agrega el numeral 162, para quedar: Art. 513, Numeral 162.- ESTRÉS LABORAL.
- Y se agrega al Art. 994, fracción IX, para quedar como sigue: Art. 994. Fracción IX: el patrón que incumpla lo establecido en el numeral 132, fracción XVII BIS, será sancionado con una multa de 250 a 5000 Unidades de Medida y Actualización.

Actualmente, Navarrete (2013 y Morales, 2016 en Mota, 2020) expone, que el término acoso laboral está definido como hostigamiento y que éste término es con el que se introduce a la (LFT) por primera vez, posteriormente se incorpora a dicha ley, pero ya con el término acoso laboral, a partir del 30 de noviembre de 2012 (siendo ésta la primera regulación al respecto y diferenciándolo del acoso sexual) (p. 30).

1.4.1 Norma oficial mexicana (NOM-035-STPS-2018), factores de riesgo psicosocial en el trabajo- identificación, análisis, prevención y tratamiento.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) presenta al Comité Consultivo Nacional de Normalización de Seguridad y Salud en el Trabajo, en su quinta sesión ordinaria, del 26 de septiembre de 2016, en un proyecto denominado Norma Oficial Mexicana PROY-NOM-035-STPS-2016, Factores de Riesgos Psicosociales, Identificación y Prevención, que conforme al Artículo 46, fracción I, de la Ley Federal

sobre Metrología y Normalización, se presenta para su aprobación al citado comité el cuál lo considera procedente y acuerda que se publique como proyecto en el Diario Oficial de la Federación, ya con modificaciones de aprobación, el 26 de mayo del 2017 (SEGOB, 2018).

El 23 de octubre del 2018, se publica en el Diario Oficial de la Federación entrando en vigor al año siguiente de su publicación el 23 de octubre de 2019. Sin embargo, algunas de sus disposiciones entraron en vigor hasta dos años siguientes el 23 de octubre de 2020, teniendo como objetivo, establecer los elementos para la correcta identificación, análisis y prevención de los factores de riesgo psicosocial (FPS), así como, promover a las organizaciones a que ofrezcan entornos organizacionales favorables.

Rige en la totalidad del territorio nacional, en todas las empresas sin importar su giro, planteando criterios específicos que deben ser atendidos según el número de trabajadores que laboren dentro de ella; se describen en dicha Norma, tres niveles de actuación, frente a la identificación, análisis y prevención de los factores de riesgo psicosociales:

- En el Primer Nivel: Las acciones se centran en el plano organizacional e implican actuar sobre la Política de Prevención de Riesgos Psicosociales (en la organización del trabajo, disminución de los efectos de los factores de riesgo psicosocial, prevención de la violencia laboral y propiciar el entorno organizacional favorable).
- En el Segundo Nivel: Las acciones se orientan ya al plano grupal, e implica que la actuación en la interrelación de los trabajadores con la organización del trabajo centrándose en el tiempo de trabajo, el comportamiento y las interacciones personales. Proporciona información y sensibilización al trabajador en temas, como el manejo de conflictos, trabajo en equipo, orientación a resultados, liderazgo, comunicación asertiva, administración del tiempo de trabajo, etcétera y reforzar el apoyo social.

- En el Tercer Nivel: Las acciones se enfocan en el plano individual, es decir, se desarrolla cuando se comprueba qué si existen signos y/o síntomas de alteraciones en la salud de los trabajadores y entonces se interviene clínica o terapéuticamente.

A su vez, ésta nueva norma busca apoyar a los patrones en el cumplimiento de lo planteado por el Artículo 43 del Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo. Por lo consiguiente se describen algunas definiciones consideradas en ella, para la prevención y el combate del acoso laboral (SEGOB, 2018):

Tabla 2

Términos y definiciones referentes al acoso laboral en la Nom-035.

<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de seguridad y salud en el trabajo: 	<p>Es la identificación de las condiciones inseguras o peligrosas; agentes físicos, químicos o biológicos, como factores de riesgo ergonómico o psicosocial, capaces de modificar las condiciones del ambiente laboral; peligros circundantes al centro de trabajo</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Acontecimiento traumático severo: 	<p>Es aquel evento experimentado durante o con motivo del trabajo, que se caracteriza por la ocurrencia de la muerte, o que representa un peligro real para la integridad física de una o varias personas, puede generar trastorno de estrés postraumático para quien lo sufre o lo presencia. (explosiones, derrumbes,</p>

Tabla (continuación)	incendios de gran magnitud, asaltos con violencia, secuestros u homicidios)
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo social: 	<p>Son todas aquellas acciones para mejorar las relaciones sociales en el trabajo, en las que se promueve el apoyo mutuo en la solución de problemas de trabajo entre los trabajadores, superiores y/o subordinados (afianzar la relación entre supervisores-trabajadores); fomentar las actividades culturales y el deporte, proporcionar ayuda directa cuando se necesite</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Entorno Organizacional Favorable: 	<p>Aquel en el que se promueva el sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa; una formación para la adecuada realización de las tareas encomendadas; la definición precisa de responsabilidades para los trabajadores; participación proactiva y comunicación entre trabajadores; la distribución adecuada de cargas de trabajo, jornadas de trabajo regulares conforme a la Ley Federal del Trabajo, la evaluación y el reconocimiento del desempeño de los trabajadores</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Factores de Riesgo Psicosocial: 	<p>Todos aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad no orgánicos del ciclo sueño-vigilia, estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo,</p>

<p>Tabla (continuación)</p>	<p>el tipo de jornada de trabajo y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral al trabajador, por el trabajo desarrollado, cargas de trabajo, falta de control sobre el trabajo, es decir que el trabajador debe tener la posibilidad de influir en la organización y el desarrollo del trabajo cuando el proceso lo permite, jornadas de trabajo superiores a las previstas en la Ley Federal del Trabajo, rotación de turnos que incluyan turno nocturno y turno diurno sin períodos de recuperación y descanso, interferencia en la relación trabajo-familia, liderazgo negativo y relaciones negativas en el trabajo</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Medidas de prevención y acciones de control: 	<p>Todas aquellas acciones que se adopten para prevenir o mitigar los factores de riesgo psicosocial, eliminar las prácticas opuestas al entorno organizacional favorable, actos de violencia laboral, así como las acciones implementadas para dar seguimiento a éstas</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Política de prevención de riesgos psicosociales: 	<p>Es la declaración de principios y compromisos que establece el patrón para prevenir los factores de riesgo psicosocial y la violencia laboral, así como, la promoción de un entorno organizacional favorable, con el objeto</p>

Tabla (continuación)	de desarrollar una cultura en la que se procure el trabajo digno o decente, y la mejora continua de las condiciones de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Violencia laboral: 	<p>Son todos aquellos actos de hostigamiento, acoso o malos tratos en contra del trabajador, que pueden dañar su integridad o salud:</p> <p>1) “Acoso psicológico: aquellos actos que dañan la estabilidad psicológica, la personalidad, la dignidad o integridad del trabajador. Acciones de intimidación sistemática y persistente, (descrédito, insultos, humillaciones, devaluación, marginación, indiferencia, comparaciones destructivas, rechazo, restricción a la autodeterminación y amenazas, las cuales llevan al trabajador a la depresión, al aislamiento, a la pérdida de su autoestima); (para efectos de esta norma no se considera el acoso sexual)”</p> <p>2) “Hostigamiento: el ejercicio de poder en una relación de subordinación real de la víctima frente al agresor en el ámbito laboral, que se expresa en conductas verbales, físicas o ambas”</p> <p>3) “Y Malos Tratos: aquellos actos consistentes en insultos, burlas, humillaciones y/o ridiculizaciones del</p>

Tabla (continuación)	trabajador, realizados de manera continua y persistente (más de una vez y/o en diferentes ocasiones)”
----------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nota: Información tomada de SEGOB (2018).

Por lo tanto, las obligaciones de los patrones en la Nom-035 derivan en solo tres generales según, SEGOB (2018):

1. La prevención de los factores de riesgo psicosocial
2. La prevención de la violencia laboral
3. Y la promoción de un entorno organizacional favorable

La SEGOB (2018) explica, que, para poder realizar una evaluación confiable, se deben conocer los mencionados (FPS) que se marcan aquí en la norma, así como sus descripciones de los acontecimientos traumáticos severos y de un ambiente laboral benéfico. Por lo que, propone instrumentos (no de carácter obligatorio) para realizar una adecuada evaluación, de la misma forma, propone que toda empresa debe realizar una política de prevención de riesgos psicosociales (que para poder elaborarla adecuadamente es necesario conocer los siguientes principios básicos) que se plantea en la norma y que se describen a continuación en la Tabla 4 (ver anexo 2):

1. Favorecer un entorno organizacional favorable en el centro de trabajo
2. Promover el sentido de pertenencia de los trabajadores a la organización
3. Lograr la adecuada realización de las tareas encomendadas, impartiendo a los trabajadores las capacitaciones establecidas en la Ley Federal del Trabajo, acorde a sus distintas actividades
4. Lograr la definición precisa de responsabilidades para los trabajadores, difundir y promover el seguimiento de los manuales de la organización y las descripciones de puestos que indican las responsabilidades específicas de cada puesto de trabajo

1.4.2 Protocolo de actuación frente a casos de violencia laboral, hostigamiento y acoso sexual, dirigido a las empresas de la república mexicana.

La aplicación de un Cuestionario de Cultura Institucional con Perspectiva de Género en la Administración Pública Federal en el 2008, da lugar a la elaboración del Protocolo de Intervención para Casos de Hostigamiento y Acoso Sexual que el Senado del 2011, que pretende exhortar a las dependencias y entidades de la administración pública federal, estatales y municipales de México y a sus titulares a que la adopten (Sánchez, 2015).

El 14 de diciembre de 2017, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social publicó el Protocolo de actuación frente a casos de Violencia laboral, Hostigamiento y Acoso sexual, dirigido a las empresas de la República Mexicana, ofreciendo una orientación a las empresas para que logren desarrollar una cultura organizacional donde se respete la dignidad y la no discriminación de todas las personas trabajadoras, donde prevalezca un clima de respeto, seguridad y bienestar, tanto físico como emocional dentro del centro de trabajo (STPS, 2017). Que ayude a contribuir a mejorar la calidad de vida de los trabajadores, lo que incidiría en un mejoramiento y aumento de productividad individual o laboral según la STPS (2017).

Para la STPS 2017, cuando una empresa u organización mantiene un clima laboral alterado, por situaciones de violencia, hostigamiento y/o acoso sexual, la consecuencia en su ambiente será enorme, ya que dice, se convertirá en conflictivo, agresivo, apático, con baja productividad y con un deficiente desempeño laboral por parte de su personal. Todo esto, limita a su vez al desarrollo integral de las personas, pues también se ve afectada su vida personal y todos los ámbitos en los que se desenvuelven los trabajadores. Por lo que, este Protocolo se pronuncia a favor de los mecanismos que propicien el más alto grado de bienestar de las y los trabajadores mexicanos, su entorno profesional, así como, el absoluto respeto a sus derechos humanos en el ámbito laboral.

Según el Dr. Pando, del Instituto de investigación de salud ocupacional del centro universitario de ciencias de la salud, dice que:

8 de cada 10 trabajadores han sufrido acoso laboral, mobbing, y más o menos el 80% de los mexicanos han padecido maltrato, humillación, insultos o gritos. Esto se ha notado en índices de baja productividad, ausentismo, incremento de incapacidades médicas, ausentismo laboral y enfermedades profesionales (STPS, 2017, p.5).

Por otro lado, existe también en México un Modelo de nombre, Protocolo para prevenir, atender, y erradicar la violencia laboral en los centros de trabajo, también de la STPS (2020), en el que se dice, que “en México existen 55.7 millones de personas ocupadas laboralmente en México, y el 39% de éstas son mujeres que laboran dentro de climas o atmósferas violentas” (p. 5).

Así como, el diagnóstico de hostigamiento y acoso sexual que se realizó entre los años 2015 – 2018, la Comisión Nacional de Derechos Humanos, arrojó el dato de que de 402 víctimas que reportaron hostigamiento y abuso en sus instituciones, el 94.53% fueron mujeres (STPS, 2020). En la encuesta nacional sobre la dinámica de las relaciones en los hogares (ENDIREH, 2016), se revela que el 26.6% de las mujeres que trabajan o trabajaron alguna vez, han experimentado algún acto violento en el ámbito laboral, principalmente de tipo sexual o discriminatorio (STPS, 2020).

Por lo que, la definición que da la OIT (2002 en la STPS, 2017) de Violencia laboral, es “acciones constituidas por incidentes en los que el personal sufre abusos, amenazas o ataques en circunstancias relacionadas con su trabajo, que ponen en peligro directa o indirectamente, su seguridad, bienestar o su salud en general” (p.7). Así como, la definición de acoso laboral, que da la STPS (2020) es “una serie de eventos que tienen como objetivo intimidar, excluir, opacar, aplanar, amedrentar, consumir emocionalmente o intelectualmente a la víctima, causando daño físico, psicológico, económico y laboral-profesional” (p. 5).

La STPS (2017) ha puesto en marcha también el Programa Institucional denominado Programa Nacional de Bienestar Emocional y Desarrollo Humano en el Trabajo (PRONABET), cuyo objetivo es crear una nueva cultura de salud laboral en el

país, “mediante el autocuidado y la autogestión de las emociones y la prevención de factores de riesgo psicosocial en el trabajo, entre los que destacan el estrés y la violencia laboral” (STPS, 2017, p.5).

Las premisas de este programa son, que la salud es el pilar del desempeño y el clima laboral. Por lo que, el objetivo de éste Protocolo según la STPS es que ayude al PRONABET a sentar la bases para el establecimiento de un modelo homologado para la prevención y actuación en casos de violencia laboral, incluyendo al acoso laboral u hostigamiento (como lo llaman) así como, al acoso sexual en el ámbito empresarial, para que, según la OMS (2000) se promueva la salud integral en nuestro país (STPS, 2017).

La STPS (2020) explica que una de las propuestas del protocolo, es la creación de una Comisión de Atención y Seguimiento Frente Casos de Violencia Laboral, Hostigamiento y Acoso Sexual, ésta estará constituida por representantes tanto de la empresa como de los trabajadores y será la responsable de dar seguimiento a su aplicación.

Dicha comisión dará atención y seguimiento a los casos que se denuncien internamente, pues será el medio para recibir las quejas que se presenten al respecto y emitir las resoluciones sobre éstas. Así como, elaborar y aprobar un programa anual donde se especifiquen las medidas de prevención sobre violencia laboral, hostigamiento y acoso sexual, así como, la promoción de programas de sensibilización, para evitar la aparición de conductas de violencia laboral, hostigamiento o acoso sexual dentro de la misma empresa (STPS, 2020).

Describe que en esta comisión al recibir una queja o denuncia sobre acoso laboral, deberá buscarse a la persona que la emitió para establecer cómo se presentaron los hechos y poder determinar el tipo de sanción al respecto, así como, informarla para que sepa qué tipo de denuncia quiere realizar, es decir, dentro del ámbito legal existen dos tipos, laboral o penal. (STPS, 2020).

A continuación, se enlistan las sanciones aplicables según el Art. 259 Bis de la Ley Federal del Trabajo (Código Penal Federal, 2020) que dentro de las empresas se pueden imponer dependiendo de la conducta violenta presentada por el acosador (STPS, 2017):

- * Amonestación verbal o escrita, con copia al expediente personal
- * Reubicación de puesto o cambio de horario
- * Suspensión del empleo
- * Destitución del puesto

Concluyendo éste capítulo se puede decir que la adecuada manera de administrar con las personas dentro de las empresas o instituciones es la piedra medular que dará pie a que la salud de los colaboradores sea adecuada. Así como, dejará vislumbrar la calidad del clima laboral que se les está ofreciendo, pues define a futuro las potenciales enfermedades laborales que pudieran presentar, o que ya estén presentando los trabajadores y que son responsabilidad de los empleadores para su prevención o resarcimiento.

Dentro de la misión y visión de una empresa u organización se encuentra el ayudar e impulsar a sus empleados a seguir evolucionando, tanto de manera profesional (en sus áreas correspondientes) cómo de manera personal en su economía y estatus dentro de la sociedad, pues ya se vio en el capítulo que aumenta el nivel de motivación y/o satisfacción de los individuos en la medida que aumenta su eficacia y productividad.

Loli et al. (2018) describen, que el trabajo no solo debiera constituir la principal fuente de ingresos económicos de las personas sino, que debe ser el medio por el cual se lleva a las personas a lograr sus satisfacciones materiales, sociales o psicológicas y que la permanencia en él por más de un tercio de la vida diaria, debiera permitirle el desarrollo o cumplimiento de un rol creativo y específico en su medio social.

Por lo consiguiente, el surgimiento de nuevas herramientas legales a nivel laboral en la Ley Federal del Trabajo como la norma oficial (NOM-035) y el protocolo de

actuación frente a casos de violencia laboral, hostigamiento y acoso sexual, dirigido a las empresas de la república mexicana, obligan a las empresas a poner mayor interés y cuidado en éstos temas de salud pública para poner en práctica acciones preventivas o soluciones como lo especifica la OIT organización que explica, que ninguna persona puede estar sujeta a laborar en ambientes violentos física o psicológicamente, que perjudiquen no nada más la salud de un individuo, sino la salud ocupacional de todo un país, ya que actualmente el acoso laboral es un problema de salud pública del siglo XXI.

Capítulo II: EL ACOSO LABORAL.

2.1 SU ORIGEN Y DEFINICIONES.

La historia del acoso laboral su origen y significado, vienen del Etólogo Konrad Lorenz primer investigador que se refiere a él utilizando el término mobbing (en inglés) para darle un nombre al comportamiento que observaba en algunas especies de animales pequeños, ya que, a pesar de ser más débiles que sus presas lograban aliarse entre sí para atacar, asediar y matar a sus presas sin importar que fueran más grandes (J.A. Díaz, 2014). Lorenz aporta la primera definición de acoso laboral (mobbing) como “el ataque de un grupo de animales pequeños que logran atemorizar a un animal más grande” (Lorenz, 1996 en Mota, 2020, p. 18).

Ausfelder (2002 en J.A. Díaz, 2014, p. 1 y Velásquez, 2005 en Mota, 2020, p.16-18) explican que el origen del término, viene desde la raíz “mob” que en inglés es un sustantivo que significa “gentuza, cuadrilla o chusma” o sustantivo que implica “gentío” y que se utiliza como el verbo “to mob” traducido en “arremeter o lanzarse contra alguien en específico, e injuriar groseramente en su contra” así como “agolparse en torno a algo”.

Posteriormente, en 1972 un médico sueco de nombre Heinemann se interesa también por el comportamiento que registraban algunos niños (en grupo) en sus horas de clase y retoma de nuevo el término en inglés mobbing (de Lorenz) al observar que éstos niños manifiestan comportamientos destructivos, pero solo en contra de uno solo en la mayoría de los casos (Navarrete, 2009).

En términos laborales, el primer investigador que se refiere al acoso laboral es el psicólogo sueco, maestro en Psiquiatría Heinz Leymann (1996) quién propone su primera definición en éste ámbito como “el acto de hostigar, atacar en grupo a alguien o aterrorizar psicológicamente a otros en el trabajo” (p.167); Gonzáles (2002 en Mota, 2020) acota que Leymann, adapta a este concepto de acoso laboral con el término “terror psicológico en el trabajo” (véase Tabla 3) y emprende un estudio acerca del comportamiento humano en las organizaciones a partir de algunos casos de estrés en el

trabajo. Uno de éstos casos se vuelve muy famoso debido a que se menciona el aumento de casos o intentos de suicidio en enfermeras, debido a situaciones estresantes en sus áreas de trabajo (Leymann, 1996 en Martínez et al. 2012).

Abajo (2004 en Mota, 2020) menciona que gracias a estas investigaciones Leymann, fue considerado pionero del acoso laboral en la investigación organizacional en el continente europeo. Conocimiento que actualmente nos sirve como base para esta investigación, por consolidarse como el impulsor del estudio a profundidad del comportamiento de los acosadores laborales y del tratamiento de las personas víctimas de acoso laboral.

Leymann (1996) entonces, capta la atención internacional hacia el tema del acoso laboral en el Congreso de Higiene y Seguridad en el Trabajo de Hamburgo de 1990 y según Olguín y Piña (2009) ayuda a impulsar la legislación internacional sobre la importancia que tiene un ambiente laboral libre de acoso laboral, a través de la Ley Básica de Prevención y Riesgo de su país (Suecia). Otros países también logran sostener los derechos de los trabajadores para conseguir física y mentalmente trabajos sanos (Navarrete, 2009).

El término más utilizado del acoso laboral en el idioma inglés es mobbing y es por el que se le conoce en casi en todo el mundo, aun así, existen más sinónimos en este mismo idioma como, “in the work place, harassment, bullying in the work place, bossing, stalking” según Mota (2020, p.3) y “shunting y whistleblowing” según Díaz (2020, p.7).

Países como España se mencionarán a lo largo de éste trabajo de investigación documental, debido a que fue la cumbre del desarrollo de mucha de la información que tenemos ahora acerca del acoso laboral, por ejemplo, la Unión Sindical de Madrid 2003, describe que en la década de los 90 precisamente después de la intervención de Leymann en el Congreso se suman a España más países europeos con propuestas para

legislar sobre él, pero que solo Francia fue dónde se logra establecer como un delito e implementa multas y penas de privación de la libertad a quien(es) lo practiquen en sus ambientes profesionales (Luna et al. y la Unión Sindical de Madrid Región, 2003).

En México como en América Latina aún no se considera un delito a nivel jurídico-penal, ya que no existen datos o cifras suficientes sobre nuestra población para así sustentarlo. Las investigaciones en México comenzaron con el análisis de que términos son los más utilizados para referirse al acoso laboral descubriendo que los términos acoso en el trabajo y el acoso psicológico, son los más utilizados en el idioma español (Mota, 2020). Otros sinónimos encontrados del término en nuestro idioma son “acoso laboral, acoso psicológico, terror psicológico, acoso moral, psicoterror laboral, hostigamiento laboral u hostigamiento moral” (Mota, 2020, p.3) y por parte de la OIT (2020), “comportamientos sociales adversos, intimidación, acoso, abuso emocional, comportamiento de organización disfuncional, vejación en el lugar de trabajo, acoso por poder” (p.10).

El acoso laboral, por tanto, es un tema conocido alrededor del mundo y se encuentra presente en cualquier tipo de empresa pública o privada, micro o macro, de servicios o alimentos. A continuación, en la Tabla 3 se enlistarán las definiciones más referentes que han surgido a lo largo de la historia sobre acoso laboral, cabe destacar que se encontraron más de 17 definiciones nacionales e internacionales.

Tabla 3

Definiciones más relevantes en la investigación del acoso laboral (mobbing).

<ul style="list-style-type: none">• Leymann (1996 en Olguín y Piña, 2009, p. 23): “Acoso laboral: comunicación hostil y desprovista de ética que se administra de forma sistemática por uno o unos cuantos individuos, principalmente contra uno solo, quién a consecuencia de ello es arrojado a una situación de aislamiento e indefensión con acciones de hostigamiento frecuentes y persistentes al menos una vez por

Tabla (continuación)

semana, y a lo largo de un prolongado periodo al menos durante seis meses. Como consecuencia de la alta frecuencia y larga duración de estas conductas hostiles tal maltrato se traduce en un enorme suplicio psicológico, psicosomático y social”

- Hirigoyen (1999, p. 7):

“Assetjament Moral: toda conducta abusiva, especialmente comportamientos, gestos, palabras y escritos que puedan atentar contra la personalidad, dignidad o integridad física y psíquica de un individuo, poniendo en peligro su empleo o degradando el clima de trabajo, con el objetivo directo de intimidar, reducir, aplanar, apocar, amedrentar, consumir emocional e intelectualmente a la víctima y con signos de hostilidad que no aparecen en los momentos de exasperación o crisis, sino que tienen presencia constante y permanente, en forma de pequeños toques que se dan todos los días, varias veces a la semana e incluso por meses o años”

- Piñuel (2012, p. 59):

“Acoso laboral: es un continuado, deliberado y degradante maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros compañeros, subordinados o jefes, que se comportan con él cruelmente con vistas a lograr su aniquilación o destrucción psicológica, y a obtener así su salida de la organización a través de diferentes modalidades ilícitas”

- Patlán (2019, p. 21):

Acoso laboral: “Es una serie de conductas negativas que provoca un agresor hacia el trabajador o víctima. Este tipo de conductas se presentan de manera sistemática a fin de que el agresor vea sometida a su víctima”

- OIT (2020, p. 9):

“Violencia y Acoso en el Trabajo: un conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables, o de amenazas de tales comportamientos y prácticas, ya sea que se

Tabla (continuación)

manifiesten una sola vez o de manera repetida, que tengan por objeto, que causen o sean susceptibles de causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico”

- NOM-035 STPS (SEGOB, 2018, párr. 240-249):

“Acoso Psicológico: son todos aquellos actos que dañan la estabilidad psicológica, la personalidad, la dignidad e integridad del trabajador. Esta problemática consiste en acciones de intimidación sistemática y persistente tales como el descrédito, los insultos, las humillaciones, la devaluación, la marginación, la indiferencia, las comparaciones destructivas, el rechazo, la restricción, el aislamiento, la pérdida de autoestima, entre otros”. Para efectos de esta Norma, no se considera el acoso sexual”

“Hostigamiento: El ejercicio de poder en una relación de subordinación real de la víctima frente al agresor en el ámbito laboral, que se expresa en conductas verbales, físicas o ambas”

- Peláez (2010, p. 20 en N. Díaz, 2020, p. 9):

“Acoso Laboral: que, en un marco de relación laboral, y aprovechando la situación de poder que detentase por razón del cargo, función, o encargo de tarea, ya sea con o sin relación jerárquica, con facultades de dirección, disciplinarias, o sin ellas, llevase a cabo conductas de acoso psicológico que, atentando contra la dignidad de otros trabajadores pusiese en peligro la salud psíquica, con o sin consecuencias físicas, de forma persistente, que coloquen a la víctima en una situación de hostigamiento, serán responsables por los siguientes hechos civiles, laborales, administrativos o penales”

- Martín (1998 en Martínez et al. 2012, p. 5):

“Acoso Moral: es una situación en la que una persona en raras ocasiones un grupo de personas ejerce violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente como

Tabla (continuación)

media, unos seis meses, sobre otra persona o personas en el lugar del trabajo con la finalidad de destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas abandonen su lugar de trabajo”

Nota: Información tomada a partir de varios autores.

Por su parte la OIT (2020) organización encargada de analizar e investigar todas éstas definiciones existentes acerca del acoso laboral, dice que las definiciones varían mucho por diversos aspectos, como:

La intención, motivación, naturaleza de las acciones, interacciones, omisiones (negativas), la secuencia cronológica (frecuencia, duración y repetición), el impacto/daño, contexto, la subjetividad/objetividad, la condición de poder y el número de autores que escriban sobre él y sus términos o sinónimos dependerán textualmente de la cultura nacional e interna de la empresa u organización en la que éste presente (p. 9).

Por lo que, de todas las anteriores solo se retomarán cuatro la de OIT (2020); Peláez (2010 en Díaz, 2020); Martín (1998 en Martínez et al. 2012), y la NOM-035 ya que en todas se hace referencia a los factores de riesgo psicosociales además de hacer mención de una característica muy importante para las víctimas, la perturbación del ejercicio laboral. Luego así, a continuación, se realiza una nueva definición de acoso laboral que contribuya a sustentar la propuesta de éste trabajo:

- Acoso laboral: son aquellos actos, omisiones o indiferencias dentro de una relación laboral con poder por razón de cargo, función o encargo de tarea, con o sin jerarquía dada de manera violenta y sistemática, sobre una o varias personas por lo mínimo seis meses, con o sin consecuencias de salud inmediatas, que finalmente perjudiquen la productividad o reputación de la víctima obligándola a abandonar su lugar de trabajo. Quienes resulten responsables de dichos actos serán acreedores a sanciones civiles, administrativas y/o penales (Leyva, 2021).

El psicólogo, ensayista, investigador y profesor español Piñuel (2001a, 2001b, 2012) ha realizado las mayores investigaciones y análisis acerca del acoso laboral, que en la actualidad nos han sido de mucha ayuda, así como una base para las investigaciones generadas en México, sus resultados han ayudado a sustentar y entenderlo con mayor profundidad y seriedad.

Leymann (1996) y Piñuel (2001b) cada quién en su momento, logra identificar que el acoso laboral no son los conflictos interpersonales normales o cotidianos que se generan en los centros de trabajo, sino que, al normalizarlos llegan a sistematizarse por el acosador hacia la víctima y es entonces cuándo se convierten en violencia, es decir:

Los conflictos son inevitables...no estamos hablando aquí sin embargo del conflicto. Nos referimos, a un tipo de situación comunicativa que amenaza infligir al individuo graves perjuicios psíquicos y físicos; el mobbing es un proceso de destrucción, que se compone de una serie de actuaciones hostiles, que, tomadas de forma aislada, podrían parecer anodinas, pero cuya repetición constante tiene efectos perniciosos en la salud de un individuo (Leymann, 1996, p.26; Piñuel, 2001b, párr.45).

Leymann puntualiza, que para descartar confusiones o denuncias ficticias se debe hacer la diferencia entre el acoso laboral y las fricciones, tensiones e incidentes aislados, propios de las relaciones y sus dinámicas cotidianas dentro de todas las empresas modernas. Ya que, con el aumento de la toma de decisiones en la independencia personal de los puestos de trabajo, a menudo se generan desacuerdos o desavenencias naturales entre los empleados que propiamente no son acoso laboral (Piñuel, 2001b).

2.2 TIPOS DE ACOSO LABORAL

El acoso laboral además de estar presente en las relaciones de las empresas, se divide en diferentes tipos. Piñuel (2001b) expresa que todo comienza con el iter criminis que significa según el Diccionario Panhispánico del Español Jurídico de la Real

Academia Española, las etapas por las que atraviesa la ejecución de un delito y que comprende, tanto de los actos que tienen lugar en una primera fase interna (antes de llevarse a cabo el delito) como, de los que se llevan a cabo posteriormente en una fase externa (cuando ya se está realizando el delito).

Esto quiere decir que, en el marco habitual de una relación entre víctima y acosador, todo comienza de manera repentina. Pues al principio puede ser neutra e incluso positiva la relación entre ellos, pero que abruptamente se convierte en perniciosa y negativa. Lo que genera confusión en la víctima, quién comienza a hacerse un análisis introspectivo para hallar la causa del acoso, así es como desarrolla invariablemente sentimientos de culpa y vergüenza (Piñuel, 2001b).

Castro y Vera (2009) y el Protocolo de actuación frente casos de violencia laboral hostigamiento y acoso sexual, dirigido a las empresas de la república mexicana (2017), describen que hay diferentes tipos de acoso laboral correspondientes a las diferentes relaciones laborales entre víctima y acosador:

- **Vertical Ascendente (o solo Vertical):** es poco frecuente pues se refiere a “la agresión sistemática que se ejerce sobre un miembro con mayor jerarquía al que la ejerce” (protocolo de actuación frente casos de violencia laboral hostigamiento y acoso sexual, dirigido a las empresas de la república mexicana (2017, p. 7). Generalmente se produce cuando el jefe es nuevo en el puesto o en la empresa, y sus métodos no son muy aceptados por los subalternos o porque el puesto era ansiado por el acosador.
- **Vertical Descendente (o Bossing):** este tipo de agresión se origina de parte de una persona de mayor rango laboral que agrede a un subalterno (o a varios), según dicho por el protocolo de actuación frente casos de violencia laboral hostigamiento y acoso sexual, dirigido a las empresas de la república mexicana (2017) ésta es la situación más habitual que se da en las organizaciones, pues es entre desiguales y con respecto al poder de uno sobre el otro.

Para Maldonado (2016) en su tesina de nombre “propuesta de intervención para disminuir el mobbing desde una perspectiva de género”, este tipo de acoso laboral se ha usado como estrategia empresarial con el objetivo de forzar a la víctima al abandono del puesto y evitarse los procesos legales de ley de los despidos. Hsiao (2015 en la OIT, 2020) menciona que es conocido por la OIT 2013, como “el acoso del poder” por las diferencias de poder entre acosador y víctima.

- **Horizontal:** es donde uno o varios trabajadores ejercen violencia sobre otro del mismo nivel jerárquico; es decir, que se da entre iguales. Se produce cuando, a pesar de tener un mismo nivel jerárquico dentro de la empresa, uno de ellos posee cierta autoridad sobre el otro dentro del grupo en el que interactúan, por lo que el acosador se siente en una posición de poder sobre la víctima.

Castro y Vera (2009) dicen que las consecuencias de este tipo de acoso laboral son las más devastadoras, pues la víctima experimenta soledad, aislamiento, angustia e impotencia, pues el acosador tiene contacto directo con el medio social de la víctima dentro del centro de trabajo.

La OIT (2020) da la siguiente definición de acoso horizontal e incluye a aquella persona que actualmente o en el pasado, directa e indirectamente, trabaja o ha trabajado con la víctima, aunque el acosador y la víctima estén en departamentos diferentes, ya que puede ser ejercida de manera física, psicológica y/o sexual, e incluye el abuso verbal y la intimidación.

López y Vázquez; Sánchez (1999 en Castro y Vera 2009) y el Protocolo de actuación frente casos de violencia laboral hostigamiento y acoso sexual, dirigido a las empresas de la república mexicana (2017) agregan, que hay un tipo mixto casi no visto ni definido por otros autores y lo definen de la siguiente manera:

- **Mixto:** que es el que va en varias direcciones, surge entre iguales y el acosador es respaldado por un superior jerárquico. Este tipo de acoso, coloca

una enorme carga emocional en la víctima ya que, se encuentra rodeada de acosadores (Castro y Vera, 2009)

Sánchez (1999 en Castro y Vera 2009) agrega, que existe un modelo tipológico de cuatro tipos de acoso laboral y no solo tres (como lo describe la mayoría de la información encontrada) y los menciona con el término mobbing en lugar de acoso laboral (ver Tabla 4):

Tabla 4

Tipología del acoso laboral a partir de las acciones realizadas por el o los acosadores.

<ul style="list-style-type: none"> • Mobbing plano: 	<p>víctima y acosador no modifican sus estrategias, el acosador no tiene ideas nuevas con que agredir a su víctima, por está satisfecho con los resultados obtenidos</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Mobbing que mueve a la víctima: 	<p>el acosador persiste con sus métodos para acosar o agredir a la víctima, y la víctima es quien cambia constantemente de estrategias para mitigar las agresiones y embates de la que es víctima por parte del acosador</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Mobbing que mueve al agresor: 	<p>el acosador modifica constantemente sus estrategias de acoso, mientras que la víctima permanece constante en su comportamiento. Siendo firme en su papel, es probable que el acosador experimente placer al cambiar de estrategias hostiles constantemente</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Mobbing que mueve a ambos: 	<p>acosador y víctima modifican continuamente sus estrategias y comportamiento. El agresor continúa firme en su meta de destruir a la víctima, y por consiguiente dependerá de la</p>

Tabla (continuación)	voluntad personal que tenga la víctima para defenderse, así como de su capacidad para controlar sus propias emociones
----------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nota: Información tomada de Castro y Vera (2009).

La tipología de Sánchez (1999) nos ayuda a conocer la dinámica de las relaciones entre acosador y víctima, ya que es sumamente importante para evidenciar la naturaleza tóxica y destructiva que genera el acoso laboral dentro de las relaciones laborales.

La OIT (2020) aclara que cualquier persona que presencie una conducta de acoso laboral o violencia en el lugar de trabajo sea, objeto, testigo o espectador, está involucrado de manera directa e indirectamente e inclusive, dice, que cualquier trabajador u otra persona del mundo del trabajo, puede ser objeto de acoso laboral sin discriminación de condición o posición jerárquica y que “esas otras personas del mundo del trabajo, pueden ser también acosados por clientes, consumidores, estudiantes, pasajeros o pacientes” (p.12) que, éste tipo de violencia se da, por quienes reciben un servicio personalizado y/o están bajo el cuidado de la víctima (como choferes de transporte, meseras(os), etcétera). A diferencia del público en general que no tienen una relación legítima con el trabajo, pero que sí, tienen interés en la víctima debido al trabajo, por lo que actualmente se considera como un tipo de acoso laboral, ya que, cualquier persona involucrada en el ambiente laboral donde se ejerzan dichas acciones nocivas en contra de un empleado, serán conocidas como actores secundarios, y se tomarán en cuenta de manera posterior en las denuncias por violencia o acoso laboral, según la OIT (2020) (ver tabla 5).

Tabla 5

Actores secundarios del acoso laboral por la OIT (2020).

❖ Investigadores del lugar de trabajo, profesionales internos o privados independientes:	Como directores generales, equipo directivo, personal de Recursos Humanos (RH) y cualquier persona que cuide o sea responsable de introducir la cultura de la empresa
❖ Organismo que reciba la denuncia:	Órganos de inspección del trabajo, reguladores de la seguridad y salud en el trabajo (SST), reguladores laborales, comisiones de derechos humanos, defensores del pueblo, juzgados y Tribunales, etcétera
❖ La Policía:	Interviene si la víctima ha sido agredida físicamente y ha denunciado su caso directamente a la policía
❖ Abogados o Agentes Remunerados:	Que pueden defender a la organización y/o al (presunto) autor o a la (presunta) víctima
❖ Responsables de las Decisiones de los Tribunales:	Magistrados, Jueces o Miembros del Ejecutivo en Tribunales Administrativos
❖ Profesionales de la Resolución de Conflictos:	Median en el conflicto y pueden ser designados por los empleadores, los querellantes o los sistemas judiciales y/o tribunales
❖ Profesionales de la Salud:	Médicos, Psicólogos y Psiquiatras que tratan a la víctima y a menudo proporcionan informes de expertos a la investigación de casos

Tabla (continuación)	
❖ Aseguradoras:	Relacionadas con la indemnización de los trabajadores por el empleador, las lesiones personales, la negligencia y otras reclamaciones legales, etcétera
❖ Sindicatos o Asociaciones de Empleadores:	Actúan en caso de que el acosador o la víctima sean miembros de éstos

Nota: Información a partir de la OIT (2020).

2.3 ESTILOS Y FORMAS DEL ACOSO LABORAL

Dentro de las diferentes formas o estilos de acosar laboralmente se encuentra el acoso cibernético, que es, “cualquier forma de comportamiento agresivo contra una persona o grupo de personas a través de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)” (OIT, 2020, p. 11).

Piñuel (2001a) menciona que las diferentes estrategias utilizadas para acosar a una víctima, rara vez las aplican los acosadores una sola vez, que más bien, echan mano de varias de ellas, pero combinadas, para causar el mayor daño posible, por ejemplo (pp. 59 y 60):

- I. Asignar objetivos o proyectos con plazos que se saben inalcanzables o imposibles de cumplir
- II. Quitar áreas de responsabilidad clave para la víctima ofreciéndole a cambio tareas rutinarias sin interés o incluso ningún trabajo que realizar hasta que se aburra y se vaya
- III. Ignorarlo o excluirlo hablando solo a una tercera persona presente, simulando su no existencia (ninguneándolo) o su no presencia física en la oficina o en las reuniones a las que asiste como si fuera invisible
- IV. Retener información crucial para su trabajo o manipularla para inducirle al error en

- su desempeño laboral y acusarle después de negligencia o faltas profesionales
- V. Extender por la empresa rumores maliciosos o calumniosos que menoscaban su reputación, imagen y/o su profesionalismo
 - VI. Infravalorar o no valorar en absoluto el esfuerzo realizado, mediante la negativa a reconocer que un trabajo está bien hecho o la renuencia a evaluar periódicamente su trabajo
 - VII. Ignorar éxitos profesionales o atribuirlos maliciosamente a otras personas o a elementos ajenos a él, como la casualidad, la suerte, la situación del mercado, etcétera
 - VIII. Criticar continuamente su trabajo, ideas, propuestas, soluciones, caricaturizándolas y parodiándolas
 - IX. Castigar duramente cualquier toma de decisión o iniciativa personal en el desempeño del trabajo como una grave falta al deber de obediencia debida a la jerarquía
 - X. Gritar, chillar, avasallar o insultar a la víctima cuando está sola o en presencia de otras personas
 - XI. Ridiculizar su trabajo, ideas o resultados ante los demás trabajadores
 - XII. Animar a otros compañeros a participar en cualquiera de las acciones anteriores mediante la persuasión, coacción o abuso de autoridad
 - XIII. Invadir la privacidad del acosado interviniendo su correo, teléfono, revisando sus documentos, armarios, cajones, etcétera, sustrayendo maliciosamente elementos clave para su trabajo

Además, Piñuel (2001a, 2001b) describe que, dentro del campo de la acción laboral, el acosador ataca a la víctima con medios y medidas que están más a su alcance:

- Siendo jefe o supervisor (con el 45% de prevalencia): restringe las posibilidades de expresión de la víctima, le cambia de lugar o de departamento, le prohíbe a los empleados que hablen con él o con ella, le obliga a ejecutar tareas que vayan en contra de su conciencia, juzga de manera ofensiva su desempeño en la empresa, le asigna misiones sin sentido e innecesarias por debajo de su formación y capacidad, le encarga trabajo en exceso, difícil o imposible de

realizar, le priva de la realización de cualquier tipo de permiso y le oculta las herramientas necesarias para llevar al cabo su trabajo.

- Siendo compañeros de trabajo (con el 44% prevalencia): ataca las relaciones sociales de la víctima, lo aísla socialmente, rehúsa la comunicación con una persona a través de gestos y miradas, no le dirige la palabra, trata a la víctima como si no existiera (ignorarla de forma radical), no le da información acerca de su trabajo.
- Siendo subordinado hacía el superior (con el 2.5% de prevalencia): un grupo de subordinados se rebela contra el nombramiento de un responsable o jefe con el que no están de acuerdo, le "hacen la cama" expresión que se asigna coloquialmente, para identificar éste tipo de acoso laboral. Es decir, que se agrupan los subordinados rebeldes, en contra de la parcialidad, arrogancia, o autoritarismo del jefe, y desencadenan el acoso). Estos casos según señala Leymann (1996) suelen ser escasos y en ellos suele triunfar generalmente el propio jefe.
- Teniendo cualquier tipo de relación con la víctima: ataca su vida privada, critica de manera permanente su forma de vida, practica el terror telefónico, le hace parecer estúpido(a), le da a entender que tiene problemas psicológicos, se mofa de sus discapacidades, imita sus gestos, su voz u otras características propias de la víctima en forma de broma o burla y se mofa de su raza o nacionalidad.

Apoyando éstas formas de acoso laboral, la profesora e investigadora de la UNAM, Mercado (2006) presenta una pequeña conversación que obtuvo en el análisis de un caso de acoso laboral en el Estado de México:

...Aunque mi compañera de oficina es muy eficiente en su trabajo, al jefe no le caía bien; le asignaba exceso de trabajo y lo que realizaba siempre tenía algún, pero, hacía comentarios en voz alta que nos incomodaban a todos y a ella más, quien al momento no estallaba, pero sufría a tal grado que, en las mañanas, para irse a trabajar, hasta le dolía el estómago, no soportó más y renunció (p. 287).

Este caso ejemplifica, que cualquier situación por minúscula que parezca, al ser sistemática y recurrente afecta y merma la salud mental de cualquier individuo que la viva; Ausfelder (2002, en Mercado, 2006) realiza un listado de acciones comparativas entre ambos géneros (hombre y mujer) y se da cuenta de que sí hay diferencias en el tipo de acoso laboral que ejerce cada género:

Acosadores Masculinos:

- Asignan permanentemente nuevas tareas
- Dejan de hablarle a la víctima, la ignoran
- Buscan mecanismos que favorezcan la baja autoestima
- No dejan hablar a la víctima y la interrumpen constantemente

Acosadores Femeninos:

- Hablan detrás de la gente
- Inician chismes
- Ridiculizan
- Limitan las oportunidades de expresión
- Hacen alusiones indirectas
- Critican constantemente

López y Vázquez dicen que las estrategias que emplea un agresor en el tipo de acoso laboral descendente (o por abuso de poder) son las siguientes (Castro y Vera, 2009):

- Rechazar la Comunicación: negarse a discutir el problema con la víctima
- Descalificar: de manera encubierta se emiten descalificaciones, alusiones malintencionadas para que la víctima dude de sus capacidades
- Desacreditar: se aprovecha de su nivel para introducir en los demás mentiras, calumnias y malentendidos con respecto a la víctima
- Aislar: es la maniobra más común y tiene como objetivo minar la confianza de la persona para que no reclame, no exija ni se le ocurra rebelarse
- Aplicar Novatadas: conocer los puntos débiles de la víctima para provocar, de manera deliberada, la ocurrencia de errores para aumentar su culpa

- Acosar Sexualmente: se trata a la persona como objeto sexual; si esta niega realizar favores sexuales, el acoso aumenta

Por otra parte, en el protocolo de actuación frente a casos de violencia laboral hostigamiento y acoso sexual, dirigido a las empresas de la república mexicana (2017), se encuentra una síntesis de acciones recurrentes y comunes centradas en cinco vertientes generales de acoso laboral:

1. Comunicación: limitación de las posibilidades de comunicación
2. Relaciones sociales: ataques a las relaciones sociales y personales, conductas humillantes y negación de derechos
3. Reputación: aislamiento, difusión de rumores, ridiculizaciones y menosprecio de la labor de la víctima
4. Calidad profesional y situación vital: cambios frecuentes en las tareas, procurar disminuir el rendimiento de la persona en su profesión y en la vida en general
5. Ataques directos a la salud: violencia o amenazas de violencia, asignar tareas peligrosas, etcétera, la OIT (2020) afirma que en ocasiones se puede presentar violencia física en contra de una víctima de acoso laboral y su definición es “que el empleo de fuerza física contra otra persona o grupo de personas, que produzca daños físicos, sexuales o psicológicos, que incluyan, palizas, patadas, bofeteadas, agresiones con arma blanca, tiros, empujones y mordiscos” (p.11)

2.4. FASES O ETAPAS DEL ACOSO LABORAL

Leymann (1996 en Piñuel, 2001a) demuestra que el acoso laboral presenta en la mayoría de los casos, cinco fases de aparición y duración que dependen de factores ambientales y temporales dentro de las empresas (a continuación, se describen):

1ª Fase: Incidentes Críticos: la relación entre el acosador y la víctima suele verse como un conflicto o bronca, entre personas que de un momento a otro adquiere mayor proporción. Para Leymann (1996) esta primera fase no constituye propiamente el acoso psicológico, suele durar muy poco tiempo; presenta problemas cuando los conflictos no

se resuelven, y se hacen crónicos, adquiriendo una mayor proporción y muchas veces pueden estar propiciados por la envidia, los celos o la necesidad de competencia del acosador.

2ª Fase: Acoso y Estigmatización: se desarrolla mediante comportamientos repetitivos que en otro contexto no significarían que se quisiera lastimar o minar la resistencia de una persona (víctima), sin embargo, la repetición diaria de estos comportamientos durante un largo período de tiempo y, sobre todo, que su propósito sea específicamente violentar a otra, suele servir para iniciar una estigmatización. El acosador señala ante los demás compañeros, a la víctima, con la intención perversa de perjudicarle, castigarle y minarle psicológicamente, utilizando la manipulación agresiva; por lo que esta etapa puede prolongarse por largos periodos de tiempo.

3ª Fase: Intervención de la Empresa o de los Responsables Jerárquicos: ocurre cuando la situación es reconocida y manejada por el personal encargado de las relaciones laborales llamando a los casos, Caso X y siempre refiriéndose a la víctima y no al acosador. Las medidas adoptadas pueden variar de acuerdo al tipo de organización, estilo de dirección, y legislación vigente, pero que en la mayoría de los casos suelen cerrar filas, hacer propios los prejuicios y estereotipos proyectados malévolamente por el acosador (desde las primeras fases) y llegando a re-victimizar a la víctima.

Ésta fase se suele resolver de manera rápida y práctica según la dirección, atropellando los derechos elementales de las víctimas (al no ser escuchadas o evaluadas objetivamente y no tener un juicio imparcial, igualdad en el trato y consideraciones), siguiendo el patrón de la estigmatización de oveja negra.

Psicológicamente también se le conoce a éste error como, el “Error de Atribución”, en el que compañeros, jefes o directivos, tienden a elaborar explicaciones basadas en las características individuales de la(s) víctima(s) sin considerar los factores del entorno como, la mala organización, la inadecuación del tipo de tarea, un pobre liderazgo o una

carga laboral inadecuada, etcétera. Piñuel (2001a) señala que este error, es más frecuente cuando se tiene la responsabilidad de velar por la adecuación de los factores organizativos del trabajo, como sería el caso de un director de área.

Por el contrario, para ésta forma de resolver administrativamente se encuentra otra más óptima llamada solución positiva, que daría pie a que la Dirección, realizara una investigación exhaustiva del conflicto y se decidiera cambiar de puesto a la víctima o al acosador, articulando los mecanismos necesarios para que no se vuelva a producir el conflicto.

4ª Fase: Solicitud de Ayuda Especializada Externa y Diagnóstico Incorrecto: la víctima busca ayuda especializada de médicos, psicólogos o psiquiatras (pero, éstos lamentablemente aún no cuentan con la especialización o formación acerca de los signos y síntomas generales e individuales del acoso laboral) y caen el error de diagnosticar erróneamente a la(s) víctima(s) pues no reconocen la raíz de éstos (o sea a la propia empresa) y solo se concentran en las áreas de oportunidad de la víctima.

Algunos de éstos errores en el Diagnóstico según Piñuel (2001a, p.68) son:

- Estrés (debido al síndrome de estrés postraumático (SEP) o trastorno de estrés postraumático (TEPT) que suelen presentar)
- Depresión (debido a la distimia generada por el acoso laboral)
- Burnout (debido al estrés, la distimia y a los sectores de actividad laboral cercanos a los del mobbing en que el Burnout se presenta, personalidad paranoide (debido a la hipervigilancia), maniaco-depresión o ciclotimia (debido a los altibajos que las agresiones producen en el estado de ánimo)
- Desajuste de personalidad (debido a las alteraciones y cambios en la personalidad que suele provocar el acoso)
- Neurosis
- Trastornos por ansiedad generalizada
- Y ataques de pánico

Éste autor escribe una frase muy cierta, “en la medida en que los tratamientos no incidan con la causa del problema y la manera de afrontarlo éste no se podrá resolver de raíz y no podremos atender verdaderamente lo que les aqueja a las personas” (Piñuel, 2001a, p.69).

Por otro lado, cuándo el acosador evidencia en la organización a la víctima (referente a que toma algún tipo de servicio psicológico) refuerza la idea negativa que la empresa se ha hecho sobre la víctima, pues entiende que ésta no se ajusta por completo a ella (debido precisamente a los problemas mentales de la víctima) y así, iniciar el estigma sobre la víctima y el servicio psicológico como lo señala Piñuel (2001a) donde el acosador continuará esparciendo más rumores acerca de la vida privada y personal de la víctima, que en muchos de los casos son falsos.

5ª Fase: La Salida de la Organización: muchas veces las víctimas al sentirse desasistidas por la empresa, se confunden, no saben que les está pasando, llevan a cuestas un diagnóstico que no entienden, aisladas de su entorno profesional y/o social, viéndose sin desarrollo profesional a la vista y acaban por abandonar el puesto de trabajo; si la víctima pertenece a la administración pública, suelen solicitar mejor su cambio de área (aunque, muchas veces no les beneficie) solo por salir de esa situación, o bien, piden su retiro voluntario para salirse de la institución completamente.

Piñuel (2001a) dice que, en otros casos, la ansiedad y la angustia llegan a ser tan abrumadoras que las víctimas atentan contra su propia vida y en ocasiones, el sitio elegido para quitarse la vida es el mismo entorno laboral, como un último acto de rebeldía, tras el acosamiento recibido.

Cuando un trabajador decide resistirse al acoso laboral sin abandonar el lugar de trabajo (pero sin hacerle frente), termina por provocarse problemas de productividad, intermitentes o continuados como el ausentismo, las inasistencias, las incapacidades y la baja productividad, relacionados con el (SEP o TEPT) que presentan simultáneamente las víctimas. La mayoría de los investigadores coinciden en señalar que a mediano plazo

el acoso laboral deriva en la salida de la víctima de los centros de trabajo (Piñuel, 2001a).

2.5 FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA APARICIÓN DEL ACOSO LABORAL.

Los factores que intervienen y favorecen en el acoso laboral según Torres y Acosta (2013) dependen de tres circunstancias generalmente:

- a) El contexto: se refiere al medio social, económico y cultural en el que está inmersa una empresa y que determina las relaciones que se establecen al interior de ésta. Ellos dicen que, si en el ambiente social se le da prioridad a la competitividad y a generar ganancias, mayor será la probabilidad de que se presente el acoso laboral como forma de relacionarse unos con otros.
- b) Los aspectos organizacionales: como el clima, la cultura organizacional, la perspectiva de género, los procesos organizacionales en la gestión de recursos humanos, la comunicación (a diversos niveles), la gestión de conflictos, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, etcétera, son aspectos que influyen en la facilidad con la que se presente el acoso laboral.
- c) Interacción cotidiana o el factor humano: es decir, las conductas entre los actores principales del acoso laboral, el acosador, la víctima y el grupo de observadores, (es decir, los testigos) son los conductores cuya participación apoya el comportamiento de los acosadores; al no hacer nada para ayudar a una víctima o el tomar un papel pasivo, les da pie a seguir acosando laboralmente.

Analizando estos tres factores, debemos entender que cada uno juega un papel preponderante dentro de cualquier empresa o relación laboral, y que cada uno tiene características fáciles de identificar para que se genere por sí solo el acoso laboral.

Torres y Acosta (2013) consideran que en los acosadores importa:

- La posición de poder que tengan
- El tipo de liderazgo que ejercen
- La personalidad que ostentan

En las víctimas:

- La vulnerabilidad en la que se encuentran
- Los estilos de afrontamiento que conozcan
- Las redes sociales que generan

Y en los observadores:

- La disposición que tengan para colaborar

Piñuel (2001a) afirma que el acoso laboral comienza con la decisión secreta, consciente e inconsciente por parte del acosador, de ir por su víctima y de utilizar en contra de ella toda la violencia psicológica que se pueda, aunque según éste autor rara vez utilizan la violencia física o sexual.

Dice, que el acoso laboral se vuelve un comportamiento cíclico, del cual la víctima no puede salir y que el acosador utiliza en contra de ella y de la misma empresa, pues comienza a utilizar las reacciones psicósomáticas de la(s) víctima(s) como pretexto para focalizar y orientar su conducta hacia la salida definitiva de la empresa:

- Se incrementa la incidencia de enfermedades somáticas en la(s) víctima(s)
- Amenaza a la víctima, si continúa pidiendo incapacidad médica, diciéndole que puede ser despedida, sustituida o asignada a otros trabajos
- Provoca reacciones de miedo en la víctima y ésta evitará enfermarse ya que, se rehúsa a incapacitarse, y si está enferma niega sus síntomas
- Por lo consiguiente, la respuesta del organismo es mantenerla en ansiedad e incrementa el estrés que ya tenía, por lo que continúa el ciclo, hasta llegar a una hospitalización

Éste mismo autor, calcula que el tiempo estimado de lo que una mujer suele aguantar al acoso laboral, es de casi 15 meses, mientras que los hombres soportan algo más de 18 meses; y que casi el 15% de la población víctima de acoso laboral, se identifica con la frase: ... “solo de pensar que tengo que ir al trabajo, se me pone la carne de gallina” (Piñuel, 2001a, p.59).

Mercado (2006) opina que lo que convierte a una persona en un acosador es “la necesidad de encubrir su mediocridad profesional y sus deficiencias” (p.287), al no estar a la altura del puesto que ocupa o al sentirse amenazado(a) de ser sustituido por una persona más joven y preparada (como suelen ser las víctimas) o por ver en ella lo que quiso tener o ser de joven.

Meseguer de Pedro (2005 en Uribe, 2011) describe, que la característica principal del acoso laboral y de la cual se origina es “el poder o, mejor dicho, el desequilibrio real o percibido del poder, en una relación laboral” (p.62). Baron et al. (2003 en Uribe, 2011) comenzaron a estudiar que lo primero a considerar en una relación laboral es que sí existiera un posible equilibrio entre las partes en relación al poder que ejerce uno sobre el otro, el acoso sería una posibilidad muy baja, “pues se neutralizaría e inhabilitaría al que lo tiene, por poseer menos poder” (p. 62) ya que, hay que considerar la dependencia del acosado respecto al acosador.

Es decir, que es muy importante el control que tiene el acosador sobre los recursos del acosado. Este punto se da, cuando se ejerce el tipo de acoso vertical, (como ya lo describimos antes en los tipos de acoso laboral). Según éstos autores también debe tomarse en cuenta que el acosado puede no tener consciencia de la situación por incredulidad, ingenuidad, apatía o por desconocimiento de las reglas (de una micropolítica de dominio psicosocial dentro de su área de trabajo) (Uribe, 2011).

Meseguer de Pedro (2005) afirma, que el desequilibrio puede provenir de dos fuentes, la estructura organizacional formal (o jerárquica) y la estructura informal (basada en la experiencia o el conocimiento de las personas influyentes dentro de la organización) reconociendo así que en las organizaciones definitivamente sí existe el poder interno influenciado por una sub cultura que ejercen los empleados con mayor antigüedad en los centros de trabajo.

Uribe (2011) menciona que no se debe dejar de considerar el contexto nacional, es decir, la cultura del país del que proviene la empresa, pues ésta brinda la noción que

prevalece en la mayoría de las empresas de ese país. Es bien sabido, que, actualmente la competitividad por sobrevivir dentro de los centros de trabajo es aún más feroz que en otros tiempos, y en buena medida radica en la globalización económica y el acoso laboral permitido en ellos.

Asimismo, Moreno-Jiménez et al. (2004 en Uribe, 2011) proponen, que es comprensible considerar la aparición y el aumento del acoso laboral según incremente la competencia entre empleados. De igual forma, Piñuel (2001) y Mercado (2006) lo señalan en sus investigaciones, ya que ellos dicen, que el acoso laboral actualmente tiene como consecuencias despidos masivos, subempleo y el ataque feroz hacia las prestaciones de seguridad social como, la jubilación, la liquidación digna, vivienda, educación y el tener un trabajo decoroso que permita a las personas vivir dignamente. Uribe (2011) concluye, que “uno de los objetivos actuales de todo trabajador es sobrevivir en las condiciones económicas actuales, sobrevivir a reestructuras, remodelaciones, fusiones, cierres, etcétera” (p. 62).

La OIT (1987 en SST, 2014) genera una infografía de nombre “Círculo de Clerc” que permite visualizar cómo se ordenan las dimensiones organizacionales que influyen y se vinculan entre sí para generar una situación de acoso laboral vivida por un trabajador (ver Figura 1, a continuación):

Figura 1

Círculo de Clerc OIT (1987), situaciones importantes para la productividad de una empresa.

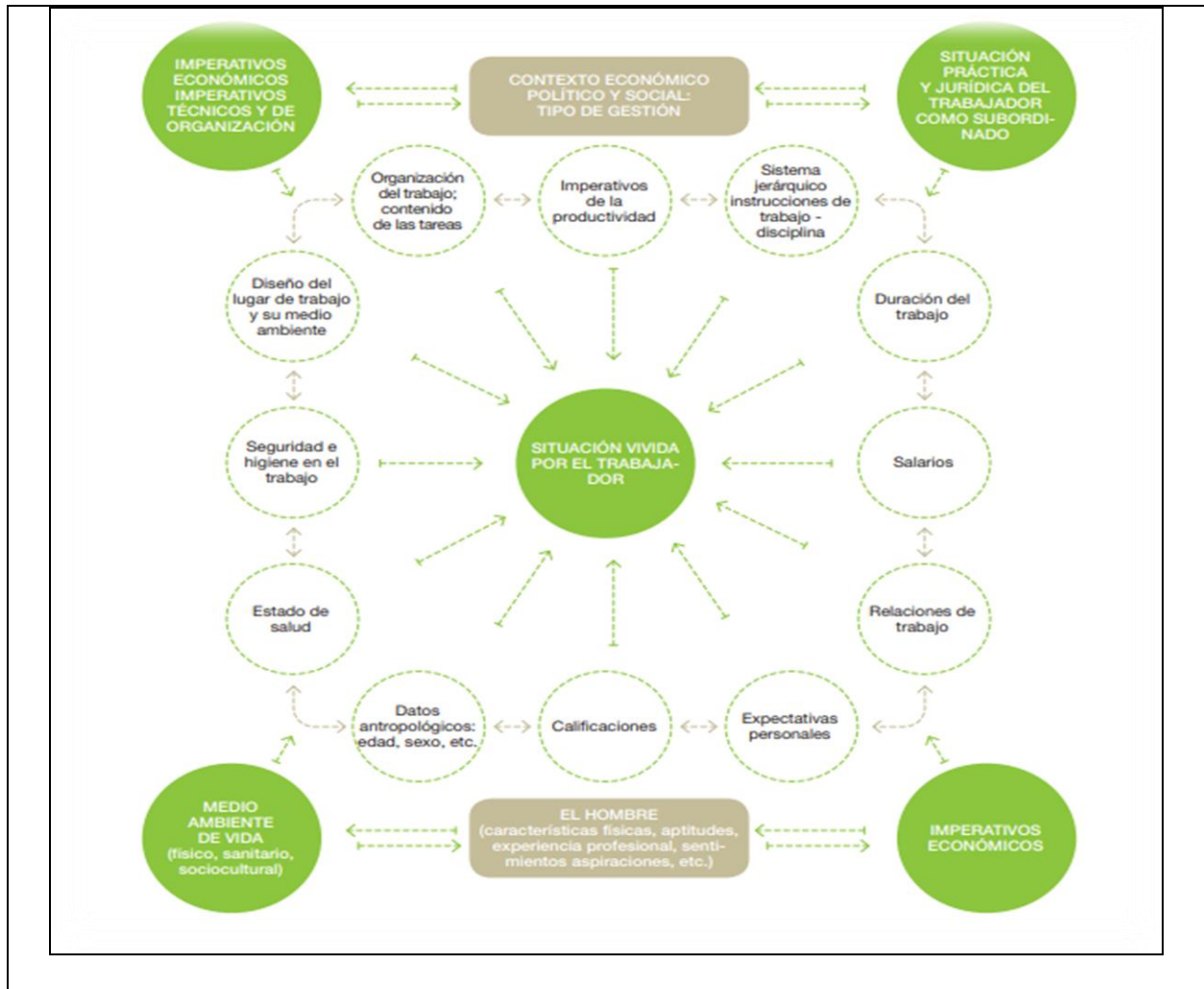


Imagen tomada de la SST (2014, p. 14)

Describiendo la imagen en la parte superior del Círculo se encuentran los imperativos de productividad llamados así a los contextos, económico, político y social o a los tipos de gestión en las empresas. Los imperativos económicos, son todas aquellas dimensiones técnicas y de organización de tareas como, el contenido, diseño, lugar o medio ambiente de trabajo, seguridad e higiene, etcétera. En la situación práctica y jurídica de un trabajador en una figura de subordinado, es decir, si se encuentra dentro un sistema jerárquico o de instrucciones de trabajo, que se rija por duración del mismo, salario, relaciones de trabajo, etcétera, subrayando en esta parte la importancia que

tienen las relaciones humanas en el trabajo para un adecuado nivel de productividad. En la parte inferior del Circulo, se encuentran las características físicas de las personas como aptitudes, experiencia profesional, sentimientos, aspiraciones (calificaciones) y ambiente de vida (físico, sanitario y sociocultural) así como, el estado de salud y datos antropológicos como, edad, sexo, etcétera. Por último, nos muestra los imperativos económicos a nivel individual, que son las expectativas personales de las personas, importantes tanto para su productividad como para su satisfacción laboral tanto personal como profesional, responsabilidad de las empresas u organizaciones.

2.5.1 Causas del Acoso Laboral.

El protocolo de actuación frente casos de violencia laboral, hostigamiento y acoso sexual, dirigido a las empresas de la república mexicana (2017, p.13), describe desde la perspectiva de una víctima de acoso laboral, lo que consideran son las principales causas para la aparición del acoso laboral:

A nivel organizacional:

- a) Falta de política declaratoria de tolerancia cero a la violencia laboral, hostigamiento y acoso sexual
- b) Cultura organizacional discriminatoria y/o violenta
- c) Estructura organizacional que reproduzca estructuras patriarcales y machistas
- d) Ausencia de mecanismos organizacionales claros y eficaces de atención y denuncia de los casos de violencia laboral, hostigamiento y acoso sexual
- e) Bajo nivel de compromiso para adoptar medidas preventivas y de atención a la violencia de género

Y a nivel Individual:

- a) Desconocer sus derechos
- b) Desconocer los mecanismos de denuncia
- c) Tener baja autoestima

- d) No contar con redes de apoyo o que estas sean muy débiles
- e) Haber sido víctima de violencia de género anteriormente (en el ámbito laboral u otro)

Giner en Díaz Trujillo, (2016) agrega a las causas del acoso laboral, la consideración de que la situación empeora entre acosador y víctima, cuándo los desacuerdos entre ellos, se dan para lograr establecer el lugar y el rol que cada uno ocupa en la empresa o en grupo al que pertenecen dentro de la empresa. Así como, la popularidad que cada uno tiene. Giner dice, que, en los últimos años el acoso laboral es más frecuente debido a la competencia entre empleados tanto por habilidades laborales cómo por habilidades o virtudes individuales (ver Tabla 6).

Tabla 6

Causas del acoso laboral de las empresas a nivel personal, según Giner en Díaz Trujillo, (2016).

Causas del acoso laboral con origen en la empresa u organización:
<ul style="list-style-type: none"> • Ambigüedad de rol: los trabajadores no tienen claro lo que se espera de ellos dentro de la empresa, por lo que no tienen una visión clara de su función y esto les provoca malestar psicológico • Organización de la empresa: Cantera et al. en Díaz Trujillo (2016) dicen que los extremos en la organización generan problemas, es decir, ser demasiado flexibles significaría carecer de normas, o demasiado rígidos, caerían en ser inadecuados • El conflicto de rol: surge cuando las exigencias del trabajo y lo que se espera de un trabajador son inconsistentes, incompatibles e incongruentes entre sí; por lo que el trabajador no encuentra la manera más adecuada de encaminar su trabajo • Empresas de mayor tamaño: se ha demostrado que el acoso laboral es más frecuente en empresas más grandes, por contener cargas de trabajo mayores y por el número de empleados

Tabla (continuación)

- Presión del tiempo a la hora de realizar las tareas: se suele sobreexigir a la víctima que termine su trabajo en la mitad del tiempo normal o adecuado para hacerlo y, además, se le asignan malos horarios para realizarlo (como el horario nocturno)
- Empleo Precario: los estudios demuestran que la falta de buenas condiciones laborales en un lugar de trabajo, provoca que el acoso laboral se genere con mayor facilidad
- La sobrecarga de trabajo: esto quiere decir que además de realizar el trabajo de siempre, se le suelen otorgar muchas más tareas. Todo esto acompañado de la carga mental que esto implica, porque la víctima puede que no esté cualificada para esas nuevas tareas
- Características del entorno de trabajo: el acoso laboral, es más frecuente en las empresas con una economía inestable, en las que predomina el individualismo y los liderazgos agresivos. Dentro de este entorno de trabajo encontramos dos tipos de participantes en el acoso laboral: “los participantes activos” (Díaz Trujillo, 2016, p. 17) que a pesar de saber que el acoso se está produciendo, se compran con diversos favores personales o profesionales al acosador como, mejorar sus condiciones de trabajo para que guarden silencio, etcétera; y por otro lado, “los participantes pasivos” (Díaz Trujillo, 2016, p. 17) que aun sabiendo que se está produciendo una situación de acoso laboral no quieren ver, oír o hablar del tema y solo dicen que se trata de asuntos personales entre acosador y víctima. También la empresa o área, indica que se trata de asuntos personales y tratan de convencer a la víctima de que este comportamiento es algo normal dentro de la organización, si la víctima insiste en que quiere justicia, no se le hace caso o se le miente
- Estilos de liderazgo: Moreno-Jiménez et al. en Díaz Trujillo (2016, p. 17) dice que el estilo de liderazgo que sobresale para crear conflictos laborales en las relaciones, es el autoritario u autoritarismo, ya que, el deseo de los jefes o superiores de mantener su puesto o estatus dentro de la empresa, hace que impongan obediencia hacia ellos

Tabla (continuación)
Causas del acoso laboral relacionadas con el rendimiento y la satisfacción laboral.
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de interés por el trabajo: trabas para poner el material de trabajo necesario al alcance de la víctima o trabajador (papel, fotocopias, medios informáticos, etcétera) • Exclusión de la víctima: se elimina a la víctima de proyectos donde compañeros con su misma categoría sí son incluidos, impedir que avance en su trabajo, e incluso negarle recursos económicos a los que el trabajador tiene derecho (viáticos y más beneficios laborales que pudiera tener la empresa) • Negación de días libres o vacaciones: trabas para otorgarle a la víctima el descanso necesario para sobreponerse del estrés • Comunicación ineficaz o inexistente: interacción cotidiana o fluida entre jefes y trabajadores, o entre los propios trabajadores (compañeros) para su exclusión del ambiente laboral
Causas del acoso laboral relacionadas con las características personales del acosador y/o de la víctima.
<p>Acosador</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según Giner en Díaz Trujillo (2016) una persona se puede convertir en acosador al tener antecedentes de violencia en la familia o actuales • Inseguridad en el lugar de trabajo o sensación de que la organización y gestión de la misma no son adecuadas: gracias a éstas razones es que pueden surgir sentimientos de celos y envidia por parte del acosador, ya que, la víctima puede poseer mayores habilidades sociales, una situación personal o familiar feliz, que el acosador desee • Perfil psicológico del acosador: personas relacionadas con la delincuencia, con el consumo de alcohol o drogas, con una falta de afectividad hacia los demás, con una carencia de impulsos o con enfermedad mental (la esquizofrenia paranoide), que puede desembocar en actos violentos. Se describe a estos acosadores como personas excesivamente celosas, controladoras, con grandes ansias de poder y con una personalidad que tiende a la violencia y a la

Tabla (continuación)

agresión. Según Davenport et al. en Díaz Trujillo (2016) pueden cometer actos de acoso laboral, como una forma de reaccionar a sus inseguridades y su baja autoestima. De ahí que sean cobardes si se le hace frente y que busquen el respaldo de la empresa o del mayor número de compañeros posibles. Suelen ser personas que no tienen escrúpulos o ningún sentimiento de culpa y no suelen ser trabajadores muy eficaces. Suelen atacar aprovechando momentos de enfermedad o debilidad física de la víctima por puro placer. En este rubro estarían las personas que por diversión o por satisfacción personal maltratan psicológicamente a otros como en las patologías mentales antes citadas en éste perfil

Víctima

- Giner en Díaz Trujillo (2016) dice que la edad y el género en algunas investigaciones demuestran que las edades en las que más se produce el acoso laboral va de los 18 a 30 años, y que las mujeres son más propensas a ser víctimas de acoso laboral. Una de las razones puede ser porque son las que con más frecuencia desempeñan profesiones de “alto riesgo” (Díaz Trujillo, 2016) para el mobbing como, profesoras, trabajadoras sociales, enfermeras, etcétera, o por requerir permisos maternales; se les acosa por quedar embarazadas para que sirvan de amenaza al resto de las trabajadoras y así evitar más permisos, o se aprovecha la situación jerárquica para hacer comentarios sexistas o tocamientos impropios, no consentidos, así como agresiones sexuales mayormente sufrido por mujeres
- Perfil psicológico de una víctima: suelen ser personas que están muy comprometidas con la empresa, muy eficaces ya que están suficientemente cualificados para el trabajo, trabajan muy bien en grupo y tienen un fuerte sentimiento de compañerismo. Son independientes, emprendedoras y con iniciativa, suelen ser muy apreciados por sus compañeros hasta que aparece el problema

Causas de acoso laboral por pertenecer a minorías de trabajadores vulnerables

- Mujeres: Haspels et al. (2001 en Díaz Trujillo, 2016) dicen que las mujeres

Tabla (continuación)

pueden correr un mayor riesgo de sufrir violencia y acoso en el trabajo debido a las relaciones desiguales de género que prevalecen en la mayoría de las sociedades. En particular, algunos grupos de mujeres tienden a ser más vulnerables a la violencia y al acoso sexual, sobre todo las niñas o jóvenes, las trabajadoras domésticas, las mujeres con escasa seguridad en el empleo, las que desempeñan ocupaciones en las que predominan los hombres y, en general, las que se encuentran en situaciones en las que un gran número de mujeres son supervisadas por un número reducido de hombres

- Diferencias culturales y de idioma: Meares et al. (2004 en Díaz Trujillo, 2016) dicen que cuando hay una afluencia de personas de diferentes culturas o nacionalidades en un lugar de trabajo, o cuando se incluyen importantes grupos de trabajadores de diferentes culturas, en el lugar de trabajo, puede darse la intimidación y el abuso
- Trabajadores informales: Figueiredo et al. (2018 en Díaz Trujillo, 2016) dicen que se muestran como los más vulnerables de sufrir acoso laboral
- Trabajadores que pueden recibir propinas: ya que pueden sentirse obligados a tolerar un comportamiento inapropiado o acosador, para no sufrir la pérdida financiera de una buena propina
- Trabajadores eventuales: debido a su falta de seguridad en el empleo, según Human Rights Watch (2018 en Díaz Trujillo, 2016)

Nota: Información tomada a partir de Díaz Trujillo, (2016).

Piñuel (2001a, p. 60; 2012, pp. 51, 52 y 68) comenta que la mayoría de las víctimas reportan haber sufrido acoso laboral, porque:

- a) Se resistieron a ser manipuladas por el acosador
- b) No cayeron en el servilismo o la sumisión
- c) Despertaron los celos del acosador debido a una competencia laboral
- d) La envidia suscitada debido a las habilidades sociales de la víctima (simpatía, don de gente, actitud positiva, aprecio y reconocimiento por parte de los demás).

Piñuel resalta que las víctimas preferentes del acoso laboral son, los diferentes, los insumisos, los superdotados, los jóvenes, los trabajadores vulnerables y las mujeres

- e) Por exponer temas ocultos de manera legal o ilícita, o no querer ser partícipe de ellos

Según la OIT (2020) existen trabajadores en situaciones vulnerables, como:

Las personas que no se ajustan a las normas del lugar de trabajo, a los estereotipos de la sociedad, o que se encuentran en minoría por motivos de origen étnico, religión, discapacidad, edad, opiniones políticas, sexo, género o preferencia sexual, estado serológico, origen nacional, social, o asociación o falta de ella, como, los afiliados a sindicatos y los no afiliados a sindicatos (pp.14 -21).

Agrega, que el acoso laboral es propiciado más por las empresas que por los individuos mismos. Pues para este organismo, todos los factores de riesgo para la aparición del acoso laboral (también conocidos por la SST) dependen totalmente de la empresa, como son, el control de tareas, diseño de tareas, claridad de funciones, relaciones en el lugar de trabajo, estilos de liderazgo, justicia organizacional, gestión del cambio organizacional, entorno físico, e incluyen también ahora, factores psicosociales, como, el estrés laboral y la discriminación laboral (OIT, 2020).

2.5.2 Impactos o consecuencias en la(s) víctima(s) de acoso laboral.

Las víctimas de acoso laboral, según lo manifiesta la bibliografía encontrada presentan muchas afectaciones en su salud en general, bienestar, y dignidad, además de verse agredidas en su derecho a laborar con libertad y respeto, “todos los trabajadores o empleados no deben ser presas de la negación de oportunidades de formación y de exposición profesional a los que deben tener derecho” (OIT, 2020, p.25).

Keashly (2001 en la OIT, 2020) afirma que las afectaciones emocionales que genera el acoso laboral, generan en la víctima problemas graves de salud mental, física

y social. Einarsen y Mikkelsen (2010 en la OIT, 2020) también aclaran que, aunque los actos aislados de violencia y acoso en el trabajo pueden percibirse como ofensivos, los patrones de conducta acumulados pueden constituir un mayor riesgo para la víctima, de tal manera que para ésta puede significar sufrir un trauma tan grave para su salud mental, su bienestar y su autoestima, que tal vez nunca se recupere. Carter (2013 é Einarsen 1999/2015 en la OIT, 2020) consideran que las víctimas sufren de emociones y trastornos complicados cómo:

1. Tristeza
2. Vergüenza
3. Culpabilidad
4. Ansiedad
5. Depresión
6. Desconfianza
7. Repugnancia
8. Incredulidad
9. Impotencia
10. Además del (SEP o TEPT) y sus síntomas nerviosos de distinta índole

Parker (2014 en la OIT, 2020) las respuestas psicológicas incluyen reacciones de:

1. Shock
2. Desesperación
3. Ira
4. Indefensión
5. Problemas de sueño
6. Fatiga crónica
7. Y aumento del riesgo suicida

Martínez et al. (2012 en Patlán, 2019) considera, que a nivel psíquico se presentan trastornos y/o síndromes como, ansiedad generalizada, miedo acentuado y continuo, sentimiento de amenaza, sentimiento de fracaso, impotencia, frustración, falta de concentración, atención, (SEP o TEPT), depresión, trastorno paranoide, insomnio,

pesadillas, entumecimiento e inestabilidad en las extremidades y órganos, trastornos del sueño, y llegar hasta el suicidio.

A nivel físico, se presentan manifestaciones de patología psicosomática tales como, dolores, trastornos funcionales y/o trastornos orgánicos. Y a nivel social, la víctima se convierte en una persona susceptible e hipersensible a la crítica, con desconfianza, presenta conductas de aislamiento, evitación, retraimiento, agresión, hostilidad e inadaptación social. Martínez et al. (2012 en Patlán, 2019) explican, que en este ámbito se afecta la sociabilidad de la víctima con presencia de insatisfacción y desmotivación que puede complicar la retención del empleo y aumenta la disminución de su capacidad para buscar y encontrar otro empleo.

Piñuel (2001a) describe los principales síntomas físicos de las víctimas de acoso laboral según las investigaciones realizadas por Leymann (1996) sobre acoso laboral, a continuación:

- ✓ Dolores de cabeza con el 51%
- ✓ Dolores de espalda 44%
- ✓ Dificultad en la conciliación del sueño 41%
- ✓ Depresión 41%
- ✓ Irritación fácil 41%
- ✓ Dolores en la nuca 36%
- ✓ Deficiencias de concentración 35%
- ✓ Miedo al fracaso 32%
- ✓ Sueño interrumpido 32%

Leach (2017) afirma que el acoso en el lugar de trabajo y la ideación suicida pueden vincularse claramente. Einarsen (2015 en la OIT, 2020) también afirma, que las víctimas pueden optar por auto medicarse con drogas y/o alcohol, quedando socialmente aisladas afectando sus relaciones sociales y familiares aún más (OIT, 2020).

Leymann (1996) opina que “la personalidad del acosado no es un factor que lo

haga propenso a sufrir acoso laboral (mobbing)” (pp.165-184); Mundéate et al. (1999; Matthiensen y Einarsen; Zapf y Gross 2001; Medina et al. 2002 en Trujillo et al. 2007) hallan en sus investigaciones una gran diversidad de maneras en que una víctima reacciona ante los ataques o al escalamiento del acoso laboral pues dicen, que depende de la sensibilidad de la personalidad y del nivel de inteligencia emocional (IE) que maneje.

Piñuel (2001a) y Mercado (2006) junto con Trujillo et al. (2007) señalan que en la mayoría de los casos el acoso laboral “afecta a trabajadores brillantes, bien valorados, cumplidos, participativos, personas activas y con carisma. Pero son presentados como poco inteligentes, holgazanes y conflictivos” (p.76) (ver Tabla 7):

Tabla 7

Tipología de una víctima de acoso laboral, mobbing según Hirigoyen (1999); González de Rivera (2000) y Piñuel (2001):

<ul style="list-style-type: none"> • Hirigoyen (1999): 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persona con Escrúpulos: que tiene tendencia natural a culparse 2. Persona Transparente 3. Persona Vital
<ul style="list-style-type: none"> • González de Rivera (2000): 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los Envidiables: personas brillantes y atractivas 2. Los Vulnerables: Individuos con alguna peculiaridad o defecto 3. Los Amenazantes: individuos activos
<ul style="list-style-type: none"> • Piñuel y Zabala (2001): 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Con elevada ética: honradez y rectitud, así como un alto sentido de la justicia 2. Autónomas: independientes y con iniciativa 3. Altamente capacitadas: por su inteligencia y aptitudes, que destacan

Tabla (continuación)	<p>por su brillantez profesional</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Populares: líderes informales entre sus compañeros o con carisma de líderes de grupo 5. Con un alto sentido cooperativo: y de trabajo en equipo 6. Con elevada: empatía, sensibilidad, comprensión del sufrimiento ajeno e interés por el desarrollo y el bienestar de los demás 7. Con situaciones personales o familiares altamente satisfactorias: y positivas
----------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nota: Información a partir de Trujillo et al. (2007).

Por otra parte, Piñuel (2012) opina que el tipo de agresión que daña a la víctima, no es, por la ocurrencia causal, sino por la sistematicidad y focalización de la que es objeto. Además, asegura que solo la mitad de las víctimas manifiestan secuelas psicológicas y/o físicas:

Por lo que no necesariamente se debe esperar que en todos los casos se acredite algún tipo de daño psicológico para establecer un caso de mobbing; la víctima pierde gradualmente la fe y la confianza en sí misma y entra en un tipo de estrés creciente que la mina físicamente y que se hace crónico e inespecífico, lo que da lugar a múltiples enfermedades psicosomáticas crónicas que suelen conducir a la incapacidad laboral temporal, permanente e inclusive, la baja definitiva (p. 42).

En la Tabla 8, se exponen las proyecciones que según Piñuel (2012) se hace la víctima respecto a su frustración y su propia indefensión ante el acoso laboral en el que se encuentra inmersa:

Tabla 8

Proyecciones conductuales de la víctima de acoso laboral en el núcleo familiar y social.

• Agresividad con la familia:	Se puede desencadenar violencia doméstica con los hijos o con el cónyuge
• Aumento del conflicto en el ambiente familiar:	Por la tensión, incidentes o discusiones continuas
• Aumento de las enfermedades:	Los hijos comienzan a somatizar el comportamiento que experimenta su padre o madre, y además pueden aumentar los problemas escolares por falta de rendimiento
• Retraimiento de la víctima:	El comportamiento de la víctima es aislarse de sus familiares y amigos
• Abandono de los amigos y rechazo de las personas cercanas cansadas de la situación:	El círculo social o familiar más cercano de la víctima se cansa de los síntomas de (SEP O TEPT) y de su obsesión por su situación de acoso laboral
• Estigmatización social:	Se da en los sectores de actividad laboral más cercanos a la víctima, por lo que se le dificulta encontrar un nuevo empleo

Nota: Información tomada a partir de Piñuel (2012).

Piñuel (2001a, 2001b) apunta que existen cuatro tipos de efectos perniciosos o nocivos, que presenta la salud de una víctima de acoso laboral:

- 1) Efectos cognitivos e hiperreacción psíquica: olvido y pérdidas de memoria, dificultades para concentrarse, decaimiento/depresión, apatía-falta de iniciativa, irritabilidad, inquietud/nerviosismo/agitación, agresividad/ataques de ira, sentimientos de inseguridad, hipersensibilidad a los retrasos
- 2) Síntomas psicósomáticos de estrés: pesadillas/sueños vívidos, dolores de estómago y abdominales, diarreas/colon irritable, vómitos, náuseas, falta de

- apetito, sensación de un nudo en la garganta, llanto y aislamiento
- 3) Síntomas de desajuste del sistema nervioso autónomo: dolores en el pecho, sudoración, sequedad en la boca, palpitaciones, sofocos, sensación de falta de aire, hipertensión/hipotensión arterial por estrés
 - 4) Síntomas de desgaste físico producido por un estrés mantenido durante mucho tiempo: dolores de espalda dorsales y lumbares: dolores cervicales (de nuca) y dolores musculares (fibromialgias)
 - 5) Trastornos del sueño: dificultad para conciliar el sueño, sueño interrumpido y despertar temprano
 - 6) Cansancio y debilidad: fatiga crónica, flojedad en las piernas, debilidad, desmayos y temblores

M. Trujillo (2008) también menciona algunos síntomas físicos y cognitivos de las víctimas de acoso laboral como: “la apatía, falta de iniciativa, inquietud/nerviosismo/agitación, sentimientos de inseguridad, hipersensibilidad a los retrasos, etcétera” (pp. 101 y 102). Piñuel (2001a, 2001b) describe que existen casos extremos donde se puede hasta destruir la identidad de una persona, generando cambios en la personalidad en la víctima (ver la Tabla 9).

Tabla 9

Tres patrones básicos de cambios de personalidad, tras vivir una situación de acoso laboral, según Piñuel (2001a):

Cambio de Personalidad	Características
<ul style="list-style-type: none"> • Nueva personalidad predominantemente obsesiva: 	<ul style="list-style-type: none"> * Actitud hostil y suspicaz hacia el entorno * Sentimiento crónico de nerviosismo o de encontrarse en peligro * Fijación compulsiva en el propio destino en un grado que excede la tolerancia de los que le rodean, provocando el aislamiento y soledad de la víctima

Tabla (continuación)	* Hipersensibilidad respecto a las injusticias cometidas con otras personas, en una forma compulsiva
<ul style="list-style-type: none"> • Nueva personalidad predominantemente depresiva: 	<ul style="list-style-type: none"> * Sentimientos de vacío y desesperanza * Incapacidad crónica para disfrutar o sentir placer con algo * Elevado riesgo de presentar conductas adictivas
<ul style="list-style-type: none"> • Nueva personalidad predominantemente resignada: 	<ul style="list-style-type: none"> * Aislamiento social voluntario * La víctima no se siente parte de la sociedad * La víctima muestra una actitud cínica hacia el mundo

Nota: Información tomada a partir de Piñuel (2001a, pp. 94 y 95).

Acotando el tema de los cambios de personalidad Piñuel (2012) refiere que el (SEP o TEPT), se desencadena en una víctima como consecuencia del tiempo que ha recibido ataques a su integridad psíquica. Asimismo, afirma que es importante advertir que no siempre se desencadena al mismo tiempo, en que se presenta el acoso, sino que puede darse tras algunos meses e incluso años, como una aparición demorada del síndrome.

El (SEP o TEPT) hace que la víctima desarrolle “una sensación de peligro inminente, inquietud y nerviosismo, un tipo de ansiedad permanente con la sensación de que algo terrible va a ocurrir de manera inmediata” (Piñuel, 2012, p.146). A su vez, estas sensaciones desencadenan “hipervigilancia”, “comportamiento de desconfianza y suspicacia persistente, que puede ser confundido con el Trastorno Paranoide” (pp.146 y 147). López-Cabarcos et al. (2010 en Piñuel, 2012) coinciden en que los trabajadores víctimas de acoso laboral tienen bajos niveles de satisfacción laboral.

- **Fases o Etapas por las que atraviesa una Víctima de Acoso Laboral.**

Entendiendo todos los cambios internos por los que atraviesa una víctima de acoso laboral, Piñuel (2012) en sus investigaciones estudia y analiza el comportamiento recurrente de las víctimas, y encuentra que atraviesan también por diversas etapas pues graban en su memoria las agresiones e humillaciones vividas y las reviven una y otra vez.

Las fases que viven las víctimas de acoso laboral con SEP o TEPT son las siguientes según Piñuel (2012):

1. Vivencia continuada de amenaza: es la situación de estrés prolongado (crónico), como efecto de una amenaza continuada y consistente como, la pérdida del trabajo, la carrera profesional, de la salud, del sustento económico, de la relación matrimonial o de la familia, etcétera

2. Depresión reactiva: la origina las agresiones externas, que provocan en el sujeto pensamientos suicidas, intentos, e incluso puede llevar a consumación. Éste es el caso de la enfermedad con mayor error de diagnóstico (Dx) por parte de los médicos, ya que evalúan de manera incorrecta la depresión del paciente, pues el diagnóstico suele atribuirse a los sentimientos de indefensión de las víctimas hacia las agresiones recibidas y no al tiempo al que ha estado sometida al estrés por el acoso laboral

3. Inconsciencia o ingenuidad: surgen debido a que la víctima no admite fácilmente que es la fuente de ataques malintencionados de otra persona y se muestra reticente, aturdida, desconcertada, confusa, y, finalmente, aterrorizada

Respecto a estas fases o etapas del (SEP o TEPT), el protocolo de actuación frente casos de violencia laboral, hostigamiento y acoso sexual, dirigido a las empresas de la república mexicana (2017, p. 9) advierte que a pesar de no existir una regla o modelo único en que se desarrollan las situaciones de violencia laboral, hostigamiento y acoso sexual, en cada ocasión se presentan particularidades que dependen del acosador, la víctima y la propia empresa:

- a) El evento detonante
- b) El desconcierto (la víctima no entiende lo que ocurre o no le encuentra una

explicación)

- c) La auto-recriminación (ya que percibe que nadie le hace caso o que sus argumentos se deforman para dejarla en una mala posición)
- d) La rebeldía (intentos de sobreponerse y demostrar su valor a sí misma y hacia los demás)
- e) La depresión (las personas acosadas tienen un gran interés por mantenerse en sus trabajos, sufren cuando no pueden desarrollar sus labores o cuando no se valora su trabajo)

En la mayoría de los casos de acoso laboral el (SEP o TEPT) desarrolla una inseguridad permanente en la víctima que la confunde y el hostigador aprovecha para hacerla pensar que el acoso que sufre no es cierto. Piñuel (2001a) genera una lista de expresiones que comúnmente una víctima se dice a sí misma, para encontrarle una lógica a lo que está viviendo:

1. ¡Estoy paranoica!
2. ¡No admities la menor crítica!
3. ¡Lo creas tú, en tu cabeza!
4. ¡Todo te parece mal!
5. ¡Todos se han vuelto contra ti!

2.6. Factores psicosociales del acoso laboral y sus consecuencias en las empresas mexicanas.

Los impactos sociales que genera el acoso laboral son muchos, dentro de los cuáles los riesgos psicosociales son la principal causa de que se genere en un lugar de trabajo. Actualmente se han estudiado y se han asociado directamente con la violencia y el acoso laboral, Moreno y Báez (2012 en Patlán, 2019) aportan la definición de riesgo psicosocial como “todo hecho, acontecimiento, situación o estado que es consecuencia de la organización del trabajo y tiene una alta probabilidad de afectar la salud física, social o mental del trabajador” (p. 24).

Lasa y Palenzuela (2012 en Patlán, 2019) también los definen como:

Aquellas situaciones que se encuentran presentes en una situación laboral, que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea y que tienen la capacidad para afectar tanto el bienestar como la salud física, psíquica o social del trabajador como el desarrollo del trabajo (p. 24).

Para Moreno y Báez (2010 en Patlán, 2019) los factores de riesgos psicosociales son “el estrés laboral, el acoso laboral, el acoso sexual, la inseguridad contractual, el conflicto trabajo-familia y el desgaste emocional como síntoma de Burnout” (p.21). Por lo que según Figueiredo-Ferraz et al. (2012 en Patlán, 2019) el acoso laboral presenta una relación bidireccional con respecto a la satisfacción laboral de los empleados y dicen, que la real problemática de éstos es que el trabajador que se exponga a ellos tiene una alta probabilidad de sentir, tensión, estrés laboral, trastornos psicosomáticos, enfermedades y afectaciones en su desempeño laboral.

Patlán (2019) por otra parte, es autora, investigadora, profesora y doctora de la UNAM, quién ha centrado su investigación en éstos factores psicosociales y en el acoso laboral, describiendo dos tipos de ellos en el trabajo:

- a) Los factores psicosociales cotidianos en el trabajo: Patlán expone que para la OIT (1984) son considerados las interacciones entre el trabajo, el medio ambiente, la satisfacción en el trabajo, las condiciones de la organización, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura, su situación personal fuera del trabajo, todo eso a través de sus percepciones y experiencias en el trabajo, pueden influir en la propia salud, rendimiento y nivel de satisfacción en el trabajo de los individuos o empleados. La OIT (2012 en Patlán, 2019) dice que los factores psicosociales también tienen que ver con factores inherentes al trabajo (ajuste persona-entorno, factores ergonómicos, autoestima, control de emociones, supervisión, claridad del rol o sobrecarga) y factores organizacionales (gestión de la calidad, estilo de dirección, estructura organizacional, clima y cultura organizacional, medición y remuneración del desempeño)

b) Los factores psicosociales con riesgo de estrés: Peiró, (1993; Benavides et al. 2002 en Patlán, 2019) exponen, que son los que a nivel social y organizacional pueden provocar respuestas de inadaptación, tensión y respuestas psicofisiológicas. Es decir, que “son factores con probabilidad de afectar negativamente la salud y el bienestar del trabajador, desencadenando tensión y estrés laboral” (p. 24). Como el contenido del trabajo, la sobrecarga, el ritmo de trabajo, el horario, el control, el ambiente de trabajo, la cultura organizacional, las relaciones interpersonales, el rol o puesto de trabajo, el desarrollo de la carrera laboral, la relación trabajo-familia, la seguridad contractual, etcétera. Y agrega que también existen otros denominados “riesgos psicosociales emergentes” que corresponden a “nuevos riesgos generados por las características cambiantes del trabajo” (p. 24)

Por lo que, se han convertido en una preocupación constante y creciente en el mundo del trabajo, su impacto en el bienestar de los trabajadores está asociado con “las ausencias laborales y la rotación de personal, acciones que generan importantes gastos para las empresas” (OIT, 2020, p.26) para la sociedad y para los países.

Por su parte, Nielsen y Einarsen (2012 en la OIT, 2020) opinan que antes de esos costos, primero se deben asociar a los gastos de contratación, incorporación, formación, falta de motivación, productividad y disminución del rendimiento de los empleados. Posteriormente Nielsen et al. (2016 en OIT, 2020) explican que en sus estudios más recientes se reconoció que “la exposición a la intimidación aumenta el riesgo de baja por enfermedad en más de un 60%” (p.27). Mayhew et al. (2004 en la OIT, 2020) también agregan que hay otras repercusiones del acoso laboral para las empresas como:

La reputación, los procedimientos jurídicos en curso, la creación de un entorno de trabajo desagradable, el daño a las culturas organizacionales, la dificultad para atraer buenos trabajadores, costos de elaboración de productos, prestación de servicios y gastos jurídicos relacionados con enjuiciamientos, el derecho común y otras reclamaciones legales (p. 27).

En el protocolo de actuación frente casos de violencia laboral, hostigamiento y acoso sexual, dirigido a las empresas de la república mexicana (2017) se estipula que “la violencia laboral, hostigamiento y acoso sexual son acciones que vulneran varios derechos fundamentales del ser humano” (p.10) como:

- El derecho a la no discriminación por razón del sexo
- El derecho a la intimidad
- A la dignidad y a la salud
- El derecho a realizar las labores organizacionales en condiciones óptimas

La Dra. Patlán (2019) describe que en 1988 la OIT y la OMS presentan un informe al Comité Mixto (OIT-OMS) sobre medicina del trabajo en el que se expone que sí existen los factores psicosociales en el trabajo relacionados a la salud y a partir de esta afirmación, en muchos países es que comienzan a esforzarse por identificarlos, evaluarlos y realizar intervenciones con el objetivo de atender sus efectos negativos en los centros laborales.

En nuestro país, en el 2017 se aprueba una nueva norma laboral llamada Nom-035, que pide evaluar y prever en cada una de las empresas mexicanas dichos factores psicosociales, proponiendo instrumentos de evaluación a nivel psicológico y administrativo que promueven a una prevención y atención de las consecuencias laborales y psicológicas que acarrea en las personas (Secretaría de Gobernación SEGOB, 2018).

Ésta NOM-035 dice que los factores psicosociales pueden provocar trastornos de ansiedad, trastornos no orgánicos del ciclo sueño-vigilia, trastornos de estrés grave, y trastornos de adaptación a consecuencia de sus funciones o de la naturaleza de los mismos puestos de trabajo, el tipo de jornada laboral o la exposición a acontecimientos traumáticos severos, actos de violencia laboral al trabajador o circunstancias laborales como las condiciones peligrosas e inseguras de un mal clima laboral, así como, cargas de trabajo que exceden la capacidad del trabajador, la falta de control sobre el trabajo,

jornadas de trabajo superiores a las previstas en la Ley Federal del Trabajo, rotación de turnos que incluyan el turno nocturno sin periodos de recuperación y descanso, la interferencia de la relación trabajo-familia, el liderazgo negativo y las relaciones negativas en el trabajo (SEGOB, 2018).

Dicha NOM-035 incorpora al medio laboral una normatividad y metodología con instrumentos de valoración propios para nuestra población; solo que aún faltaría implementar (como en otros países), observatorios de riesgos, tal como lo señala Patlán (2019) que nos ayuden a seguir estudiando y difundir estudios, estadísticas y resultados acerca del acoso laboral.

La Dra. Patlán (2019) por su parte, realizó una investigación al respecto en una dependencia mexicana del sector público, con una muestra de 153 trabajadores, en el que consideró siete áreas de trabajo (administración general, administración de recursos humanos, administración de recursos financieros, administración de recursos materiales, administración de la calidad, informática y control) obteniendo resultados importantes con puntajes altos en acoso laboral representados por factores como, exceso de supervisión y control, violencia verbal, comunicación deteriorada, clima laboral hostil, además de abuso de poder.

Los puntajes en casi todos los factores de acoso laboral se dispararon a un nivel muy alto (excepto hostigamiento sexual y violencia física), además se descubrió que el 57% presentó un nivel de Burnout (en fase 1 y 2) correspondientes a un desgaste ocupacional bajo y regular respectivamente. El 29% de la muestra presentó fase 3 (de Burnout) es decir que se encuentran en peligro su salud y el 14% de la muestra se encuentra en la fase 4, presentando un nivel de desgaste ocupacional altísimo que debe ser atendido inmediatamente (Patlán 2019).

Por lo tanto, los doctores Patlán (2019) e Uribe (2011) dicen que los riesgos psicosociales son los signos que ocasionan los síntomas que evidencian las víctimas de acoso laboral y a los que hay que poner atención inmediata de manera psicológica y

laboral.

Piñuel (2001 en M. Trujillo, 2008) demuestra que las consecuencias para las empresas en las que se ejerce el acoso laboral son las más obvias: reducción en la eficiencia, rendimiento y rentabilidad de la empresa, debido a:

1. Moral baja, pérdida de lealtad y dedicación por parte de los trabajadores
2. Aumento de ausentismo y permisos por enfermedad
3. Bajas laborales, rotación de personal
4. Mala imagen, publicidad negativa ante la opinión pública
5. Tiempo perdido durante el proceso de acoso, contratación y entrenamiento de nuevo personal
6. Gastos relacionados con asistencia al trabajador víctima de acoso laboral, como ayuda médica y psicológica
7. Incumplimiento de disposiciones legislativas, demandas civiles, demandas penales
8. Costos laborales por indemnización
9. Y condiciones peligrosas de trabajo

En el protocolo de actuación frente casos de violencia laboral, hostigamiento y acoso sexual, dirigido a las empresas de la república mexicana (2017; SEGOB, 2018 y la OIT, 2020) también logran sintetizar herramientas administrativas y psicológicas que amparan a las víctimas de acoso laboral actualmente en México. Dichos documentos señalan que el acoso sexual es un delito de materia penal y que, para el acoso laboral u hostigamiento, solo hay un marco regulatorio para las empresas, ya que éstas se encuentran obligadas a normar localmente y atender las disposiciones que se hagan en materia laboral contra el acoso laboral en México.

Luego entonces dicha circunstancia beneficia el seguimiento que se le puede otorgar a cada caso de acoso laboral, pues según el protocolo de actuación frente a casos de violencia laboral, hostigamiento y acoso sexual, dirigido a las empresas de la república mexicana (2017) existen dos tipos de atenciones a nivel laboral, según las siguientes circunstancias:

- “Que se presente la queja correspondiente con tal de que la autoridad inicie el procedimiento necesario para la(s) sanción(es)” (p.18)
- O que se determine el ámbito en el que se ejercerá la sanción como a continuación se describe en dicho protocolo de actuación frente a casos de violencia laboral, hostigamiento y acoso sexual, dirigido a las empresas de la república mexicana (2017):
 - a) **Ámbito laboral:** las sanciones son determinadas por la propia empresa, utilizando como marco normativo los reglamentos interiores de trabajo, contratos colectivos y condiciones generales de trabajo. En este caso las o los afectados deben denunciar los hechos
 - b) **Ámbito penal:** pertenece al orden judicial local y se realiza por querrela, por lo que se debe otorgar la asesoría y canalización inicial, por parte de las instituciones gubernamentales competentes, a las víctimas que así lo requieran, ante los órganos judiciales correspondientes

Es por eso, que, concluyendo este capítulo, entendemos que el acoso laboral son conductas violentas y sistemáticas de tipo psicológico que perturban la salud de la víctima con el objetivo de eliminarlo del área de trabajo o de la propia empresa. Esto solo, por haberle evidenciado al acosador de manera inconsciente sus propias áreas de oportunidad a nivel personal y profesional.

De tal forma, que a lo largo del capítulo se describen los posibles orígenes y se mencionan las diferentes definiciones que existen acerca del acoso laboral, así como sus tipos o estilos ya que hombres y mujeres acosadores suelen recurrir a conductas específicas (según su género), sus fases, factores o sus posibles causas como los factores de riesgo psicosociales, los impactos psicológicos o somáticos que tienen lugar en las víctimas y las posturas que éstas asumen ante el resto de la empresa, familia y amigos.

Se ve en el capítulo, que dentro del acoso laboral muy pocas veces se presenta la violencia física y que el acoso laboral se encuentra directamente relacionado al género

femenino, pues éste género está considerado por la OIT (2020) como una población vulnerable en el ámbito laboral (al igual que lo es cualquier otra minoría por, religión, nacionalidad, edad, preferencia sexual, etcétera). El género femenino al ser población vulnerable entonces está considerado estadísticamente como el más acosado sexualmente; además, también la evidencia documental revisada nos dice que las madres (trabajadoras) son mayormente acosadas laboralmente por sus jefes o líderes con la intención de ser exhibidas como ejemplo a consecuencias negativas por ejercer la maternidad y seguir laborando.

En consecuencia, en el tercer capítulo se abordará desde una perspectiva individual la manera en que se puede ayudar psicoterapéuticamente a los empleados víctimas de acoso laboral dentro de sus centros de trabajo, pues las empresas son las responsables del bienestar psicosocial de éstos ellos. Así como, la presentación de una propuesta administrativa y psicológica para el acoso laboral.

CAPITULO III: EL ACOSO LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS: UNA PROPUESTA PARA AFRONTARLO ADMINISTRATIVA Y PSICOLÓGICAMENTE.

La Dra. Juana Patlán Pérez (2017) es una de las investigadoras más importantes e informadas acerca del acoso laboral en las organizaciones mexicanas, profesora, maestra y doctora en Administración de la UNAM, se ha ocupado por realizar diversas investigaciones tales como, efecto de los factores de riesgo psicosociales en los trabajadores, ¿qués es el estrés laboral y cómo medirlo?, la calidad de vida laboral, o, la más famosa, el lado oscuro de las organizaciones. Así mismo, estudios en instituciones de gobierno que ayuden a entender que es lo que desencadena el acoso laboral, descubriendo, los factores de riesgo psicosociales, además, de que gracias a estas investigaciones se apoya a la elaboración de la NOM-035 citada en el primer capítulo.

Según la Dra. Patlán (2019) los factores de riesgo psicosociales tienen una alta probabilidad de provocar daños directos a la salud, ella hace la aclaración de que se pueden generar daños a nivel físico, mental y/o social en los trabajadores (actualmente se sabe, que hablar de salud es hablar en general de éstas tres dimensiones y no solo de una de ellas).

Patlán (2019) al respecto de éstas investigaciones en organismos gubernamentales, realiza un estudio en una organización del sector público con una muestra estratificada de 153 empleados, resultando en la identificación de algunos efectos significativos del acoso laboral como, la satisfacción laboral y los trastornos psicosomáticos. Descubriendo que el burnout, el agotamiento y la insatisfacción al logro tienen efectos psicosomáticos similares al acoso laboral, como los trastronos del sueño, psicosexuales, psiconeuróticos, del dolor, ansiedad y depresión. Por lo que, esta autora recomienda que se realicen intervenciones de orden primario, secundario y terciario en los trabajadores expuestos a riesgos psicosociales como el acoso laboral y el burnout.

Los factores de riesgo psicosociales en el trabajo fueron reconocidos por la OIT y la OMS en 1984, en el Informe del Comité Mixto OIT-OMS sobre medicina del trabajo,

cuatro años después en 1988, la OMS reconoce su relación con la salud. Moreno y Baez (2010 en Patlán 2019) definen cuáles son: el estrés laboral, el acoso laboral, el acoso sexual, la inseguridad contractual, el burnout, el conflicto trabajo-familia y el trabajo emocional. La OMS (2015 en Patlán, 2017) reconoce que el 75% de los trabajadores mexicanos presentan estrés laboral, lo que coloca a nuestro país en la primera posición del índice de estrés laboral a nivel mundial, seguido por China con el 73% y E.U., con un 59%, además, asegura que el 25% de los 75,000 infartos registrados al año en México, son provocados por éste tipo de estrés.

En el protocolo de actuación frente a casos de violencia laboral, hostigamiento y acoso sexual (2017, p.5) se dice que 8 de cada 10 trabajadores han sufrido acoso laboral, mobbing y más o menos el 80% de los mexicanos han padecido maltrato, humillación, insultos o gritos, esto se ha notado en los altos índices de baja productividad, ausentismo, incremento de incapacidades médicas, ausentismo laboral y enfermedades profesionales.

Otro instrumento legal y jurídico realizado por la STPS es, el protocolo para prevenir, atender, y erradicar la violencia laboral en los centros de trabajo (2020) en el que se dice, que en México existen 55.7 millones de personas ocupadas laboralmente en México y que el 39% de éstas personas son mujeres que laboran dentro de climas o atmósferas violentas.

El Dr. Jesús Felipe Uribe Prado (2011) catedrático de la UNAM (pionero en éstas investigaciones sobre acoso laboral) inicia un estudio dentro de la Facultad de Psicología, con el objetivo de conceptualizar y definir el acoso laboral en México. Para construir, desarrollar y proponer en el terreno de la investigación psicológica estrategias cualitativas para comenzar a construir datos cuantitativos acerca del acoso laboral y su medición (Uribe, 2011).

Obteniendo como resultados en las modalidades de acoso laboral más utilizadas por los acosadores mexicanos a “ los actos crueles, humillantes y vengativos, que buscan

intimidar a través de medidas autoritarias de poder, sin delegar y despojando a los empleados de su propia autonomía con el hecho de ostentar lugares privilegiados” (Uribe, 2011, p. 161). Las conductas que se mostraron con mayor duración y frecuencia en ésta investigación fueron, los comportamientos de exceso de supervisión, control, abuso de poder, clima laboral hostil y violencia verbal (p. 161).

Por lo que, para ayudar a nuestra población mexicana víctima de acoso laboral, se propone un apoyo administrativo y psicológico especializado en violencia y acoso laboral dentro de los centros de trabajo, que les ayude a afrontar desde una perspectiva positiva y resiliente, dicha situación, y que no necesariamente los lleve a abandonar sus propias empresas.

Dentro de ésta propuesta se pretende proporcionar tratamiento psicoterapéutico a éstas víctimas de acoso laboral, Piñuel (2001; Piñuel y Oñate 2002, 2003 en Saldaña, 2015) han descubierto gracias a sus investigaciones en España, que sus instrumentos de evaluación son equiparables a nuestra población mexicana. Las evaluaciones Cisneros I y II (o Barómetro Cisneros, cómo se llamaba antes de ser la Escala Cisneros de Fidalgo, 2004) busca establecer dicho perfil del acoso laboral. Su primera aplicación, se da por primera vez a 4.000 trabajadores (de todos los sectores de Madrid), mostrando resultados de que entre el 11.4% y el 15% de su población, se encontraba activa y ocupada laboralmente, representando así que en el año 2002 más de 2 millones de trabajadores habían sido afectados con acoso laboral y que éste porcentaje aumentaría día a día.

Éste autor menciona que las causas que se encuentran detrás de un comportamiento delictivo en las personas que acosan (descubiertas por el Barómetro Cisneros) son la envidia 33%, el éxito profesional (de la víctima) 26%, la reivindicación de derechos laborales, el éxito personal (de la víctima) 16%, el ser diferente a los demás, solidarizarse con otras víctimas, no querer participar en ilegalidades o fraudes, el género, e incluso el mobbing maternal, se situaron en el 2009 en un 5% de prevalencia en España, este dato nos sirve en México para tener un panorama general de qué es lo que

motiva o incentiva en las personas a acosar a otras en el trabajo y así comenzar a sustentar los precedentes sobre el acoso laboral en nuestro país (Piñuel, 2001; Piñuel y Oñate 2002, 2003 en Saldaña, 2015).

Así mismo, se encuentra que el estilo de psicoterapia más adecuado para implementar en el contexto laboral, es la Terapia Breve Integrada (TBI) puesto en práctica en un estudio de caso a una víctima de acoso laboral, según Parent Thirion et al. (2006; López y cols., 2008 en De la Torre y Rodríguez en 2013) en el que refieren hallazgos de estrés postraumático (SEP o TEPT) (como ya anteriormente se ha mencionado), el hallazgo más importante de dicho estudio fue, el cambio en los indicadores del malestar psicológico tras una intervención en técnicas cognitivo conductuales (TCC), ya que se notó una gran mejora en la sintomatología de la ansiedad generalizada, depresión, y un cambio radical de sus creencias personales relacionadas con el manejo de la ira, culpa y ajuste a su vida personal y profesional de manera resiliente.

Es muy probable que la mejora del estado anímico de la víctima según Casado (2004 en De la Torre y Rodríguez, 2013) se deba a la adopción de un nuevo estilo de afrontamiento, más activo. Dichos autores señalan que los resultados obtenidos se encuentran en consonancia con los existentes en la literatura que ellos mismos encontraron (Groeblichhoff y Becker 1996 y Rodríguez et al. 2009).

Sugiriendo y explicando así que éste tratamiento, así como, sus resultados, dependerán a su vez de múltiples factores determinantes en cada situación, como, por ejemplo, las respuestas de afrontamiento de cada persona, la actitud hacia el trabajo (según Sperry, 2009 en De la Torre y Rodríguez, 2013) y el tipo de personalidad (tanto de la víctima como del acosador) (Girardi et al. 2007 en De la Torre y Rodríguez, 2013).

Además, que se debe tomar en cuenta para las futuras intervenciones, la consideración de estrategias preventivas desde el ámbito laboral que favorezcan lugares

de trabajo, respetuosos, productivos y beneficiosos para todos los involucrados en el centro de trabajo (Martín y Pérez, 1998 en De la Torre y Rodríguez, 2013).

La resiliencia, según Vázquez et al. (2009) es el término más relevante y novedoso en nuestra modernidad, pues se define como una resiliencia mental y espiritual que se utiliza para referirse “al permiso individual de disfrutar de la vida y sobrevivir al dolor, la decepción y la tristeza, mediante un sentimiento positivo de bienestar y una creencia subyacente en uno mismo, en la propia dignidad y en la de los demás” (p. 16).

Esta herramienta psicológica nos ayuda a definir con mayor precisión los contornos del bienestar humano e incorporará de lleno la atención de la persona a un análisis de elementos positivos, como los siguientes (Vázquez et al. 2009, p. 15):

- Fortalezas individuales
- Reconocimiento de emociones positivas (sin duda logrará aumentar el campo de acción para la psicología positiva)

Este análisis de fortalezas y emociones positivas, genera un efecto positivo en el cuerpo físico de la persona, Pressman y Cohen (2005 en Vázquez, et al. 2009, p. 20) describen que su influencia se divide en dos modelos:

- El afecto positivo: tiene impacto directamente en el sistema fisiológico, ayudando a mejorar prácticas como la calidad de sueño, hacer ejercicio físico, llevar una dieta más equilibrada que a su vez disminuya la morbilidad, también actúa sobre el Sistema Nervioso Autónomo (SNA) reduciendo la presión sanguínea, los niveles de epinefrina y norepinefrina en sangre, tiene influencia sobre el eje hipotálamo- pituitario- adrenal, ya que la presencia de afecto positivo ha sido relacionada con menores niveles de cortisol en sangre (hormona relacionada con enfermedades autoinmunes e inflamatorias) y en menor medida relacionada con los niveles de oxitocina y la hormona del crecimiento. Gerra et. al. (1996–1998 en Vázquez, et al. 2009) dicen que favorece también a la liberación de endorfinas de manera indirecta (también liberada mediante el ejercicio físico) y directamente con la activación emocional en general, las endorfinas disminuyen la actividad

del (SNA) y del sistema endócrino. Según Drolet et. al. (2001; McCarthy, et al. 2001 en Vázquez, et al. 2009) modifican la función inmune.

A su vez, Cohen (2004; Elliot y Humberson, 2004 en Vázquez, et al. 2009) dice que también hay evidencia de que facilita la creación y el mantenimiento de vínculos sociales, los cuáles son protectores del buen estado de salud. La reciprocidad, la percepción de uno mismo, nutre la red social, recibir recompensas, etcétera. Siegrist (2005 en Vázquez, et al. 2009) explica, que está ligada a un mejor estado de salud y que por el contrario al aislamiento y las escasas redes sociales se relaciona con un mayor índice de riesgo de morbilidad y mortalidad.

Las emociones positivas, también generan efectos directamente en la salud, estudios de laboratorio han reportado efectos en el córtex frontal izquierdo, ante la presencia de estímulos verbales positivos, produce el incremento de la secreción de inmunoglobulina-A (típico parámetro de la actividad del sistema inmune) así como, la disminución del cortisol en la saliva y las activaciones eléctricas corticales.

Urry et al. (2004; Flory, et al. 2004 en Vázquez, et al. 2009) habla de que si se mantiene un buen estado de ánimo, los niveles de serotonina aumentan y éstos son muy importantes para los niveles altos de resistencia insulínica y presión arterial.

- La influencia del estrés sobre el sistema fisiológico: este segundo modelo según Pressman y Cohen (2005 en Vázquez, et al. 2009) lo describen en que mantiene varios niveles de respuesta al estrés, que las personas que tienen mayor afecto positivo, no tienen tantos conflictos sociales, y que cuando tienen que afrontar situaciones potencialmente estresantes, tienen mejores redes sociales en quien apoyarse. Frederickson y Levenson (1998 en Vázquez, et al. 2009) demuestran que las estrategias de afrontamiento más efectivas son aquellas que llevan a una

máxima sensación de satisfacción y sentimiento de capacidad en afrontar los problemas. El afecto positivo, también facilita la normalización de respuestas fisiológicas tras un suceso estresante.

La Integración Resiliente en la Psicoterapia Breve Integrada (TBI) según Saldaña (2015) es una técnica empleada en pacientes de cualquier edad, mediante un modelo psicoterapéutico de intervención en psicotraumatismo infantil (IPI) en el que trabajaron Barudy y Dantagnan (2005; 2010 en Saldaña, 2015) acerca de los buenos tratos en la infancia, las consecuencias del maltrato, el abuso y la negligencia sobre el desarrollo neurológico, el reconocimiento del sufrimiento psicológico de las víctimas, la visión ecosistémica del menor y la evaluación de las competencias parentales, así como, la resiliencia parental.

Éste autor dice, que integrar esta parte dentro de un proceso psicoterapéutico es de suma delicadeza, pues asegura que su integración es el bloque del tratamiento con gran profundidad en el que requiere mayor apoyo el paciente (en el caso de la (IPI), el menor de edad) por parte del psicoterapeuta, así mismo, de la red social de la víctima.

Barudy y Dantagnan (2005 en Saldaña, 2015, p. 14) desarrollaron las siguientes técnicas a seguir que pueden ser complemento de lo revisado anteriormente con el estudio de caso de (De la Torre y Rodríguez, 2013):

- La narrativa histórica
- Tratamiento a los contenidos traumáticos específicos proyectivos hacia el futuro (pensamientos ansiosos)
- Y los cierres de las sesiones (conclusiones individuales)

Saavedra (2003; Saavedra y Villalta, 2008 en Saldaña, 2015) desarrolla el modelo interaccional de resiliencia, iniciado como un modelo proceso-persona-contexto-tiempo (PPCT) en el que la respuesta resiliente debe constituir “una acción orientada a metas, una respuesta sustentada en un sistema de creencias y vínculos sociales que impregnan la memoria de seguridad básica y que de modo recursivo interpreta la acción específica

y los resultados” (pp. 13 y 14). Davydov et al. (2010 en Saldaña, 2015) señalan que los mecanismos de resiliencia pueden diferir en relación con la severidad y diversidad contextual, ya que, el ser humano es resiliente en unas situaciones y vulnerable en otras.

Saldaña (2015) dice que el paradigma de la resiliencia nos impulsa a aliarnos como psicólogos a los pacientes, pues debemos considerar sus recursos y capacidades adquiridas, mismas que les han permitido sobrevivir psicológicamente, ofreciéndoles recursos psicoterapéuticos adaptados y coherentes a sus necesidades, así como entusiasmo y valentías. Describiéndose entonces, dos causas generales muy importantes de la vulnerabilidad para conocer:

1. El haber sido víctima de algún suceso traumático: ya que un historial de desgracias agota la resistencia de las personas a infortunios futuros, quienes han sido traumatizados una o más veces, se hacen hipersensibles a situaciones estresantes y/o a nuevas amenazas.
2. El padecimiento de ciertas dolencias físicas o mentales: debilita nuestras defensas consumiendo nuestra energía y el vigor que necesitamos para protegernos o luchar en los momentos difíciles, en situaciones extremas o duraderas de infortunios, nos agota, baja nuestra energía física y emocional haciendo sencillamente imposible la batalla para vivir.

Llegando a este punto, es posible reconocer entonces que el trabajo psicoterapéutico con inclusión de diferentes modelos y/o técnicas psicológicas, genera más beneficios que aplicar un solo modelo. Así que, Saldaña (2015) expone que hay que “comprender en su justa magnitud y que hay que observar desde una perspectiva integradora y multidisciplinaria” (p. 1) los casos de acoso laboral. Abordando el acoso laboral u hostigamiento (como lo llama él) desde una cuestión de dignidad de estado social y democrático de derecho, convertido en:

Una obligación, un deber y un derecho de responsabilidad social, que nos orienta a responder a la demanda de una sociedad cada vez más, sensibilizada, exigente, con la seguridad de salud en el trabajo, como una parte fundamental del bienestar personal y social en la buena calidad de vida laboral (p. 1).

Para Saldaña (2015) el abordaje del acoso laboral desde la perspectiva de la (TBI) es un modelo biopsicosocial de intervención a la salud, que muestra una enorme utilidad en éste tipo de casos y responde a las necesidades clínicas de las víctimas, aliviando su sufrimiento, facilitando la adquisición del control sobre la situación en crisis y permitiendo la integración resiliente “reelaborando la historia traumática con la reconstrucción de una narrativa de su yo y de su vida” (p. 1).

3.1 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL COMITÉ DE ATENCIÓN Y SEGUIMIENTO A VÍCTIMAS DE ACOSO LABORAL, MOBBING (CAS-VAL).

Justificación

La calidad de vida que te pueda otorgar un trabajo juega un papel clave en la autoestima de las personas, por lo que un empleado que se encuentre experimentando situaciones de acoso laboral verá afectado su bienestar psicoemocional y su capacidad profesional (Moreno y cols. 2008; WHO Regional Office for Europe, 2010 en De la Torre y Rodríguez, 2013).

El porcentaje de personas acosadas laboralmente y que presentan un diagnóstico de estrés postraumático (EPT) es del 95% de los sujetos (Parent-Thirion y cols. 2006 en De la Torre y Rodríguez, 2013) ante este panorama es de suma importancia cualquier actuación psicológica que favorezca a la recuperación y potenciación del bienestar personal y/o profesional de los empleados mexicanos.

Rodríguez et al. (2009 en De la Torre y Rodríguez, 2013) describen que la gran necesidad que tienen éstas víctimas por obtener apoyo psicológico durante su proceso personal y jurídico es mucha. Piñuel (2001) por su parte, expone en sus investigaciones referente a víctimas de acoso laboral, que resulta clave intervenir en los procesos emocionales consecuentes del acoso laboral, tales como, la desactivación de la rabia, la ira por sustitución de la culpa y la vergüenza.

Pavón (2009 en De la Torre y Rodríguez, 2013) describe que éste acompañamiento es como un ajuste personal necesario para la rehabilitación de las víctimas de acoso laboral.

Respecto a lo anterior, es que se sustenta ésta propuesta con el protocolo para prevenir, atender y erradicar, la violencia laboral en los centros de trabajo (2020) instrumento en el que, en el mes de marzo 2020, surge la atención al marco de la reforma laboral publicada en el Diario Oficial de la Federación del 1º de mayo del 2019, dónde se reforman distintos artículos de la Ley Federal del Trabajo y se incorpora la fracción XXXI al artículo 132 en el que se incluye, como obligación patronal XXXI, el exhorto a implementar en acuerdo con los trabajadores, un protocolo para prevenir la discriminación por razones de género y atención a casos de violencia y acoso u hostigamiento sexual.

En dicha fracción (XXXI), se señala la obligación que adquieren los centros de trabajo por contar con protocolos sobre temas que se consideren necesarios y urgentes atender de forma independiente en razón a la naturaleza especializada, como, es el caso de la atención a casos de violencia, acoso y hostigamiento sexual, para su adecuada atención. Dada ésta instrucción laboral en éste protocolo se requieren mecanismos que puedan ser fácilmente replicados por los centros de trabajo en México (protocolo para prevenir, atender y erradicar, la violencia laboral en los centros de trabajo, 2020).

La generación de dicho protocolo obedece a las cifras tan alarmantes de hostigamiento y acoso sexual en las mujeres mexicanas, mismos resultados arrojados por el “Diagnóstico de hostigamiento sexual y acoso sexual en la administración pública federal 2015-2018”, realizado por la Comisión Nacional de Derechos Humanos a 402 víctimas que reportaron hostigamiento y abuso en instituciones, reflejando que el 94.53% de esas víctimas eran del género femenino.

Otros resultados significativos que también le dieron origen, fueron los de la Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares (ENDIREH)

2016, que revelaron que el 26.6% de las mujeres que trabajan (trabajaron alguna vez) han experimentado algún acto violento en el ámbito laboral, principalmente de tipo sexual o discriminatorio, y que sus principales agresores en la gran mayoría de los casos son compañeros de trabajo con un 35.2%, así como sus superiores jerárquicos con un 19.3%.

La Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, muestra que el porcentaje de personas (cuyo motivo principal de separación de su trabajo ha sido por acoso o faltas de respeto) es del 70%. Así como, que éste ha ido en incremento entre los años 2005 – 2019, evidenciando así un área de oportunidad para un CAS-VAL dentro de cualquier organización mexicana dispuesta a prevenirlo y combatirlo.

Objetivo general

Intervenir en el combate contra el acoso laboral y la salud psicoemocional beneficiando a los colaboradores y a la productividad de las organizaciones.

Objetivos Específicos

- Identificar las diversas dinámicas del acoso laboral que se dan en las organizaciones
- Generar información capaz de crear conciencia entre los directivos de cualquier organización, referente a la necesidad de invertir tiempo, recursos humanos y económicos, en la salud de los empleados
- Crear un área especializada que brinde atención a víctimas de violencia o acoso laboral, que contribuya a la disminución y prevención del acoso laboral.

Dirigido a:

Todas las organizaciones mexicanas, en los diferentes niveles público y/o privado con o sin indicios de acoso laboral.

El CAS-VAL, se integrará por grupos interdisciplinarios con, administradores de RH, abogados laborales (en caso de que se cuente con ese personal), psicólogos

laborales (encargados de realizar las funciones de atención y seguimiento a las víctimas), los denominados “personas consejeras”, psicólogos clínicos (en caso de que se cuente con ese personal, sino debe contratarse), capacitadores y encargados de la atención y seguimiento.

Se atenderá a la(s) víctima(s) o presunta(s) víctima(s) y al agresor(a) o presunto agresor(a), mediante los siguientes perfiles.

Perfiles de los participantes:

El perfil de la “persona consejera” según el protocolo para prevenir, atender y erradicar, la violencia laboral en los centros de trabajo (2020, p.17) deberá contar con:

- a) Conocimiento y/o capacitación en temas de igualdad, no discriminación y atención de casos de violencia laboral
- b) Habilidad o competencia en comunicación asertiva y escucha activa
- c) Habilidad o competencia en generar o establecer confianza en las personas trabajadoras, que respete las expresiones, sentimientos y emociones de las mismas, actuando con empatía
- d) Conocimiento y aplicación de los principios rectores del CAS-VAL
- e) Que se conduzca con humanidad y respeto hacia la dignidad de las demás personas
- f) Y que no tenga antecedentes de haber realizado actos discriminatorios hacia las personas de su entorno laboral, ni cualquier tipo de las conductas abusivas o violentas

El perfil del psicólogo clínico: deberán ser aptos en intervención en crisis y contar con conocimientos y/o experiencia en el área de la psicología positiva, terapia breve integrada (TBI), técnicas cognitivo conductual (TCC) así como herramientas psicoterapéuticas como, integración resiliente. El número de éstos especialistas deberá ser proporcional al número de empleados en el centro de trabajo con los mismos criterios de contratación para hombres y mujeres por política con perspectiva de género.

Las personas que realicen la función de atención y seguimiento: deberán fungir en representación de las personas trabajadoras y deberán ser aquellas que desempeñen directamente labores en el centro de trabajo, dicha representación también debe ser variada entre mujeres y hombres de forma equitativa. Por lo que, deberá contar con al menos el 40 % de personas trabajadoras de un mismo sexo, y que, preferentemente, tengan conocimientos o experiencia en materia de, perspectiva de género o derechos humanos en el ambiente laboral. En caso contrario, las personas representantes deberán capacitarse con cursos y talleres en materia de igualdad, no discriminación, vida libre de violencia hacia las mujeres, atención de casos con perspectiva de género, ofrecidos por el INMUJERES y CONAPRED (protocolo para prevenir, atender y erradicar, la violencia laboral en los centros de trabajo, 2020).

Nota: las características en el perfil de la persona consejera deben ser iguales para todos los perfiles de los participantes en el CAS-VAL: abogados laborales, psicólogos clínicos, capacitadores y encargados de la atención y seguimiento.

Materiales

- Listas de registro de asistentes
- Presentación de PowerPoint (no incluida en los anexos)
- Manual del instructor (será la misma información de la presentación de PowerPoint, no incluida en los anexos)
- Manual de procedimiento a víctimas de acoso laboral (pág. 127-137)
- Manual de atención psicológica a víctimas de acoso laboral de TBI (134-135)
- Proyector de pantalla
- Pizarrón blanco
- Computadoras de escritorio o Lap tops
- Conexión a internet
- Línea o extensión telefónica
- Correo institucional
- Tarjetas de presentación para cada colaborador
- Trípticos informativos sobre el acoso laboral
- Políticas de cultura libre de violencia o acoso laboral
- Políticas sobre diversidad de género y/o grupos vulnerables en el trabajo

- Escritorios
- Tablas individuales para entrevistas
- Sillas
- Buena ventilación e iluminación
- Material publicitario e informativo sobre el CAS-VAL y su procedimiento de atención
- Material de papelería u oficina para cada colaborador preferentemente (lápices, plumas, reglas, hojas blancas, plumones para pizarrón blanco, engrapadoras, perforadoras, clips, broches, grapas, cinta adhesiva, marcadores de texto, folders, carpetas, tijeras, separadores de hojas, sobres tamaño carta, etcétera)
- Y señalizaciones debidamente ubicadas por toda la empresa para la oportuna identificación del CAS-VAL

Escenario

- Área o lugar específico
- Área para cursos de capacitación (bien iluminada y ventilada, suficientemente grande para el mayor número de participantes (según el número de empleados de la organización) con pizarrón blanco o área para proyección
- Mesas y sillas en forma de herradura necesarias para todos los participantes
- Cubículos individuales para psicólogos bien iluminados y ventilados (la cantidad dependerá del número proporcional a los empleados de la organización) con 2 sillas o 1 sillón

Procedimiento

Como primer punto se deberá impartir un curso de capacitación al personal que integre, la historia del CAS-VAL: su origen o el motivo por el que se implementó además de la siguiente información:

- Las definiciones o diferentes términos de acoso laboral que manejan los instrumentos legales con los que se trabajará en el CAS-VAL
- La historia legislativa en México de dichos instrumentos y las modificaciones parlamentarias a la fecha sobre violencia, hostigamiento y acoso laboral

- Las diferentes enfermedades laborales que genera el acoso laboral en las víctimas y como las afecta
- Los instrumentos de evaluación y medición de acoso laboral (incluidos en los anexos del 4-6)

Al término de dicho curso, se procederá con la organización del CAS-VAL de la siguiente manera:

- 1) En la entrada de la organización se colocará (a la vista de todos) diagramas con las definiciones de: acoso laboral o mobbing (en inglés), violencia laboral y acoso u hostigamiento sexual.
- 2) El Glosario de términos y definiciones legales: Protocolos, Centro de trabajo, Centro de Conciliación, Comité de Atención y Seguimiento CAS-VAL, CONAPRED, INMUJERES, OIT, persona consejera, persona agresora, presunta persona agresora, persona presunta víctima, víctima, PROFEDET, STPS y LFT, etcétera.
- 3) Infografías con el marco legal y laboral del acoso laboral
- 4) La misión, visión y valores de la organización y del CAS-VAL
- 5) La colaboración en conjunto con RH en la elaboración de políticas de cultura libre de violencia y acoso laboral, diversidad de género y apoyo a grupos vulnerables o minorías en el trabajo (anexo 2)
- 6) Alcance del CAS-VAL de acuerdo a los instrumentos y artículos legales que le dieron origen (anexo 1), así como su carácter de obligatoriedad (NOM-035)

Las funciones que ejercerán los participantes en el CAS-VAL son:

Persona consejera:

- a) Dar atención de primer contacto, asesoría a la presunta víctima sobre vías, instancias y mecanismos para la denuncia de casos de violencia o acoso laboral, así como proporcionar información del servicio de psicología del CAS-VAL
- b) Recibir la queja de la presunta víctima de violencia o acoso laboral que pudiera ser cualquier persona trabajadora que se presente al CAS-VAL (anexo 3)

- c) Realizar las acciones que se indican en el procedimiento del CAS-VAL (protocolo para prevenir, atender y erradicar, la violencia laboral en los centros de trabajo, 2020 señalado en el punto 3.8.2, opción A)
- d) Orientar y proporcionar información sobre conductas de violencia o acoso laboral, hostigamiento sexual o acoso sexual
- e) Apoyar en el acompañamiento a posibles víctimas de violencia o acoso laboral, así como agendar o canalizar a las víctimas al servicio de psicología para su seguimiento
- f) En caso de que se identifique un posible conflicto de interés por parte de la persona consejera (que sea alguien conocido para ella) se deberá comunicar a otra persona consejera o bien al encargado de la atención y seguimiento, para su reasignación.

De acuerdo con el protocolo para prevenir, atender y erradicar, la violencia laboral en los centros de trabajo (2020) en su punto (3.7.1) se pudieran presentar conflictos de interés por parte de las personas consejeras con la presunta víctima o el presunto agresor(a) por ello, es importante considerar que la atención pudiera no ser imparcial cuando se ven involucrados intereses y relaciones personales, familiares o de negocios. Por otra parte, en casos de hostigamiento sexual, se pueden dar los supuestos, de que tanto la presunta víctima como la persona consejera sean subordinadas de la presunta persona agresora, lo que pudiera dificultar la atención por parte de la persona consejera por lo que siempre habrá que buscar una persona consejera libre de subordinación e imparcialidad.

- g) Informar sobre el caso (al encargado de atención y seguimiento) para su análisis e implementación de medidas de protección en un plazo no mayor a 5 días hábiles
- h) Proceder al seguimiento del caso en el CAS-VAL y proporcionar acompañamiento al exterior de éste en caso de que la presunta víctima haya

- solicitado apoyo en otras instancias jurídicas. Nota: la persona consejera debe estar de acuerdo con desempeñar dicha función
- i) Atender los exhortos o llamados de apoyo por parte del encargado de atención y seguimiento. Nota: según el protocolo para prevenir, atender y erradicar, la violencia laboral en los centros de trabajo (2020) la persona consejera debe firmar una carta compromiso en la que se refrenda el apego a los principios del CAS-VAL y la obligación constante de actualización y capacitación continua en temas relacionados con su actuar
- 7) En el caso de que el centro de trabajo o empresa cuente con más de 15 y hasta 30 personas trabajadoras el CAS-VAL deberá estar integrado con al menos 3 representantes de las diversas áreas de responsabilidad
- Nota: no será necesario contar con un comité de atención y seguimiento, en caso de que el centro de trabajo cuente con menos de 15 personas trabajadoras, pero deberá procurar contar con al menos dos personas consejeras con el fin de estar en posibilidad de reducir la probabilidad de conflicto de intereses.
- 8) En el caso de que se cuente con más de 30 y hasta 100 personas trabajadoras el CAS-VAL deberá estar integrado al menos por un encargado de atención y seguimiento y un secretario, así como por 3 representantes de las diversas áreas de responsabilidad del centro de trabajo
- 9) Más de 100 personas trabajadoras, además del encargado de atención y seguimiento y un secretario, los representantes deberán ser al menos 5 de las diversas áreas de responsabilidad del centro de trabajo

Persona encargada de atención y seguimiento: Son las que guían, orientan y supervisan a las personas consejeras en casos de conflicto de intereses y solo existirán en aquellos centros de trabajo que sean menores a 15 personas trabajadoras.

Abogado Laboral: trabajará en conjunto con la persona consejera en la información laboral y legal actualizada que se le proporcione a las víctimas o presuntas víctimas y al agresor o presuntos agresores.

Psicólogo Clínico: Deberán ser capacitados o contar con el siguiente conocimiento sobre instrumentos de evaluación y técnicas de recopilación de información. A continuación, se describen los instrumentos que los autores De la Torre y Rodríguez (2013) recomiendan para atender a una víctima de acoso laboral:

- A. Entrevista de evaluación e historia biográfica: en la que se especificará la denuncia por contener los datos familiares, sociales, académicos, profesionales, intereses y expectativas sobre la terapia (Anexo 3)
- B. Aplicación del Inventario de Depresión de Beck (BDI) Beck et al. (1988 en De la Torre y Rodríguez, 2013) adaptación española de Vázquez y Sanz (1997) con 21 ítems sobre la intensidad de síntomas cognitivos, fisiológicos y conductuales de la depresión (no se incluye en los anexos)
- C. Aplicación del Inventario de Ansiedad de Beck (BAI) Beck et al. (1988 en De la Torre y Rodríguez, 2013) contiene 21 ítems que evalúan el grado de molestia de los síntomas cognitivos y somáticos de la ansiedad (no se incluye en anexos)
- D. Aplicación de la Escala Hipocondría del Inventario Multifásico de Personalidad de Minnesota (EH, MMPI) de Hathaway y McKinley (1943 en De la Torre y Rodríguez, 2013) que contiene 22 ítems, que evalúan presencia de síntomas fisiológicos de ansiedad, un cuestionario de síntomas de 99 ítems de síntomas cognitivos, fisiológicos y conductuales de ansiedad, un cuestionario de estilo cognitivo del grado en el que la persona posee determinadas creencias disfuncionales, así como, otro cuestionario de auto verbalizaciones de frecuencia de autoevaluaciones negativas. Estos instrumentos no presentan datos estadísticos, pero si, se utilizan para recoger información del paciente (no se incluye en anexos)
- E. Análisis de los antecedentes organizacionales, mediante una entrevista profunda de formato libre (no se incluye en anexos)

F. Autorregistros (situaciones de mayor malestar) en las víctimas, a) situaciones, pensamientos, sensaciones, síntomas físicos y respuestas conductuales b) picos de malestar en horas y días c) pensamientos alternativos a los pensamientos ansiógenos (anexo 7)

De la Torre y Rodríguez (2013, p. 132) realizan un formato en el que proponen los datos que no deben faltar para el registro inicial de una víctima en el CAS-VAL (o como se ejemplifica en el anexo 3):

- Fecha y hora: día y hora
- Situación: lugar y personas
- Emociones y sentimientos a cerca de la situación ¿Qué siento?: expresarlo y cuantificarlo del 0-10
- Pensamientos o razonamientos acerca de la situación ¿Qué pienso?: expresarlo y cuantificarlo del 0-10
- E ideas de posibles soluciones ¿Qué hago?: expresarlo

Además, de los siguientes objetivos de intervención para el tratamiento psicoterapéutico y la aplicación de éste (De la Torre y Rodríguez, 2013, p. 134):

- Disminuir el nivel general de ansiedad
- Mejorar el estado de ánimo y favorecer el desvío de la atención del problema
- Desactivar emocionalmente a la víctima y hacer que tome conciencia de reacciones emocionales típicas como: la ira y la rabia que impiden una respuesta eficaz en su vida
- Elaborar la respuesta de acoso mediante la extroyección, sustituyendo la culpa y la vergüenza derivada del acoso, por la autoconfianza, autoestima, habilidades asertivas, solución de problemas y toma de decisiones
- Así como, favorecer adaptabilidad, ajuste personal y profesional

Capacitación o conocimiento de los instrumentos de evaluación para el acoso laboral:

1.- Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el Trabajo (IVAPT-PANDO) de Pando Moreno, M. et al. (2006, pp. 331-332) (anexo 4)

2.- Cuestionario de Acoso Psicológico en el Trabajo (CAPT) de Moreno et al. (2008 en De la Torre y Rodríguez, 2013) que evalúa diferentes conductas del acoso psicológico en el trabajo típicas de una población hispana (anexo 5)

3.- Escala Cisneros de Fidalgo et al. (2004, p. 623) (anexo 6)

Atención a la presunta víctima de acoso laboral según el protocolo para prevenir, atender y erradicar, la violencia laboral en los centros de trabajo (2020):

Persona consejera en conjunto con el Abogado laboral:

- Con el derecho a elegir la mejor opción para la atención de su caso, incluyendo la establecida en el marco del protocolo, puede escoger también, no hacer uso de la misma y acudir directamente a mecanismos y vías jurisdiccionales fuera del CAS-VAL
- La persona consejera deberá proporcionar a la presunta víctima información de la existencia de distintas vías para la resolución de su caso: a) CAS-VAL b) PROFEDET c) Centros de conciliación laboral d) Juzgados laborales recordarle que el procedimiento en el marco del CAS-VAL no limita su derecho a iniciar procesos por otras vías jurisdiccionales como la vía civil o penal
- La persona consejera en el CAS-VAL archivará el expediente del caso atendido, para evitar la revictimización, la persona consejera evitará que la víctima encare a la persona agresora con el fin de facilitar los procedimientos a seguir en la etapa de investigación

Nota: en el protocolo para prevenir, atender y erradicar, la violencia laboral en los centros de trabajo (2020) se asume que en algunos casos existirán medidas extras a implementar para la protección de las presuntas víctimas en los centros de trabajo aplicables en cualquier momento al procedimiento, mismas que se darán a conocer a los

responsables de las diversas áreas de responsabilidad correspondientes, incluyendo al área de recursos humanos del CAS-VAL (con quien se colabora directamente):

- No se deberá prejuzgar la veracidad de los hechos
- Prevenir posibles actos en los que la presunta persona agresora pudiera tomar represalias contra la presunta víctima
- Ser empático con las partes, así como con las consideraciones sobre los casos.

El psicólogo clínico:

Independientemente de los instrumentos de evaluación, dentro del proceso psicoterapéutico, el psicólogo deberá trabajar con el estilo de terapia breve integrada (TBI) con técnicas de intervención cognitivo conductuales (TCC):

- a) Durante 11 sesiones: de una hora de duración, de manera semanal. Las últimas dos sesiones se espaciarán a quince días, es decir, el total del tratamiento aproximadamente deberá ser de 4 meses y dentro de esos meses en cada sesión se trabajará específicamente, De la Torre y Rodríguez (2013) proponen, un procedimiento basado en su estudio de caso sobre acoso laboral:

En consulta o de tarea, éstos autores proponen comenzar a trabajar desde la 1er sesión y hasta la última, en la reestructuración cognitiva (modelo de Beck), técnicas de control de ansiedad (auto instrucciones de Meichenbaum), relajación muscular progresiva (de Jacobson), estímulos temidos por imaginación (escuchar grabaciones de la víctima con el acosador (si es que se tienen), lectura de un diario escrito en los meses más actuales (comenzar a registrarlo), relatar los sucesos como si se viera una película (estrategia que ayuda a distanciarse del conflicto, según Piñuel, 2001 en De la Torre y Rodríguez en 2013) para posteriormente ayudar a la víctima en la búsqueda de ofertas de empleo (si es que así ella lo requiere) y el establecimiento de sus redes sociales (familia, amigos, compañeros de trabajo, etcétera).

- Metodología: sesiones 2 y 3, trabajar pautas acordadas de activación conductual con la lectura del libro “Sentirse Bien” de David Burns (2005 en De la Torre y

Rodríguez en 2013). Sesiones 5, 9 y 10, el paciente deberá realizar la identificación de reacciones emocionales significativas, la reestructuración cognitiva, el uso del humor y la exposición continua a lo largo del proceso psicoterapéutico. Sesiones 5, 6 y 7, se da la explicación sobre los mecanismos típicos de actuación del acosador, que favorecen la desactivación de la culpa y la vergüenza, así como, la reestructuración cognitiva hacia una atribución externa e inestable del conflicto, entrenándola en técnicas asertivas y asesorando en el afrontamiento de situaciones difíciles, con técnicas de autocuidado. Sesiones 2, 4, 6, 8 y 9, utilizar la aceptación (la imposibilidad de transformar el comportamiento del acosador), centrándose en el ajuste de expectativas del proceso judicial y del perdón emocional para “dejar pasar” lo ocurrido y romper el vínculo de odio con el acosador, que le permitirá continuar su vida con normalidad, potenciando la capacidad de resiliencia y la mejora de su empleabilidad laboral

- El Cierre del tratamiento se dará en las sesiones faltantes: iniciaría la fase de seguimiento en la prevención de recaídas y en la reducción de medicación (si es que la víctima decidió complementar el tratamiento con algún médico o psiquiatra) espaciando las sesiones a cada 15 días, las últimas 2 sesiones

Nota: las sesiones del estudio de caso de De la Torre y Rodríguez (2013), se estructuraron respecto a la experiencia de la paciente durante el período de inter-sesiones y tareas en casa. Obteniendo resultados con evidencia benéfica en el tratamiento psicoterapéutico para mejorar la productividad en el trabajo y el bienestar en la salud de dicha empleada.

Atención a la presunta persona agresora de acoso laboral según el protocolo para prevenir, atender y erradicar, la violencia laboral en los centros de trabajo (2020):

Persona consejera en conjunto con el abogado laboral:

En caso de que la presunta persona agresora (o acosador), afirme su responsabilidad en acciones de violencia o acoso laboral respecto a la presunta víctima, se deberá actuar conforme a lo siguiente:

- Comunicarle que este tipo de conductas no son aceptables y se le exhorta a detenerlas
- Se le informa, de las medidas de modificación de conducta a las que estará sujeto con base en la decisión del CAS-VAL (de acuerdo al punto 3.10.2 del protocolo)
- Las propuestas para las medidas de protección se pueden buscar en el protocolo para prevenir, atender y erradicar, la violencia laboral en los centros de trabajo (2020, p. 26, punto 3.9.2)
- Las medidas administrativas para la modificación de conducta de la persona agresora se encuentran en el protocolo para prevenir, atender y erradicar, la violencia laboral en los centros de trabajo (2020, punto 3.10.2) y son iguales a las medidas de protección antes citadas para las presuntas víctimas, solo que en éstas se puede realizar las siguientes acciones:
 - a. Solicitarle que asista a cursos o talleres de sensibilización y concientización sobre la igualdad de género y violencia o acoso laboral
 - b. Terminación de la relación laboral de la persona agresora en el centro de trabajo
 - c. U otras medidas que se consideren necesarias para la modificación de la conducta, incluyendo él apercibir en privado a la persona agresora

Cierre de la intervención en el CAS-VAL:

Complementando el círculo de intervención integral del CAS-VAL, según el protocolo para prevenir, atender y erradicar, la violencia laboral en los centros de trabajo (2020) es necesario:

- El fortalecimiento del ambiente o clima laboral en el área afectada a través de actividades que podrían aplicarse de manera individual o grupal en conjunto con RH (AP)
- Atender los méritos de la denuncia en conjunto con RH o AP de la siguiente manera: a) con acciones de sensibilización en el área afectada por conductas de acoso laboral b) difusión del procedimiento para la atención de casos de violencia o acoso laboral según el CAS-VAL c) emisión de una campaña sobre las conductas de violencia o acoso laboral en el centro de trabajo d) otras medidas

que se consideren para la mejora del ambiente o clima laboral (incluyendo el reconocimiento público de la responsabilidad de la empresa o centro de trabajo ante las personas trabajadoras por acoso laboral)

- Las personas consejeras en representación del CAS-VAL deberán ser la figura encargada de dar fin al seguimiento del caso de la víctima de acoso laboral, y es la que propone su resolución (en base al procedimiento antes mencionado) revisando evidencias y narrativa de hechos con toma de decisiones adecuadas, debiendo ser plasmadas en un acta de cierre en la siguiente manera:

“En base a la narrativa de los hechos de las medidas de protección, las medidas de modificación de conducta establecidas para las partes, las medidas de apoyo y las medidas de atención psicológica para la sanación y reinserción de las víctimas de violencia o acoso laboral, además de cuidar la privacidad del caso, se dio seguimiento sin importar la resolución del mismo, protegiendo siempre la integridad de la víctima, dando por finalizado este caso en el CAS-VAL (protocolo para prevenir, atender y erradicar, la violencia laboral en los centros de trabajo 2020, punto 3.11, p. 27).

ALCANCES Y LIMITACIONES

Con el desarrollo de ésta propuesta se pretende iniciar un futuro laboral que proporcione mayor bien estar laboral y buena salud mental en los trabajadores de las organizaciones mexicanas que disminuya las enfermedades profesionales como el estrés postraumático o laboral, pero, de manera más específica en aquellos empleados víctimas de acoso laboral.

Mediante el CAS-VAL, un comité que igual al de seguridad e higiene tendría que ser considerado tan necesario e importante en cualquier centro de trabajo, pues según el protocolo para prevenir, atender y erradicar, la violencia laboral en los centros de trabajo 2020, es una obligación laboral actualmente ya en México y para la OIT, el acoso laboral es “la pandemia de salud del siglo XXI”.

Con el CAS-VAL se pretende apoyar a las víctimas de acoso laboral mediante la atención y seguimiento interno, evitando tal vez, problemas jurídicos severos o sanciones laborales y/o económicas, mediante la prevención y solución inmediata a dichas quejas sobre violencia. A ésta propuesta (inicialmente realizada por el protocolo para prevenir, atender y erradicar, la violencia laboral en los centros de trabajo 2020) se le agrega la propuesta del servicio de psicología laboral exclusivo a víctimas de acoso laboral, mencionada en la NOM-035 (de manera externa) ya que aquí se deja abierta la opción de canalización de éstas víctimas a cualquier especialista fuera de la organización y no se considera la importancia de llevar éste seguimiento e involucramiento por parte de las organizaciones en la salud de los empleados así como en su calidad de vida.

Dada la revisión bibliografía se encuentra en la investigación de De la Torre y Rodríguez (2013) resultados muy importantes para la salud ocupacional en México y la psicoterapia laboral, especialmente en víctimas de acoso laboral. Ayudando a éstas a encontrar de manera positiva un nuevo estilo de afrontamiento, que al mismo tiempo transforme sus propias habilidades socio-laborales y aumente su productividad, retribuyendo así en la propia productividad de la organización.

Este mismo alcance u objetivo, puede ser es el principal obstáculo para una organización de la administración pública, pues, su línea jerárquica (los líderes) la visualizarán como generadora de gastos innecesarios, así como, más trabajo y problemas para controlar a las personas, pues en ella, generar nuevas ideas, políticas, protocolos y culturas incluyentes los hará perder poder sobre sus empleados, ya que emplean una de las principales fuentes de acoso laboral, la excesiva supervisión continua y el castigo. Otra desventaja para ésta propuesta, pudiera darse en lo planteado por el autor Oppenheimer (2018) quién asegura que los problemas en las relaciones socio-laborales de los empleados, quedarán obsoletas en muy poco tiempo, debido a que, los avances tecnológicos y la robótica, sustituirán al capital humano con mayor eficacia y efectividad. Pero tal vez, en ese caso, se dará pie a nuevos retos para la psicología laboral en las organizaciones mexicanas.

Esta propuesta establece que toda acción en pro de mejorar la salud de los empleados tiene que ver con la propia salud de las organizaciones y que el clima laboral que ésta propicie es capaz de aumentar o disminuir la misma calidad de vida de ellos. Apoyando, que lo más importante para una organización es su capital humano, pues, la calidez, honestidad, el apoyo, la inteligencia emocional, el criterio, en incluso el ímpetu con el que desarrolle sus funciones será el plus o el sello de excelencia que la haga diferenciarse del resto.

REFERENCIAS

- Abajo, F. J. (2016). Mobbing. Acoso Psicológico en el Ámbito Laboral. Cuarta edición actualizada. Buenos Aires. Edición: Abeledo Perrot. Recuperado de:
<https://static-laley.thomsonreuters.com/LALEYARG/product/files/41976504/41976504.pdf>
- Amador-Soriano, K., Velázquez-Albo, M. A. y Alarcón-Pérez, L. M. (2018). Las Competencias Profesionales del Psicólogo desde una Perspectiva Integral. Revista de Educación y Desarrollo, 45 abril-junio de 2018. Recuperado de:
[file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Competencias%20del%20Psicologo%20Laboral%20\(2018\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Competencias%20del%20Psicologo%20Laboral%20(2018).pdf)
- American Psychiatric Association. Guía de Consulta de los Criterios Diagnósticos del DSM-5. (2014). Arlington. VA, Asociación Americana de Psiquiatría, 2013. Recuperado de:
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1pmvBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=DSM&ots=9JtJljEbvM&sig=LINpUJB-O-Y9yf5KV0cuRaCfTns#v=onepage&q=DSM&f=false>

Ansoleaga, E. y Gómez, C. y Mauro, A. (2015). Violencia laboral en América Latina: una revisión de la evidencia científica. Workplace Violence in Latin America: A Review of the Scientific Evidence. Revista VERTEX. Argentina. De Psiquiatría. Vol. XXVI: (Pp. 444-452). Recuperado de: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dossier_AnsoleagaGmez-RubioyMauro4%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dossier_AnsoleagaGmez-RubioyMauro4%20(1).pdf)

Cámara de Diputados LXII Legislatura, H. Congreso de la Unión. Secretaría General. Secretaría de Servicios Parlamentarios. Ley Federal del Trabajo (2021). Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación (el 1º de abril de 1970), texto vigente. Última reforma publicada 23-04-2021. Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_230421.pdf

Cámara de Diputados LXII Legislatura, H. Congreso de la Unión. Secretaría General. Secretaría de Servicios Parlamentarios. Ley Federal del Trabajo. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación (el 1º de abril de 1970), texto vigente. Última reforma publicada (02-07-2019). Recuperado de: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/125_020719.pdf

Barrera, V. (2009). Tesis en Doctorado en Innovación Educativa. Características Transformacionales y Transaccionales en el Liderazgo Colectivo de Instituciones Tecnológicas con Desempeño Positivo. Tecnológico de Monterrey. Escuela en Graduados en Educación. Universidad Virtual. Recuperado de: https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/572516/DocsTec_10394.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cámara de Diputados LXII Legislatura, H. Congreso de la Unión. Dirección General de Apoyo Parlamentario, Dirección de Apoyo a Comisiones, Subdirección de Apoyo Técnico-Jurídico a Comisiones. Análisis Técnico Preliminar. No. de expediente (0053-1PO1-12, pp:1-4). Recuperado de: http://sitlxxii.diputados.gob.mx/cuadros_comparativos/1PO1/0053-1PO1-12.pdf

Cámara de Diputados LXIV Legislatura, H. Congreso de la Unión. Nota N°. 5987. Comunicación Social. Recuperado de: <http://www5.diputados.gob.mx/index.php/esl/Comunicacion/Agencia-de-Noticias/2017/02-Febrero/21/5987-Aprueban-diputados-reformas-a-la-Ley-Federal-del-Trabajo-para-actualizar-las-tablas-de-enfermedades-del-trabajo-y-de-valoracion-de-incapacidades-permanentes>

Castro, E. y Vera, L. (2009). Tesis de licenciatura. Mobbing: Acoso laboral en trabajadores mexicanos. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Psicología, (UNAM). Ciudad de México. Recuperado de: [file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Tesis%20para%20Tesina%20Nueva/Tesis%20\(2009\),%20Acoso%20en%20trabajadores%20mexicanos%20Castro%20y%20Vera.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Tesis%20para%20Tesina%20Nueva/Tesis%20(2009),%20Acoso%20en%20trabajadores%20mexicanos%20Castro%20y%20Vera.pdf)

Cervantes, L. E. y Estrada, R. (2018). Tópicos para las propuestas para la sanación del acoso laboral (Mobbing). Centro de aprendizaje de desarrollo empresarial y tecnológico de Aguascalientes (Cadeta). Recuperado de: http://cathi.uacj.mx/bitstream/handle/20.500.11961/7389/LIBRO_TPICOS_SOBR E_MOBBING.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Consejería de Educación y Empleo. (2020). Acoso Psicológico en el Trabajo. Guía para el trabajador. Comunidad de Madrid. Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo (IRSST). Madrid. Recuperado de: <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM013487.pdf>

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México. Tercera edición: McGraw Hill. Recuperado de: <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Libros%20Tesina%20Nueva/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed%20libro.pdf>

De León, P. E. y Hernández, F. (2013). Tesis de Licenciatura, Relación entre Motivación de Logro y Acoso Laboral en una Muestra de Trabajadores Mexicanos. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, (UNAM). Ciudad de México. Recuperado de: <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Tesis%20para%20Tesina%20Nueva/Tesis%20de%20Acoso%20Laboral%202013.pdf>

De la Torre, M. y Rodríguez, R. (2013). Psicoterapia del Acoso Psicológico en el Trabajo. Un caso clínico. Revista Argentina de Clínica Psicológica, Vol. XXII, núm. 2, agosto-, 2013, (pp. 131-138). Fundación Aiglé. Buenos Aires: Argentina. Recuperado de: <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Psicoterapia%20del%20Acoso%20Psicol%C3%B3gico%20en%20el%20Trabajo.pdf>

Del Pino, R. (2011). Aproximación al Mobbing en las Empresas Mexicanas: Violencia y Acoso Psicológico en el Trabajo en Personal Estratégico de Alto Valor Organizacional. XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Doctorado en Ciencias de la Administración Universidad Nacional Autónoma de México, División de Estudios de Posgrado, Facultad de Contaduría, Administración e Informática. (Pp. 1-20). Recuperado de: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/docs/201.pdf>

Díaz Rosas, J. A. (2014). Tesina de licenciatura. Antecedentes Históricos y la Actualidad del Mobbing. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, (UNAM). Ciudad de México. Recuperado de: Tesis.unam.mx.

Díaz Silverio, N. (2020). Trabajo de fin de grado. El Acoso Laboral “Mobbing”. Facultad de Derecho Universidad de La Laguna. Tenerife. Curso 2019/2020 Convocatoria: Julio. Departamento de Disciplinas Jurídicas. Área de conocimiento: Derecho Penal. Pp: 1-33. Recuperado de:

<file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Acoso%20Laboral%202020%20D%C3%ADaz%20Silverio.pdf>

Díaz Trujillo, R. (2016). Análisis Psicosocial del Mobbing. Universidad De Jaén. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Trabajo Fin de Grado. Recuperado de:

http://tauja.ujaen.es/jspui/bitstream/10953.1/3456/1/Daz_Trujillo_Raquel_TFG_Psicologa.pdf

Diccionario Panhispánico del Español Jurídico. De la Real Academia Española. Cumbre Judicial Iberoamericana y Asociación de Academias de la Lengua Española. (dpej.rae.es). Recuperado de: <https://dpej.rae.es/lema/iter-criminis>

Diputadas y Diputados Ciudad de México Morena. Grupo Morena. Iniciativa para la prevención del estrés laboral. Recuperado el 24 de octubre, 2019 de:

http://gpmorenacdmx.org.mx/boletin_272_2/

Escobar, B. y Fernández M. M. (2012). Artículo del Proyecto. Daños y Responsabilidad generados por Mobbing. De la línea de investigación en Derecho Económico, perteneciente al Grupo de Investigación Economía, Derecho y Globalización. Facultad de Ciencias Sociales del Politécnico Grancolombiano. Julio – Diciembre. Bogotá: Colombia. Verba Iuris, (Pp. 135 – 151). Recuperación de: <https://core.ac.uk/download/pdf/229912507.pdf>

Fundación Estatal para la Prevención de Riesgos Laborales F.S.P. (2019). Guía para la Elaboración e Implantación de un Protocolo de Acoso en la Empresa. España. Recuperación de:

<https://www.cem-malaga.es/portalcem/novedades/2019/GU%C3%8DA%20PARA%20LA%20ELABORACION%20DE%20UN%20PROTOCOLO%20DE%20ACOSO%20EN%20LA%20EMPRESA.pdf>

Gaceta Parlamentaria. (2017). De la Comisión de Trabajo y Previsión Social, con Proyecto de Decreto por el que se Reforman los Artículos 513 y 515, y se Adiciona el 515 bis a la ley federal del trabajo. Martes 21 de febrero 2017. Recuperado de: <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/dictamen%20Ley%20Federal%20del%20Trabajo%2021feb17.pdf>

Goleman, D. y Cherniss, C. (2013). Inteligencia Emocional en el Trabajo: Cómo Seleccionar y Mejorar la Inteligencia Emocional en Individuos, Grupos y Organizaciones. Editorial Kairós. Recuperado: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jvCbDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=daniel+goleman+inteligencia+emocional&ots=41WPDyakIQ&sig=EPxVywmKxfEZV_mrMfqO8mZS7xo#v=onepage&q=daniel%20goleman%20inteligencia%20emocional&f=false

https://www.rekursosyhabilidades.com/cmsAdmin/uploads/o_1c8vfrqjr1n5q1e2g167q67mci.pdf

Goleman, D. (2010). La Práctica de la Inteligencia Emocional. La tan esperada continuación del best- seller Inteligencia Emocional. Título original: Working With Emotional Intelligence, (1999). Traducción: Fernando Mora y David González. Editor: Raga. Recuperado de: file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Libros%20Tesina%20Nueva/La_practica_de_la_inteligencia_emocional_Daniel_Goleman,%201998.pdf

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=s-ybDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=daniel+goleman+inteligencia+emocional&ots=4ffZLH2tcS&sig=d7zfyvaONUZS3DUeSpo_vlUd3p8#v=onepage&q=daniel%20goleman%20inteligencia%20emocional&f=false

Goleman, D., y Zilli, E. (1999). La Inteligencia Emocional en la Empresa. Javier Vergara.
Recuperado de:
file:///C:/Users/Usuario/Desktop/LA_INTELIGENCIA_EMOCIONAL_EN_LA_EMPRESA%20goleman.pdf

Goleman, D. (2014). Liderazgo. El Poder de la Inteligencia Emocional. B de books.
Recuperado de:
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=E6hnBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=daniel+goleman+inteligencia+emocional&ots=FrR0JQvhN_&sig=5ZREHXapQBA2FR6qwT4Sd4LxLDY#v=onepage&q=daniel%20goleman%20inteligencia%20emocional&f=false

Hernández, V., Quintana, L., Mederos, R., Guedes, R., y García, B. N. (2009). Motivación, Satisfacción Laboral, Liderazgo y su Relación con la Calidad del Servicio. Revista cubana de Medicina Militar, (38(1), 0-0). Recuperado de:
[file:///C:/Users/Usuario/Desktop/motivaci%C3%B3n,%20satisfacci%C3%B3n%20y%20liderazgo.%20\(2017\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Desktop/motivaci%C3%B3n,%20satisfacci%C3%B3n%20y%20liderazgo.%20(2017).pdf)

Hirigoyen, M. F. (1999). El Acoso Moral en el Trabajo. Páidos. Barcelona España.

Johansen, O. (2004). Introducción a la Teoría General de Sistemas. Ciudad de México: Limusa.

Leymann, H. (1996). European Journal of work and organizational psychology. Mobbing And Victimization at Work. Guest Editors: Dieter Zapf (Germany) and Heinz Leymann (Sweden). Published by Psychology press, in Association with the International Association of Applied Psychology. Recuperado de:
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=l843u-A-aclC&oi=fnd&pg=PA270&dq=leymann+mobbing&ots=kPpwFTGe7R&sig=PXUIUyF9XABrIGHURWlyb_ktqZE#v=onepage&q=leymann%20mobbing&f=false

Loli, A. E., Danielli, J., Navarro, V., Cerón, F. (2018). La Calidad de Vida Laboral y el Soporte Institucional para el Trabajo en Profesionales de las entidades públicas y privadas de Lima. Revista de Investigación en Psicología Vol. 21 - N.º 1 - 2018, pp. 27 - 50 ISSN L: 1560 - 909X Facultad de Psicología UNMSM. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/304896885.pdf>

Luna, M., Yela, C., Antón, A. y La Unión Sindical de Madrid Región (2003), Acoso Psicológico en el Trabajo (Mobbing). Fundación para la prevención de riesgos laborales. Madrid. Ediciones GPS. Recuperado: <http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/librosnuevos/Acoso-Psicol%C3%B3gico-en-el-Trabajo- MOOBING .html>

Maldonado, A. (2016). Tesina de licenciatura. Propuesta de Intervención para Disminuir el Mobbing desde una Perspectiva de Género. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, (UNAM). Ciudad de México. Recuperado de: [Tesis.unam.mx](http://tesis.unam.mx).

Marca, Y. T. (2014). Tesis de Maestría. Programa de Relaciones Humanas para Mejorar la Comunicación del Personal Docente y Administrativo de la Institución Educativa Inicial. Huaynacotas, Distrito de Huaynacotas, Provincia de la Unión, Región Arequipa". Para obtener el grado académico de Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación. Unidad de Posgrado Programa De Maestría en Ciencias de la Educación. Lambayeque, Perú. Recuperado de: [file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Tesis%20para%20Tesina%20Nueva/Tesis%20\(2014\),%20Relaciones%20Humanas%20Mcgregor.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Tesis%20para%20Tesina%20Nueva/Tesis%20(2014),%20Relaciones%20Humanas%20Mcgregor.pdf)

Martínez, M., Iruña, M., Camino, L., Torres, H., Queipo, D. (2012). El Acoso Psicológico en el Trabajo o Mobbing: Patalogía Emergente Mobbing In The Workplace: Emergent Pathology. Área de Medicina Legal y Forense. Facultad de Medicina. Área de Personalidad, Evaluación y Tratamiento Psicológico. Facultad de Psicología Universidad de Valladolid. (Pp: 5-12). Recuperado de: https://www.uv.es/gicf/3Ar1_Mtz_Leon_GICF_03.pdf

Mendizábal, G. y García, Z. (2012). El Acoso Laboral y la Seguridad Social México-España. Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Jurídicas. Universidad Autónoma del Estado de Morelos. (Pp. 303 – 328). Recuperado de: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/7/3142/15.pdf>

Mendizábal, G. (2012). El Acoso Laboral y La Reforma Laboral de México del 2012. Recuperado de: http://www.adapt.it/boletinespanol/docs/gabriela_mendizaval.pdf

Mercado, P. (2006). Capítulo 9. Exploración del Acoso en el Trabajo (Mobbing) en las Organizaciones del Estado de México. Edo. Méx. Universidad Autónoma del Estado de México. (pp. 282-321).

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social; Ministerio de Educación; Instituto Nacional de Educación Tecnológica, Organización Internacional del Trabajo: Salud y seguridad en el trabajo (SST), (2014). Aportes para una cultura de la prevención. 1a ed.: Buenos Aires: Oficina de País de la OIT para la Argentina. (Pp: 1-53). Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_248685.pdf

Mota, Y. E. (2020). Propuesta de Artículo Presentado como Requisito para la Obtención del Título: Especialista de Salud y Seguridad Ocupacional con mención en Salud Ocupacional. Universidad Internacional del Ecuador Especialización de Salud y

Seguridad Ocupacional con mención en Salud Ocupacional. Quito- Ecuador. (abril 2020). Recuperado de: <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4179/1/T-UIDE-0017.pdf>

Muñoz, V., Vázquez, S. (2012). Tesis de Licenciatura, Relación entre Acoso Laboral (mobbing) y Satisfacción Laboral en Trabajadores Mexicanos. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, (UNAM). Ciudad de México. Recuperado de: [file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Tesis%20para%20Tesina%20Nueva/Tesis%20\(2012\),%20Relaci%C3%B3n%20entre%20el%20Acoso%20y%20la%20Satisfacci%C3%B3n.%20Mu%C3%B1oz.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Tesis%20para%20Tesina%20Nueva/Tesis%20(2012),%20Relaci%C3%B3n%20entre%20el%20Acoso%20y%20la%20Satisfacci%C3%B3n.%20Mu%C3%B1oz.pdf)

Mc.Gregor, D. (1960). El Lado Humano de las Organizaciones. Bogota: McGraw Hill.

Navarrete, S. (2015). Cómo se Pretende Legislar el Mobbing o Acoso Psicológico Laboral en México: Revisión de la iniciativa aprobada por el Senado en 2014 y Temas relacionados. Mayo, Hidalgo: México. (Pp. 1 -174). Recuperado de: file:///C:/Users/Usuario/Desktop/CmosepretendelegislarMobbing_Avance-de-Libro%20Navarrete%202016.pdf

Navarrete, S. (2009). El Contenido y Desarrollo del Mobbing en el Trabajo. Heinz Leymann Universidad de Umeå, Suecia. Originalmente publicado en European Journal Of Work And Organizational Psychology, 1996, 5 (2), 165-184. Traducción, notas 1 a 7. (Pp. 1 – 25). Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Sergio_Navarrete_Vazquez/publication/275522610_El_Contento_y_Developmento_del_Mobbing_en_el_Trabajo/links/553ea6970cf210c0bdaaad5/El-Contenido-y-Desarrollo-del-Mobbing-en-el-Trabajo.pdf

Ocegüera, A., Alderete, G. y Ruiz, A. G. (2009). Estudio Comparado de la Legislación del Mobbing en Latinoamérica.

Olguín, G. y Piña, A. E. (2009). Tesis de Licenciatura, Taxonomía Clasificatoria de Comportamientos Relacionados con Acoso Laboral: un Estudio Exploratorio Realizado con el Método de Escalamiento Multidimensional. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, (UNAM). Ciudad de México. Recuperado de: Tesis.unam.mx.

Oppenheimer, A. (2018). ¡Sálvese quien pueda! El futuro del trabajo en la era de la automatización. México, Edit. Debate (pp. 358). Síntesis o Resumen (pp. 1-10). Recuperado de: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/30-sqp%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/30-sqp%20(1).pdf)

Organización Internacional del Trabajo en México. (OIT, 2020). Entornos de Trabajo Seguros y Saludables Libres de Violencia y Acoso. Ginebra, Suiza. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_751837.pdf

Organización Internacional del Trabajo en México. (OIT, 2019. C190) - Convenio Sobre La Violencia y El Acoso. Núm. 190. Recuperado de: https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:12100::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:3999810
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_711719.pdf

Organización Internacional del Trabajo en México. (OIT, 2018). V Informe (1). Acabar Con la Violencia y El Acoso Contra las Mujeres y los Hombres en el Mundo del Trabajo. Conferencia Internacional del Trabajo, 107.^a reunión. ILC.107/V/1. Ginebra, Suiza. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_554100.pdf

Organización Internacional del Trabajo (OIT, PTDP. 2008). 303^a Reunión. Aplicación de los Programas de Trabajo Decente por País. Segundo Punto del Orden del Día. Celebrado en Ginebra, noviembre 2008. Recuperado de:

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_100041.pdf

Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2006, R197). Recomendación Sobre el Marco Promocional para la Seguridad y Salud en el Trabajo (núm. 197). Recuperado de:

https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R197

Organización Internacional del Trabajo. (OIT, 2002). Panorama Laboral 2002. Oficina Internacional del Trabajo en AMERICA LATINA y EL CARIBE. (Pp. 1 – 126). Recuperado de:

<file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Panorama%20laboral%202002%20America%20Latina.pdf>

Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2002, R194). Recomendación sobre la Lista de Enfermedades Profesionales, (núm. 194). Recuperado de:

https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_IL_O_CODE:R194

Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1987, C155). Convenio Sobre Seguridad y Salud de los Trabajadores (núm. 155). Recuperado de:

https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C155

Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1985, C161). Convenio Sobre los Servicios de Salud en el Trabajo (C161). Recuperado de:

<https://www.iberley.es/temas/convenio-161-oit-sobre-servicios-salud-trabajo-63916>

Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1985, R171). Recomendación Sobre los Servicios de Salud en el Trabajo (núm. 171). Recuperado de: https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:55:0::NO::P55_TYPE,P55_LANG,P55_DOCUMENT,P55_NODE:REC,es,R171,%2FDocument

Pando, M., Aranda, C., Salazar, J. G., Torres, T. M. (2016). Prevalencia de Violencia Psicológica y Acoso Laboral en Trabajadores de Iberoamérica. Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología, vol. 21 Núm. 1. P. 39-45. Xalapa, Veracruz México. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29248180004>

Papalia, D. E., Wendkos, S., Duskin, R. (2001). Desarrollo Humano. Editorial: McGraw Hill. Octava Edición. Bogotá. Colombia.

Patlán, J. (2019). Efecto de los Riesgos Psicosociales en la Satisfacción Laboral y los Trastornos Psicósomáticos en Trabajadores del Sector Público. Revista de estudios en Contaduría, Administración e Informática (RECAI). Universidad Autónoma del Estado de México. Publicación: cuatrimestral enero/abril 2019. Recuperado de: <https://recai.uaemex.mx/article/view/11591/9755>

Patlán, J. (2019). ¿Qué es el Estrés laboral y cómo Medirlo? Revista Salud Uninorte, Vol. 35 (1- 2019). Recuperado de: <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Que%20es%20el%20estr%C3%A9s%20Patlan%20Juana.pdf>

Patlán, J. (2017). Calidad de Vida en el Trabajo. Universidad Autónoma de México. Edit. Manual Moderno, S.A de C.V.

Patlán, J. (2013). Efecto del Burnout y la Sobrecarga en la Calidad de vida en el Trabajo. Estudios Gerenciales. Universidad ICESI. Elsevier España. Recuperado de: [file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Nuevo%20Tesina/Articulos%20de%20investigaci%C3%B3n%20Nueva%20Tesina/SOBRE%20CARGA%20DE%20TRABAJO%20\(Juana%20Patlan%202017\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Nuevo%20Tesina/Articulos%20de%20investigaci%C3%B3n%20Nueva%20Tesina/SOBRE%20CARGA%20DE%20TRABAJO%20(Juana%20Patlan%202017).pdf)

Patlán, J. (2010). El Lado Oscuro de las Organizaciones: Efectos Negativos en el Factor Humano. Revista del Centro de Investigación. Universidad la Salle. Vol. 9. Núm 34 (julio-dic 2010, pp. 71-86). Recuperado de: [file:///C:/Users/Usuario/Desktop/El%20lado%20oscuro%20de%20las%20organizaciones%20Patl%C3%A1n%20\(2010\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Desktop/El%20lado%20oscuro%20de%20las%20organizaciones%20Patl%C3%A1n%20(2010).pdf)

Piñuel y Zavala, I. (2012). Mobbing. Manual de Autoayuda. España: Primera Edición. Debolsillo clave.

Piñuel y Zavala, I. y Oñate, A. (2006). La Evaluación y Diagnóstico del Mobbing o Acoso Psicológico en la Organización: el Barómetro Cisneros Assessing and diagnosing mobbing in organizations: the Cisneros barometer. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, (Volumen 22, n.º 3 - Pp. 309-332). ISSN: 1576-5962. Recuperado de: <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Evaluaci%C3%B3n%20y%20Diagnostico%20en%20las%20empresas%20con%20mobbign%20Pi%C3%B1uel,%202006.pdf>

Piñuel y Zavala, I. (2001). Mobbing: Cómo Sobrevivir al Acoso Psicológico en el Trabajo (Vol. 67). Editorial Sal Terrae. Recuperado de: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=VOAowGU4CfEC&oi=fnd&pg=PA15&dq=Pi%C3%B1uel,+I.+y+Zabala+Cantabria,+M.+\(2001\).+Mobbing,+Como+So+brevivir+al+Acoso+Psicol%C3%B3gico+en+el+Trabajo.+Bilboa:+Sal+T%C3%A9rrea.&ots=pnh1etGNY-&sig=zcW_oMBNmHsp2EGOVcV1p2SjH0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=VOAowGU4CfEC&oi=fnd&pg=PA15&dq=Pi%C3%B1uel,+I.+y+Zabala+Cantabria,+M.+(2001).+Mobbing,+Como+So+brevivir+al+Acoso+Psicol%C3%B3gico+en+el+Trabajo.+Bilboa:+Sal+T%C3%A9rrea.&ots=pnh1etGNY-&sig=zcW_oMBNmHsp2EGOVcV1p2SjH0#v=onepage&q&f=false)

Piñuel y Zavala, I. (2001). Mobbing. La Lenta y Silenciosa Alternativa al Despido (pp. 17,19-55). Recuperado de: https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Pi%C3%B1uel%2C+I.+%282001%29.+Mobbing.+La+lenta+y+silenciosa+alternativa+al+despido.+Aedipe%2C+17%2C+19-55.&btnG=

Protocolo de Actuación Frente Casos de Violencia Laboral, Hostigamiento y Acoso Sexual, Dirigido a las Empresas de la República Mexicana, (2017). Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Fecha de publicación 14 de diciembre 2017. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/281042/Protocolo_28062017_FLNAL.pdf

Ramió, C. (2019). Inteligencia Artificial y Administración Pública. Robots y Humanos compartiendo el Servicio Público. Edit. Catarata. Madrid. Recuperado de: [Inteligencia artificial y administracion publica Carles Rami.pdf](Inteligencia_artificial_y_administracion_publica_Carles_Rami.pdf)

Saldaña, J. (2015). La Integración Resiliente en el Modelo de Psicoterapia Breve a Propósito de la Intervención Terapéutica en los Casos de Mobbing. Máster en Psicología Clínica y Psicoterapia por la Sempyp. Revista Digital de Medicina Psicosomática y Psicoterapia por la Sociedad Española de Medicina Psicosomática y Psicoterapia (2015). Recuperado de: <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/NUEVOS%20ARTICULOS%20TESINA/Terapia%20Breve%20en caso de mobbing.pdf>

Salinas, E. (2008). Tesis Doctoral. Acoso Moral en El Trabajo. Una Perspectiva Sociológica. Universidad de Alicante. Facultad de Ciencias Económicas, y Empresariales. Departamento de Sociología y Teoría de la Educación. Recuperado de: https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/9646/1/tesis_eutropia_salinas.pdf

Sánchez, A. (2015). Reseña Bibliográfica de Mendizábal, G. (2013). El acoso laboral y la seguridad social. Ciudad de México: Porrúa. Revista Latinoamericana de Derecho Social (21, julio/diciembre, p. 289-294). Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. Recuperado de: <http://biblio.juridicas.unam.mx>.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (STP, 2020). Modelo de Protocolo para Prevenir, Atender y Erradicar, la Violencia Laboral en los Centros de Trabajo, marzo 2020. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/539287/Protocolo_Violencia_Laboral_0603-1amGMX_1_.pdf

Secretaría de Gobernación. (SEGOB., 2018). Diario Oficial de la Federación. Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo—Identificación, análisis y prevención. Recuperado de: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (STPS, 2017). Diario Oficial de la Federación. Protocolo de actuación frente a casos de violencia laboral, hostigamiento y acoso sexual, dirigido a las empresas de la República Mexicana. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/281042/Protocolo_28062017_FI_NAL.pdf

Senado de la República. Gaceta miércoles 06 de agosto de 2014. Gaceta: LXII/2SR-19/49480. Recuperado de: https://www.senado.gob.mx/64/gaceta_comision_permanente/documento/49480

Servín, A. (2005). Tesis de Licenciatura, Administración Integral y Desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones. Escuela Nacional de Trabajo Social, Universidad

Nacional Autónoma de México (UNAM). Ciudad de México. Recuperado de:
[file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Tesis%20para%20Tesina%20Nueva/Tesis%20\(2005\).%20Mobbing.%20Servin%20Maga%C3%B1a%20Ana%20Lilia.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Tesis%20para%20Tesina%20Nueva/Tesis%20(2005).%20Mobbing.%20Servin%20Maga%C3%B1a%20Ana%20Lilia.pdf)

Siliceo Aguilar, A., G., Angulo, B., Siliceo Fernández, F. (2001). Liderazgo el Don del Servicio. ¿Cómo quieres que te recuerden tus seguidores? Primera edición en español. McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Recuperado de:
<file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Libros%20Tesina%20Nueva/libro%20Liderazgo%20el%20don%20del%20Servicio.%20Siliceo%20Aguilar,%202001.pdf>

Siliceo Aguilar, A., Casares, D. y González, J. L. (1999). Cultura Organizacional. Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional: hacia una organización competitiva. Capítulo 4 Cultura Organizacional. (Pp.: 127 – 162), Edit. Mcgraw Hill, primera edición. Recuperado de:
<https://www.yumpu.com/es/document/read/28181590/cultura-organizacional-y-liderazgo>

Soria, V. M. (2004). Relaciones Humanas. 2ª ed. Ciudad de México: Limusa.

Torres, T. y Acosta, M. (2013). El Acoso Psicológico en el Trabajo desde el Punto de Vista de los Presuntos Perpetradores: un Acercamiento Fenomenológico. Universidad Libre Seccional Cali. Colombia. 1 edición. Recuperado de:
<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Torres2013ElacosopsicologicoLibro.pdf>

Turpin, G., Richards, D., Hope, R. y Duffy, R. (2008). Mejorando el Acceso a las Terapias Psicológicas: Una Iniciativa Nacional para Asegurar la Prestación de Terapias de Alta Calidad Basadas en la Evidencia. Papeles del Psicólogo, 2008, (pp. 271 – 280). Recuperado de:
<file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Mejorando%20el%20acceso%20a%20las%20terapias%20psicol%C3%B3gicas.pdf>

- Trujillo, M., Valderrabano, M. L., Hernández, R. (2007). Mobbing: Historia, Causas, Efectos y Propuesta de un Modelo para las Organizaciones Mexicanas. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, enero-junio, 2007, (pp. 71- 91). Universidad Nacional de Colombia Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802905.pdf>
- Trujillo, M. (2008). ¿Por qué a mí? Mobbing en México en el Marco de la Hipercompetitividad y la Globalización. México: Asesorías y Servicios Editoriales Amaquemecan. Colección Encrucijadas Críticas.
- Uribe, J. F. (2015). Clima y Ambiente Organizacional. Trabajo, Salud y Factores Psicosociales. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología. Edit. Manual Moderno S.A de C.V.
- Uribe, J. F. (2011). Violencia y Acoso en el Trabajo. Mobbing. México: Manual Moderno.
- Vázquez, C., Hervás, G., Rahona, J.J. y Gómez, D. (2009). Bienestar Psicológico y Salud: Aportaciones desde la Psicología Positiva. Facultad de Psicología. Universidad Complutense de Madrid. España. Anuario de Psicología Clínica y de la Salud (pp: 15 – 28). Recuperado de: [file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Bienestar psicologico y salud Aportacion,%202009.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Bienestar_psicologico_y_salud_Aportacion,%202009.pdf)
- Velásquez, F. (2002). Escuelas e Interpretaciones del Pensamiento Administrativo. Estudios Gerenciales. Universidad ICESI. Cali: Colombia. (abril-junio, pp. 31-55). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/212/21208302.pdf>
- Vidal, M. C. (2006). El mobbing en el trabajo: Su problemática. Revista General Informática de Derecho.

Villavicencio, E. R. (2015). Tesis de Doctorado, Compromiso Engagement y Desgaste Ocupacional: su Relación con Socialización Organizacional y Resiliencia. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, (UNAM). Ciudad de México. Recuperado de: [Tesis.unam.mx](http://tesis.unam.mx).

Vivas, M., Domingo, G. y González, B. (2007). Educar las Emociones. Mérida, Venezuela. Producciones Editoriales C. A. 2da Edición. Recuperado de: file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Libro_educar_emociones%202007.pdf

Anexo 1

Tabla 1

Instrumentos actuales que protegen la SST de violencia y acoso laboral.

<ul style="list-style-type: none">• Convenio sobre Seguridad y Salud de los Trabajadores (SST, 1981, núm. 155), la Recomendación (núm. 164), así como también el Protocolo, (2002, núm. 155):	<p>El Convenio núm. 155, define a la salud en relación con el trabajo como, “que no solamente abarca la ausencia de afecciones o enfermedades, sino también esos elementos físicos y mentales que afectan a la salud, por estar directamente relacionados con la seguridad e higiene en el trabajo” (OIT, 1981, C155, Artículo 3, inciso e). También estipula los principios básicos de una política de acción a nivel nacional y de empresas, con el objetivo de dar una correcta aplicación a las medidas de prevención y protección en materia de SST (OIT, 1981, C155, Artículos 5 y 6).</p> <p>La Recomendación núm.164, establece que las empresas deben adoptar medidas en cumplimiento de la política nacional de SST, para prevenir las tensiones físicas o mentales provocadas por las condiciones de trabajo perjudiciales para la salud, además deja ver las obligaciones que los empleadores deben garantizar para que su</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Tabla (continuación)</p>	<p>organización en el trabajo sea adecuada, así como, su duración y períodos de descanso a los que se tienen derecho, para que no se cause ningún perjuicio a la salud ni a la seguridad de las personas trabajadoras de los centros de trabajo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • El Convenio sobre los servicios de salud en el trabajo, (1985, núm. 161), y su recomendación (núm. 171): 	<p>Asesora a todos los involucrados en el terreno del trabajo acerca de los requisitos necesarios para establecer y conservar un medio ambiente de trabajo seguro y saludable, que favorezca a una buena salud física y mental con el trabajo, y la adaptación de éste a las capacidades de los trabajadores (OIT, 1985, R.171 en artículo 1, apartado A. numerales 5 y 6). La Recomendación Núm. 171, todo miembro se compromete a establecer progresivamente servicios de salud en el trabajo para todos los trabajadores, incluidos los del sector público y las cooperativas de producción, en todas las ramas de actividad económica y en todas las empresas.</p>
	<p>Enfermedades Profesionales según el órgano o sistema afectado; 2.4.</p>

<p>Tabla (continuación)</p> <ul style="list-style-type: none"> OIT (2002, R194). Recomendación sobre la Lista de Enfermedades Profesionales, (núm. 194): 	<p>Trastornos mentales y del comportamiento:</p> <p>2.4.1. Trastorno de estrés postraumático.</p> <p>2.4.2. Otros trastornos mentales o del comportamiento no mencionados en el punto anterior cuando se haya establecido, científicamente o por métodos adecuados a las condiciones y las prácticas nacionales, un vínculo directo entre la exposición a factores de riesgo que resulte de las actividades laborales y el(los) trastorno(s) mental(es) o del comportamiento contraído(s) por el trabajador (OIT, 2002, R194, numeral 2).</p>
<ul style="list-style-type: none"> El Convenio sobre el Marco Promocional para la Seguridad y Salud en el Trabajo, (2006, núm. 187), y su recomendación (núm. 197): 	<p>Establece la Política Nacional Elaborada en virtud de los derechos, obligaciones y responsabilidades pertinentes de los trabajadores, empleadores y los gobiernos enunciados en dicho Convenio.</p>

Nota: elaboración a partir de los datos tomados de OIT (1981/1985/2002/2006/2020, p. 31).

Anexo 2

Tabla 4

Principios básicos para elaborar una política de prevención de riesgos psicosociales- según la nom-035.

<p>1. Favorecer un entorno organizacional favorable, en el centro de trabajo:</p>	<p>Significa lograr la participación proactiva, así como la comunicación entre sus integrantes, publicando anuncios, noticias y avisos de interés para los trabajadores o empleados relativos a sus labores y operaciones.</p>
<p>2. Promover el sentido de pertenencia de los trabajadores a la organización:</p>	<p>Promover un trabajo digno y lograr un entorno organizacional favorable. Definiendo manuales de organización con descripciones de puestos, así como, Reglamento Interno de Trabajo por área, en función de la naturaleza específica de cada labor.</p>
<p>3. Lograr la adecuada realización de las tareas encomendadas, impartiendo a los trabajadores las capacitaciones establecidas en la Ley Federal del Trabajo, acorde a sus distintas actividades.</p>	<p>Reconocer el desempeño de los trabajadores, evaluándolos por lo menos una vez al año de manera personal por medio del supervisor o jefe inmediato del trabajador o empleado; y los resultados de la misma servirán como base para la determinación de reconocimiento o beneficios para los trabajadores sobresalientes.</p>
<p>4. Lograr la definición precisa de responsabilidades para los trabajadores, difundir y promover el seguimiento a los manuales de organización y las descripciones de puestos que indican las</p>	<p>El centro de trabajo se debe comprometer a vigilar el cumplimiento de las normas dirigidas a prevenir cualquier conducta o comportamiento que implique violencia laboral, salvaguardar la información que sea recolecte, dar trámite e intervenir, de forma oportuna, en las quejas que se reciban por medio de los conductos pre establecidos.</p>

responsabilidades específicas
de cada puesto de trabajo.

Nota: elaboración propia a partir de la información tomada en SEGOB (2018).

Anexo 3

Formato de Recaudación de Información Personal para el CAS-VAL.

Guía de Referencia V (SEGOB, 2018, s/p).

Los datos del trabajador que se recaben en los cuestionarios aplicables a esta Política, deberán ser el contenido de esta guía. Es pertinente aclarar que dicha guía es complemento para una mejor comprensión de la Norma-035 (tampoco es de cumplimiento obligatorio) (SEGOB, 2018, s/p):

Número de cuestionario: _____

Fecha de aplicación: _____

Información del trabajador:

Sexo:

Género: Masculino:

Femenino:

Otro, especifique:

Edad en años:

15-19, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 55-59, 60-64, 65-69, 70 y más.

Estado Civil: Soltero(a) Casado(a) Unión libre(a) Divorciado(a) Viudo(a)

Nivel de Estudios:

Sin formación, Primaria, Secundaria, Preparatoria o Bachillerato, Técnico Superior, Licenciatura, Maestría y Doctorado.

Ocupación/Profesión /Puesto:

Departamento/Sección/Área:

Tipo de Puesto:

Operativo
Profesional Técnico
Supervisor
Gerente

Tipo de Contratación:

Por obra o Proyecto
Por tiempo determinado (temporal)
Tiempo determinado
Honorarios

Tipo de Personal:

Sindicalizado
Ninguno
Confianza

Tipo de Jornada de Trabajo:

Fijo Nocturno (entre 20:00 y las 6:00 hrs.).
Fijo Diurno (entre las 06:00 y las 20:00 hrs.).
Fijo Mixto (combinación de ambos turnos).

Realiza Rotación de turnos:

Si
No

Experiencia (en años):

Tiempo en el puesto actual:

Menos de 6 meses
Entre 6 meses y 1 año

Entre 1 año y 4 años

Entre 5 y 9 años

Entre 10 y 14 años

Entre 15 y 19 años

Entre 20 y 24 años

Entre 25 o más

Tiempo de Experiencia Laboral:

Menos de 6 meses

Entre 6 meses y 1 año

Entre 1 año y 4 años

Entre 5 y 9 años

Entre 10 y 14 años

Entre 15 y 19 años

Entre 20 y 24 años

Entre 25 o más.

Anexo 4

INVENTARIO DE VIOLENCIA Y ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO. (IVAPT-PANDO)

Pando et al. (2006, pp. 331-332).

El cuestionario que está usted a punto de contestar tiene como intención conocer algunos aspectos de las relaciones psicológicas en el lugar de trabajo. Para ello se requiere que conteste los dos incisos con sus preguntas. El primero, que es el inciso (A),

se refiere a la frecuencia con la que ocurre lo que se pregunta, y el segundo (B) alude a la frecuencia con que eso le ocurre con respecto a sus compañeros.

RESPUESTAS:

A)

- 4. Muy frecuentemente.
- 3. Frecuentemente.
- 2. Algunas veces.
- 1. Casi nunca.
- 0. Nunca.

B)

- 1. Menos que a mis compañeros.
- 2. Igual que a mis compañeros.
- 3. Más que al resto de mis compañeros.

PREGUNTAS	A	B
1. Recibo ataques a mi reputación.		
2. Han tratado de humillarme o ridiculizarme en público.		
3. Recibo burlas, calumnias o difamaciones públicas.		
4. Se me asignan trabajos o proyectos con plazos tan cortos que son imposibles de cumplir.		
5. Se me ignora o excluye de las reuniones de trabajo o en la toma de decisiones.		
6. Se me impide tener información que es importante y necesaria para realizar mi trabajo.		
7. Se manipulan las situaciones de trabajo para hacerme caer en errores y después acusarme de negligencia o de ser un(a) mal(a) trabajador(a).		
8. Se extienden por la empresa rumores maliciosos o calumniosos sobre mi persona.		
9. Se desvalora mi trabajo y nunca se me reconoce que haya hecho algo bien.		
10. Se ignoran mis éxitos laborales y se atribuyen maliciosamente a otras personas o elementos ajenos a		

ellos, como la casualidad, la suerte, la situación del mercado, etc.		
11. Se castigan mis errores o pequeñas fallas mucho más duramente que al resto de mis compañeros(as).		
12. Se me obstaculizan las posibilidades de comunicarme con compañeros y/o con otras áreas de la empresa.		
13. Se me interrumpe continuamente cuando trato de hablar.		
14. Siento que se me impide expresarme.		
15. Se me ataca verbalmente criticando los trabajos que realizo.		
16. Se me evita o rechaza en el trabajo (evitando el contacto visual, mediante gestos de rechazo explícito, desdén o menosprecio, etc.).		
17. Se ignora mi presencia, por ejemplo, dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si no me vieran o no existiera).		
18. Se me asignan sin cesar tareas nuevas.		
19. Los trabajos o actividades que se me encargan requieren una experiencia superior a las competencias que poseo, y me las asignan con la intención de desacreditarme.		
20. Se me critica de tal manera en mi trabajo que ya dudo de mi capacidad para hacer bien mis tareas.		
21. Tengo menos oportunidades de capacitarme o formarme adecuadamente que las que se ofrecen a otros compañeros.		
22. Se bloquean o impiden las oportunidades que tengo de algún ascenso o mejora en mi trabajo.		

*La(s) persona(s) que me produce(n) lo arriba mencionado es(son):

Mi(s) superior(es) _____ Mi(s) compañero(s) de trabajo _____ Mi(s) subordinado(s) _____

Anexo 5

CUESTIONARIO DE ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO (CAPT)

Moreno et al. (2008, p. 345).

A continuación, por favor, contesta con qué frecuencia has sido objeto de este tipo de comportamientos en el trabajo **durante los últimos seis meses**:

1. He sido ignorado o excluido en el trabajo.
2. He recibido respuestas hostiles a mis comentarios y preguntas.
3. Mis comentarios y preguntas han sido ignoradas.
4. He sido controlado y/o vigilado en extremo.
5. No me pasan las llamadas o dicen que no estoy.
6. Me han restringido recursos necesarios para realizar mi trabajo.
7. Me han obligado a realizar trabajos absurdos o inútiles.
8. Me recuerdan constantemente cualquier error que cometo, por pequeño que sea.
9. Se me asignan tareas muy por debajo o muy por encima de mis competencias.
10. He recibido críticas continuadas e injustificadas sobre mi trabajo.
11. He sido víctima de comentarios malintencionados de compañeros o superiores.
12. He sido objeto de insultos u ofensas sobre mi persona, actitudes o mi vida privada.
13. He sido víctima de burlas y bromas pesadas, sobre mi físico, forma de ser, etc.
14. En la organización donde trabajo, el trato a los trabajadores es correcto y respetuoso.
15. Mis jefes cuando mandan y dan órdenes suelen hacerlo de forma adecuada.
16. Hay un buen entendimiento entre jefes y trabajadores.
17. El desarrollo profesional (promoción), se hace de forma justa y razonable.
18. En la organización donde trabajo la toma de decisiones es democrática.
19. En la empresa en que trabajo, hay una buena información sobre el acoso psicológico.

20. Tenemos información sobre los medios y procedimientos establecidos en mi organización en el caso de que algún trabajador sea objeto de acoso psicológico.
21. En mi organización hay procedimientos para intervenir en caso de acoso psicológico.
22. Sufro enfermedades que atribuyo al acoso psicológico en el trabajo.
23. Visito al médico debido al acoso psicológico en el trabajo.

El acoso psicológico consiste en continuadas actitudes y comportamientos hostiles, dirigidos de manera sistemática por uno o varios individuos contra otro, con el fin de desprestigiar, humillar, aislar y, en último término, provocar el abandono del puesto de trabajo. A partir de esta definición y según lo ocurrido **durante los últimos seis meses**, responde a las siguientes cuestiones:

24. ¿Has sido objeto de acoso psicológico en el trabajo? 1 SÍ 0 NO

Por parte de tus superiores: 1) SÍ 0) NO

Por parte de tus compañeros: 1) SÍ 0) NO

Por parte de ambos: 1) SÍ 0) NO

25. ¿Con qué frecuencia?

0) menos de 1 veces / semana, 1) 1 vez / semana, 2) más de 2 veces / semana.

26. ¿Durante cuánto tiempo? 0) menos de 6 meses, 1) en torno a 6 meses, 2) más de 6 meses.

27. ¿Has sido testigo de acoso psicológico en el trabajo? 1) SÍ 0) NO

Aislamiento social: Ítems 1-5.

Exigencia extrema: Ítems 6-9.

Desacreditación: Ítems 10-13.

Política organizacional: Ítems 14-18.

Estos ítems deben invertirse para calcular la puntuación total.

Información y actuaciones ante el acoso: Ítems 19-21.

Consecuencias: Ítems 22-23

Anexo 6

ESCALA CISNEROS

HERRAMIENTA DE VALORACIÓN DE MOBBING.

Fidalgo, Á. M. y Piñuel, I (2004, p. 623).

¿Cuáles de las siguientes formas de maltrato psicológico (ver lista de preguntas 1 a 43) se han ejercido contra Ud.?								
Señale, en su caso, quiénes son el/los autor/es de los hostigamientos recibidos								
1 Jefes o supervisores								
2 Compañeros de trabajo								
3 Subordinados								
Señale, en su caso, el grado de frecuencia con que se producen esos hostigamientos								
0 Nunca								
1 Pocas veces al año o menos								
2 Una vez al mes o menos								
3 Algunas veces al mes								
4 Una vez a la semana								
5 Varias veces a la semana								
6 Todos los días								
Comportamientos	Autor(es)	Frecuencia del comportamiento						
01. Mi superior restringe mis posibilidades de comunicarme, hablar o reunirme con él.		0	1	2	3	4	5	6
02. Me ignoran, me excluyen o me hacen el vacío, fingen no verme o me hacen «invisible»		0	1	2	3	4	5	6

03. Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme.		0	1	2	3	4	5	6
04. Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios o mi ética.		0	1	2	3	4	5	6
05. Evalúan mi trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada.		0	1	2	3	4	5	6
6. Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia.		0	1	2	3	4	5	6
07. Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido.		0	1	2	3	4	5	6
08. Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias.		0	1	2	3	4	5	6
9. Me asignan tareas rutinarias o sin valor o interés alguno.		0	1	2	3	4	5	6
10. Me abruma con una carga de trabajo insoportable de manera malintencionada.		0	1	2	3	4	5	6
11. Me asignan tareas que ponen en peligro mi integridad física o mi salud a propósito.		0	1	2	3	4	5	6
12. Me impiden que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo con la debida seguridad.		0	1	2	3	4	5	6
13. Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente.		0	1	2	3	4	5	6

14. Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo.		0	1	2	3	4	5	6
15. Minusvaloran y echan por tierra mi trabajo, no importa lo que haga.		0	1	2	3	4	5	6
16. Me acusan injustificadamente de incumplimientos, errores, fallos, inconcretos y difusos.		0	1	2	3	4	5	6
17. Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo.		0	1	2	3	4	5	6
18. Se amplifican y dramatizan de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes.		0	1	2	3	4	5	6
19. Me humillan, desprecian o minusvaloran en público ante otros colegas o ante terceros.		0	1	2	3	4	5	6
20. Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios (rescisión de contrato, expedientes, despido, traslados, etc.).		0	1	2	3	4	5	6
21. Intentan aislarme de mis compañeros dándome trabajos o tareas que me alejan físicamente de ellos.		0	1	2	3	4	5	6
22. Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo.		0	1	2	3	4	5	6
23. Se intenta buscarme las cosquillas para «hacerme explotar»		0	1	2	3	4	5	6
24. Me menosprecian personal o profesionalmente.		0	1	2	3	4	5	6

25. Hacen burla de mí o bromas intentando ridiculizar mi forma de hablar, de andar, etc.		0	1	2	3	4	5	6
26. Recibo feroces e injustas críticas acerca de aspectos de mi vida personal.		0	1	2	3	4	5	6
27. Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios.		0	1	2	3	4	5	6
28. Recibo amenazas por escrito o por teléfono en mi domicilio.		0	1	2	3	4	5	6
29. Me chillan o gritan, o elevan la voz de manera a intimidarme.		0	1	2	3	4	5	6
30. Me zarandean, empujan o avasallan físicamente para intimidarme.		0	1	2	3	4	5	6
31. Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de mí.		0	1	2	3	4	5	6
32. Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mí de manera malintencionada.		0	1	2	3	4	5	6
33. Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo.		0	1	2	3	4	5	6
34. Limitan malintencionadamente mi acceso a cursos, promociones, ascensos, etc.		0	1	2	3	4	5	6
35. Me atribuyen malintencionadamente conductas ilícitas o antiéticas		0	1	2	3	4	5	6

para perjudicar mi imagen y reputación.								
36. Recibo una presión indebida para sacar adelante el trabajo.		0	1	2	3	4	5	6
37. Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables.		0	1	2	3	4	5	6
38. Modifican mis responsabilidades o las tareas a ejecutar sin decirme nada.		0	1	2	3	4	5	6
39. Desvaloran continuamente mi esfuerzo profesional.		0	1	2	3	4	5	6
40. Intentan persistentemente desmoralizarme.		0	1	2	3	4	5	6
41. Utilizan varias formas de hacerme incurrir en errores profesionales de manera malintencionada.		0	1	2	3	4	5	6
42. Controlan aspectos de mi trabajo de forma malintencionada para intentar «pillarme en algún renuncio».		0	1	2	3	4	5	6
43. Me lanzan insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas.		0	1	2	3	4	5	6
44. En el transcurso de los últimos 6 meses, ¿ha sido Ud. víctima de por lo menos alguna de las anteriores formas de maltrato psicológico de manera continuada (con una frecuencia de más de 1 vez por semana)? (ver lista de preguntas 1a 43)	sí no							

Nota: reproducción de la Escala Cisneros a partir de la información tomada en Fidalgo, Ángel M. y Piñuel I. (2004).

Anexo 7

“PROTOCOLO DE AUTOEVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE AUTOREGISTROS”.

Szprachman (2003, p. 120)

Para el consultante: se exploran las siguientes dimensiones, motivación, logros y malestar (síntomas o problemas de salud).

Nombre del Consultante:

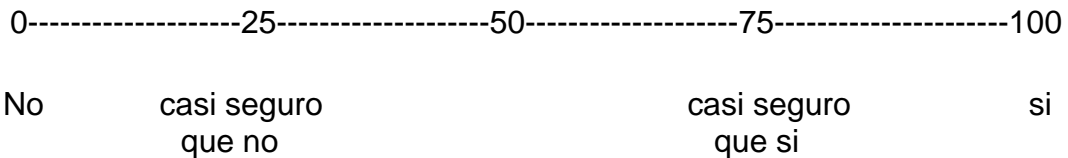
Fecha:

Psicoterapeuta:

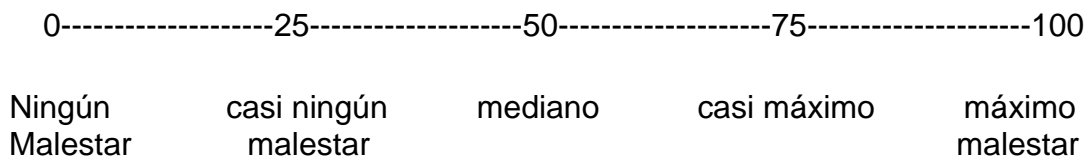
No. de sesiones:

Tiempo de Tratamiento:

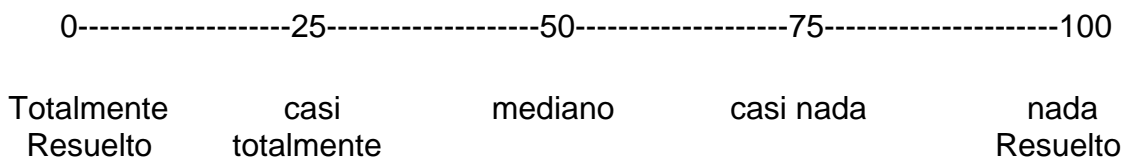
1) ¿Hoy si no hubiera estado en este tratamiento, consultaría por primera vez?



2) ¿Cuál fue el grado de malestar por el que llegó aquí?



3) ¿En qué grado está solucionado el problema por el que consultó al día de hoy?



4) ¿En qué grado estuvo realizando entre sesiones la tarea indicada por su terapeuta?

0-----25-----50-----75-----100
Siempre casi siempre mediano casi nunca nunca

5) ¿En qué grado tiene o tuvo ganas de venir a sesión?

0-----25-----50-----75-----100
Siempre casi siempre mediano casi nunca nunca

6) ¿Con qué grado de adecuación responde hoy a los problemas por los que consultó?

0-----25-----50-----75-----100
Totalmente casi mediano casi nada para nada
totalmente

7) ¿Piensa que sus sensaciones, pensamientos, relaciones, reacciones o sentimientos desagradables han disminuido?

0-----25-----50-----75-----100
Totalmente casi mediano casi nada para nada
totalmente

8) ¿Cree que empieza a realizar conductas cercanas a su objetivo?

0-----25-----50-----75-----100
Totalmente casi mediano casi nada para nada
totalmente

9) ¿Cuál sería el cambio mínimo de su comportamiento, como el objetivo de ésta terapia?

10) ¿Qué cosas hizo o está haciendo para lograrlo?

11) ¿Qué le faltaría hacer todavía?

12) Observaciones: