



# CENTRO UNIVERSITARIO DE TAXCO

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

CLAVE UNAM 8991-25 ACUERDO CIREyTG 32/13 DE FECHA 2013/2014

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

*Análisis del mobbing o acoso  
moral en el trabajo.*

T E S I N A

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

PRESENTA:

**MARLENY NEPTALI CONTRERAS HERNANDEZ**

**NOMBRE DEL ASESOR**

LIC. CLAUDIA NARVAEZ CASTREJON

Cd. Mx. 2024



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.



**CENTRO UNIVERSITARIO DE TAXCO**  
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO

CLAVE UNAM 8991-25 ACUERDO CIREyTG 32/13 DE FECHA 2013/2014

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

*Análisis del mobbing o acoso  
moral en el trabajo.*

T E S I N A

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

PRESENTA:

**MARLENY NEPTALI CONTRERAS HERNANDEZ**

DIRIGIDO:

**NOMBRE DEL ASESOR**

LIC. CLAUDIA NARVAEZ CASTREJON

**SINODALES**

LIC. IRMA ELIZABETH ALCOCER ARRIAGA

**PRESIDENTE**

DRA. KAREN ITZEL RODRIGUEZ MATA

**SECRETARIO**

LIC. CLAUDIA NARVAEZ CASTREJON

**VOCAL**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Taxco, Guerrero; septiembre 2024

**“La impunidad resulta completa. Una persona puede ser destruida sin que quede huella de sangre en la moqueta de la oficina”**

**- CANARIAS**

## **DEDICATORIAS**

Quiero dedicar este logro a todos aquellos que estuvieron durante este proceso que duro cuatro años y estuvo lleno de grandes esfuerzos y dedicación.

A mis amigas de universidad que a la fecha siguen siendo parte de mi vida y testigos de las risas dentro del salón de clases y el estudio, las pláticas estimulantes y todos los momentos que compartimos juntas.

A mis maestros quienes nunca desistieron al enseñarme, aun sin importar que muchas veces no ponía atención en clase, a ellos que continuaron depositando su esperanza en mí.

A los sinodales quienes estudiaron mi tesina y la aprobaron.

A mi familia por su apoyo incondicional y a mi pareja por siempre alentarme a esforzarme para alcanzar mis metas.

Por último, quiero agradecerme a mí porque no desistí a todas las madrugadas en las que me dediqué a estudiar, a mis esfuerzos para trabajar en aquella cafetería después de mi horario escolar para poder seguir solventando parte de mis estudios y mis ganas por salir adelante.

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias infinitas a mi madre y a mi tío Ángel por su apoyo incondicional para poder concluir esta gran meta, sin su apoyo esto no hubiese sido posible, gracias inmensas por sus sabios consejos para alentarme día a día durante mi proceso universitario, estoy plenamente agradecida porque confiaron en mí y pusieron sus esfuerzos para que yo pudiera cumplir uno más de mis sueños.

Quiero reiterar sobre todo mi agradecimiento una vez más hacia mi tío Ángel porque sin yo ser su responsabilidad puso todo su empeño y dedicación para que yo pudiese culminar esta gran meta.

### **AGRADECIMIENTOS A MI TUTOR Y A MI UNIVERSIDAD**

Me gustaría agradecer a esta Universidad por abrirme las puertas y brindarme la oportunidad de avanzar en mi carrera profesional, y a mi tutor de tesina que gracias a su esfuerzo y dedicación el día de hoy tengo la posibilidad de poder presentarles esta tesina.

## RESÚMEN

La presente tesina que lleva por nombre “Análisis del mobbing o acoso moral en el trabajo.” Para obtener el título de licenciada en psicología, está constituida por tres capítulos de abordaje teórico los cuales son:

En el primer capítulo se abordará el mobbing en el trabajo. Su problemática. El mobbing no es un fenómeno nuevo. Podría decirse que es tan antiguo como las mismas organizaciones (Miguel y Prieto, 2016). Sin embargo, su estudio, conceptualización y sistematización tienen apenas unas cuantas décadas. El término aparece por primera vez en el campo de la etología a mediados de la década de 1960, cuando Konrad Lorenz observó cómo pequeñas especies de animales, considerados *más débiles*, se unían en grupo con el propósito de atacar a un animal solitario, de mayor tamaño, al cual consideraban una amenaza (Lorenz, 1971).

Años más tarde, en 1969, Peter Paul Heinemann vuelve a hacer referencia a este concepto, adaptándolo al ámbito escolar, donde observó cómo un grupo de niños atacaban física y psicológicamente a un niño solitario. Heinemann manifestó su inconformidad con este tipo de conductas. Dijo que eran inaceptables y que la sociedad no debía tolerarlas (Larsson, 2016). Fue en la década de 1980 que Heinz Leymann detectó este mismo tipo de comportamientos en el ámbito laboral, donde un trabajador o un grupo de trabajadores intentaba destruir a otro, al cual consideraban una amenaza, mediante conductas persistentes de acoso (Leymann, 1992). Desde entonces la palabra *mobbing* ha sido utilizada para referirse a las situaciones de acoso psicológico dentro de las organizaciones de trabajo.

Posteriormente en el segundo capítulo se expondrán las consecuencias del mobbing o el acoso moral en el trabajo. En todas las investigaciones que se han realizado con respecto a este tema a lo largo de los años, se han demostrado los efectos nocivos del mobbing sobre las personas que han sido víctimas del acoso, sobre la organización en sí, sus mediadores en el caso de recursos humanos, todas las partes que

quedan involucradas frente a este fenómeno dentro de las empresas, sobre la sociedad y el contexto de la persona afectada.

Es importante destacar que el acoso moral no tiene las mismas consecuencias, ni provoca las mismas reacciones en todas las personas. Esto se debe fundamentalmente a que las diferencias entre las habilidades, capacidades y recursos para afrontarlas pueden ser muy distintas, no obstante, sus consecuencias son devastadoras en la mayor parte de los casos. (Pinzón de Bojana, B., Atencio, E., 2010).

Finalmente se terminará en el tercer capítulo con una propuesta de prevención frente al mobbing o acoso moral. El diccionario de la Real Academia de la Lengua define la prevención como la «preparación y disposición que se hace anticipadamente para evitar un riesgo». Son, por lo tanto, todas aquellas actuaciones y medidas que tomemos en el puesto de trabajo para evitar la pérdida de salud de los trabajadores.

Palabras clave: Mobbing, acoso moral en el trabajo.



# ÍNDICE



**ÍNDICE..... I**

**INTRODUCCIÓN ..... 1**

**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ..... 5**

**OBJETIVO GENERAL..... 8**

**JUSTIFICACIÓN ..... 9**

**MARCO TEÓRICO..... 11**

**CAPÍTULO I. EL MOBBING EN EL TRABAJO. SU PROBLEMÁTICA..... 12**

**1.1. ¿QUE ES EL MOBBING? ¿QUE ES EL ACOSO MORAL? ..... 12**

**1.2. PERFIL DE ACOSADOR Y DEL ACOSADO..... 14**

**1.3. ELEMENTOS QUE IDENTIFICAN EL FENÓMENO DE MOBBING..... 16**

**1.4. FACTORES NECESARIOS PARA EL INICIO Y DESARROLLO..... 18**

**1.5. CARACTERÍSTICAS TÍPICAS DE LAS ORGANIZACIONES DONDE SE PRODUCEN MOBBING..... 19**

**1.6. MOTIVACIÓN DEL MOBBING..... 20**

**1.7. INICIO Y DESARROLLO DEL MOBBING..... 20**

**1.8. FORMAS DE EXPRESIÓN ..... 24**

**1.9. ESTRATEGIAS INICIALES FRENTE AL MOBBING..... 28**

**1.10. DIFERENCIA ENTRE EL MOBBING Y OTROS FENÓMENOS LABORALES QUE PONEN EN RIESGO LA SALUD..... 30**

**CAPÍTULO II..... 36**

**CONSECUENCIAS DEL MOBBING O ACOSO MORAL EN EL TRABAJO..... 36**

**CAPÍTULO II. CONSECUENCIAS DEL MOBBING O ACOSO MORAL EN EL TRABAJO. .... 37**

**2.1. CONSECUENCIAS DEL MOBBING..... 37**

**2.2. CONSECUENCIAS SOBRE LA VÍCTIMA..... 40**

**2.3. CONSECUENCIAS DEL MOBBING SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y LA SOCIEDAD..... 43**

**2.4. CONSECUENCIAS PSICOLÓGICAS..... 46**

**2.5. OTROS TRASTORNOS COMO CONSECUENCIA DEL MOBBING O ACOSO MORAL..... 46**

**2.6. LEGISLACIÓN SOBRE ACOSO LABORAL EN MÉXICO..... 47**

**2.7. INSTRUMENTOS DE IDENTIFICACIÓN DEL MOBBING O ACOSO LABORAL EN IBEROAMÉRICA: UNA MIRADA DESDE EL RIESGO PSICOSOCIAL..... 49**

**CAPÍTULO III..... 61**

**PROPUESTA DE PREVENCIÓN FRENTE AL ACOSO MORAL..... 61**

**3.1. NIVELES DE LA PREVENCIÓN..... 62**

*– Prevención terciaria: actúa sobre las secuelas o complicaciones tras la aparición de los efectos. En este caso, las medidas se toman principalmente sobre el individuo..... 62*

**PREVENCIÓN PRIMARIA..... 62**

*Las medidas preventivas deben ir encaminadas a mejorar la organización y la gestión de los conflictos. Deben evitarse, identificarse, evaluarse y controlarse las circunstancias favorecedoras. En cuanto a prevención primaria, los pasos a dar suelen resumirse en cuatro grupos de medidas propuestos por Resch y Schubinski y recogidos por Pérez Bilbao (2001)..... 62*

*Estos cuatro grupos de medidas son la «fijación de estándares morales», el «procedimiento de manejo de conflictos», el «diseño de la tarea» y el «sistema de liderazgo»..... 62*

**1. Fijación de estándares morales El primer paso para evitar la aparición de las conductas de acoso es conocerlas, difundirlas y establecer de forma explícita que no son aceptables. Pasos para la fijación de los estándares:..... 63**



– *Entrenamiento, conocimiento y discusión sobre el fenómeno del acoso moral. Partiendo del conocimiento de los organismos técnicos de prevención, los representantes de los trabajadores, los empresarios y los expertos que puedan consultarse o leerse, debe llegarse a conocer cuáles son las conductas intolerables.....* 63

– *Escribir un código de conducta. Este código de conducta reflejará la política de la empresa respecto a estas conductas ya asumidas como intolerables. Aquí la empresa debe dejar claro que ese tipo de conductas no serán toleradas en la organización, fijando, incluso, sanciones.....* 63

– *El código de conducta debe darse a conocer a toda la organización. Debe ponerse en marcha un sistema de comunicación eficaz. Este código debe llegar a todos y ser comprendido y asumido por todos.....* 63

– *Debe establecerse un plan de formación para que los trabajadores sean capaces de afrontar de manera sana los conflictos que surjan. Esta formación se dirige: .....* 63

- *Fomento del trabajo en equipo. Aprender a comunicarse, a intercambiar puntos de vista, a resolver problemas juntos.....* 63
- *Conocimiento y aceptación de la diversidad racial, sexual o de otro tipo.....* 63
- *Conocimiento y formación en el manejo de factores de riesgo psicosociales y estrés. ....* 63

*Estos códigos de conducta y estándares morales se irán extendiendo hasta que sea la sociedad en su conjunto la que conozca y no tolere estas conductas.....* 63

**3.2. DISEÑO DE LA TAREA.....** 67

**3.3. SISTEMA DE LIDERAZGO.....** 70

**CONCLUSIÓN .....** 78

**ESQUEMA .....** 81

**BIBLIOGRAFÍA .....** 82

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. *formas habituales de maltrato en el mobbing.....*22

Tabla 2. *Conductas concretas de mobbing clasificadas por factores (zapf, knorz y kulla, 1996).....*26

Tabla 3. *Efectos del acoso sobre la salud del trabajador afectado.....*41

Tabla 4. *Cambios de personalidad tras una situación de acoso.....*42

Tabla 5. *Consecuencias para la organización .....*45



# INTRODUCCIÓN



## INTRODUCCIÓN

---

*“El trabajo no es necesario sólo para la economía,  
sino para la persona humana,  
para su dignidad, para su ciudadanía,  
y también para la inclusión social”*  
**-PAPA FRANCISCO**

El siglo XXI vive en permanente evolución, lo que implica nuevos riesgos para el trabajador. El desarrollismo de las sociedades industriales y tecnológicas, no sólo provoca sobrecargas y conflictos en el trabajo, sino que también acarrea unas consecuencias negativas para la salud, apareciendo peligros que inciden sobre la calidad de la existencia, especialmente cuando la organización laboral sólo tiene en cuenta el grado de productividad sin fijarse en el principal capital productivo, que son precisamente las personas que trabajan.

Fruto de esta deshumanización aparecen unas nuevas enfermedades profesionales, que comprenden un abanico de trastornos que hasta hace poco han sido conocidos, pero poco estudiados, tales como el estrés laboral, el “burn out” o el “mobbing”. Estos trastornos merman la salud, tanto física como psíquica de los trabajadores, los cuales generalmente no disponen de mucha información sobre estos asuntos, puesto que muchas veces estos riesgos no parecen ser suficientemente valorados ni por los técnicos responsables de la prevención de riesgos laborales ni por las autoridades. Precisamente el buen ajuste entre el trabajador y la empresa evitará sin duda numerosos de estos problemas.

Una característica importante de este tipo de enfermedades es que sus causas suelen ser múltiples y con frecuencia difusas, produciendo efectos relativamente pequeños pero incrementales y acumulativos que establecen una mayor distancia entre las causas y los efectos y por ello hacen más difícil el diagnóstico y también permiten cuestionar si unas u otras intervenciones son las más adecuadas. Sin embargo, sus efectos son importantes y representan unos costes muy elevados, deteriorando también la calidad de vida de un colectivo amplio de personas.



El concepto del *mobbing* (*de mob* que significa tumulto), fue utilizado por primera vez desde la perspectiva de la ciencia que estudia el comportamiento de los animales. El etólogo KONRAD LORENZ lo describió como un ataque de una coalición de miembros débiles de una misma especie sobre otro más fuerte que ellos. Desde hace dos décadas, este concepto se ha trasladado a las relaciones humanas de hostigamiento traducidas a la conducta laboral.

El acoso moral en el trabajo o mobbing constituye uno de los supuestos de violencia en el trabajo más estudiados por la doctrina en los últimos años y respecto al cual se ha pronunciado nuestros tribunales en una multitud de sentencias. Ciertamente es que al principio no existía unanimidad en la utilización de la terminología que definía tal supuesto, pero poco a poco se ha ido delimitando el mismo.

No obstante, cabe recordar de dónde procede el término acoso moral y porque nuestra doctrina se inclina por el mismo. En este sentido, el término *mobbing* con el que al principio se denominó al supuesto o fenómeno de la violencia no sexual ejercida en el ámbito laboral, se atribuyó al psicólogo alemán Heinz Leymann. Este anglicismo fue importado por la doctrina española, pero mayoritariamente se prefiere acoger el término acoso moral, ya que el de violencia en el trabajo puede abarcar varios supuestos de acoso. Es más, hay otros conceptos que se manejan y, que en ocasiones, constituyen variantes del *mobbing*, como son por ejemplo: el *bossing* u hostigamientos por parte del jefe (*boss* en inglés), el *bullying* (o intimidación y ataque físico), acoso institucional (el ejercido en el ámbito administrativo) o simples traducciones libres de este concepto, como hostigamiento laboral, terrorismo psicológico, presión laboral tendenciosa, violencia psicológica en el trabajo, síndrome del chivo expiatorio, psicoterror laboral, feudalismo industrial, entre otros, que evidencian la tela de araña que teje el acosador con el fin de envolver a su víctima hasta que ésta cae en su red, quedando atrapada y en esto consistiría el acoso moral.

Por otro lado, el análisis del acoso laboral es relativamente reciente. Los primeros estudios se publican en países escandinavos a principios de los años ochenta. Durante mucho tiempo los afectados por este fenómeno se callaron por miedo o vergüenza, convirtiéndose en un



tema de discusión pública a principios de la década del noventa, bajo la denominación de “mobbing o acoso laboral”, con una marcada repercusión.

Si anteriormente se hubiera preguntado al director de una empresa sobre el mal ambiente de trabajo en su negocio, rápidamente lo hubiera negado: “No, en la empresa todo es perfecto. Nuestros trabajadores están contentos, salvo ciertas personas de carácter difícil, aunque al fin y al cabo es culpa de ellas mismas”.

Actualmente, hasta los mismos jefes reconocen que no saben nada de lo que sucede fuera de su oficina y que en el fondo hasta ahora, tampoco les había interesado. Lo que en realidad les importaba es que el trabajo se realizase bien y en su debido momento.

Hoy en día, los puestos de mando suelen ser ocupados por personas calificadas y cuando esas cualidades no son satisfechas, el directivo para protegerse crea un ambiente inapropiado que da paso al llamado “terror psicológico en el trabajo”. En este momento hay una tendencia a la búsqueda de medidas preventivas y posibilidades de solución, ya que un mal clima de trabajo fomenta el acoso laboral ocasionando al trabajador trastornos severos y desde el punto de vista empresarial una merma de su productividad.



# PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



## Planteamiento Del Problema

---

*“La intimidación o maltrato construyen el carácter como los residuos nucleares crean los superhéroes.”*

**–Zack W Van**

El trabajo es una actividad necesaria e indispensable para el crecimiento, desarrollo y subsistencia del ser humano. Los nuevos retos y desafíos del mundo laboral exigen prestar atención a las situaciones de violencia física y psicológica que se suscitan dentro de las organizaciones de trabajo y que causan estragos en la salud, el bienestar y la dignidad de miles de trabajadores en todo el mundo. Gracias a las investigaciones sobre violencia laboral de las últimas décadas (Björkqvist, Österman y Hjelt-Back, 1994; Einarsen, Hoel, Zapf y Cooper, 2003; González y Rodríguez-Abuín, 2003; Hirigoyen, 1999; Leymann, 1996; Piñuel, 2001; Piñuel y Oñate, 2002; Zapf, Knorz y Kulla, 1996), enfocadas sobre todo en el *mobbing*, se ha dimensionado la gravedad del problema, lo cual ha obligado a organismos internacionales, como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Unión Europea, la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en la Declaración Universal de Derechos Humanos, a proponer estrategias y recomendaciones para que los países de todo el mundo puedan prevenir, sancionar y aminorar lo más posible esta conducta (Piñuel y Oñate, 2004).

México no ha sido la excepción. Desde hace un par de décadas, decenas de investigadores mexicanos han logrado avances significativos, no sólo para acrecentar el acervo académico en este tema, sino también para visibilizarlo. Tal es el caso de los trabajos realizados por Manuel Pando Moreno, creador del Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el Trabajo (IVAPT-PANDO) (Pando, Aranda, Preciado, Franco y Salazar, 2006), y de las investigaciones de Florencia Peña Saint, Sergio Guadalupe Sánchez y Patricia Ravelo Blancas, quienes durante años han publicado y coordinado varios grupos de trabajo involucrados en el estudio e investigación de esta problemática, con el fin de promover su visibilidad, prevención, detección y regulación en el contexto mexicano. Pando (2011), en el Encuentro Internacional de la Salud Ocupacional, menciona que en México las investigaciones sobre mobbing han reportado que alrededor de 7% del total de la población económicamente activa (PEA) en el país sufre de

*Marleny Neptali Contreras Hernández*  
*Facultad de psicología.*



violencia y acoso psicológico en su trabajo, es decir, más de 150 000 trabajadores mexicanos. No obstante, los avances que se han logrado a escala nacional, aún quedan mucho por hacer.

El mobbing no es un fenómeno nuevo. Podría decirse que es tan antiguo como las mismas organizaciones (Miguel y Prieto, 2016). Sin embargo, su estudio, conceptualización y sistematización tienen apenas unas cuantas décadas. El término aparece por primera vez en el campo de la etología a mediados de la década de 1960, cuando Konrad Lorenz observó cómo pequeñas especies de animales, considerados *más débiles*, se unían en grupo con el propósito de atacar a un animal solitario, de mayor tamaño, al cual consideraban una amenaza (Lorenz, 1971). Años más tarde, en 1969, Peter Paul Heinemann vuelve a hacer referencia a este concepto, adaptándolo al ámbito escolar, donde observó cómo un grupo de niños atacaban física y psicológicamente a un niño solitario. Heinemann manifestó su inconformidad con este tipo de conductas. Dijo que eran inaceptables y que la sociedad no debía tolerarlas (Larsson, 2016). Fue en la década de 1980 que Heinz Leymann detectó este mismo tipo de comportamientos en el ámbito laboral, donde un trabajador o un grupo de trabajadores intentaba destruir a otro, al cual consideraban una amenaza, mediante conductas persistentes de acoso (Leymann, 1992). Desde entonces la palabra *mobbing* ha sido utilizada para referirse a las situaciones de acoso psicológico dentro de las organizaciones de trabajo.

El mobbing ha sido catalogado como una epidemia que no sólo trae consecuencias para las organizaciones, sino también fuera de ellas. Algunos expertos en el campo de la psicología laboral han estudiado por años sus efectos dañinos en el ámbito personal, familiar, organizacional y social (Zapf y Einarsen, 2001). Un trabajador que está expuesto a situaciones de mobbing puede llegar a presentar distintos síntomas, derivados sobre todo del estrés y la ansiedad, lo que puede provocar cambios en su personalidad e incluso daños severos en su salud. Piñuel (2001) engloba los trastornos más relevantes de los cambios en la personalidad en tres categorías: 1) la personalidad obsesiva, la cual viene acompañada de conductas hostiles y nerviosismo crónico; 2) la personalidad depresiva, caracterizada sobre todo por sentimientos de vacío y desesperanza que pueden llegar a generar conductas adictivas y, por último, 3) la personalidad resignada, en la que la víctima no se siente parte de la sociedad. En cuestiones de salud, es innumerable la cantidad de síntomas que pueden presentarse. Piñuel (2001) hace referencia a síntomas y efectos, tales como el desgaste físico producido por el continuo estrés,



trastornos del sueño, cansancio, debilidad y síntomas psicossomáticos de estrés, como pesadillas, dolores de estómago, náuseas y vómitos. También hay efectos cognitivos e hiperreacción psíquica, como la pérdida de memoria, depresión, irritabilidad, agresividad, apatía y sentimientos de inseguridad.

La presencia de uno o varios de estos síntomas pone en riesgo no sólo la salud física y mental del trabajador, sino que también perjudica las relaciones de éste con su entorno (Martín, Pérez y López, 2002; Piñuel, 2015). Por ejemplo, a nivel organizacional, el cansancio, la desmotivación y la falta de concentración pueden repercutir en el rendimiento profesional del trabajador y generar altos índices de absentismo, incapacidades por enfermedad, accidentes de trabajo y a largo plazo provocar su salida de la organización (Agervold, 2009). De igual forma, las consecuencias de dicha sintomatología pueden afectar la vida personal del trabajador: incremento de los conflictos familiares y, en casos extremos, un ambiente de violencia doméstica. Una víctima de mobbing también produce efectos negativos en la sociedad, debido a los diferentes costos económicos derivados de la atención médica, el desempleo, las pensiones por invalidez y los problemas sociales que genera (Martín et al., 2002).

### **Pregunta Central de Investigación**

Por lo mencionado anteriormente es que surge el propósito de realizar un análisis del mobbing o acoso moral en el trabajo para con ello conocer ¿Cuáles son las causas específicas que lo generan y que sujetos son propensos a sufrir esta conducta?

### **Objetivo General**

El objetivo de la investigación es realizar un análisis del mobbing o acoso moral en el trabajo para con ello conocer las causas específicas que lo generan y saber de buena tinta quienes son los sujetos propensos a sufrir esta conducta.



## JUSTIFICACIÓN

---

*“No estas bajo el control de nadie.  
No eres de nadie.”*

**- Salla Simukka**

Más de 109 mil personas abandonaron su trabajo porque recibieron maltrato psicológico, amenazas y agresiones físicas; cada hora hay 12 renunciaciones por acoso laboral. El acoso laboral afecta a 44 de cada 100 trabajadores del país; quienes sufren maltrato psicológico, amenazas, humillaciones y hasta agresiones físicas de parte de algún jefe o compañero de trabajo.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) reportó que 109 mil 319 personas abandonaron su empleo durante el año pasado, debido al hostigamiento laboral que recibieron, también conocido como mobbing.

Evidenció que 300 personas diarias fueron víctimas de acoso durante 2022, lo que implica que, al menos, 12 hombres y / o mujeres son blanco de maltratos, agresiones y humillaciones en ambientes de trabajo.

A través de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), el Inegi reveló que el número de renunciaciones –relacionadas al mobbing– se dispararon 29% entre 2018 y 2019, con un total de 103 mil 939 casos.

Indicó que 2020 la cifra se disparó a un récord de 111 mil expedientes de abandono de trabajo por acoso, con un incremento de 6.79%; mientras que en 2021 fueron reportadas 95 mil renunciaciones del mismo tipo.

Esto último implicó que, después de una baja anualizada de 14.41%, en 2022 las renunciaciones, ligadas a casos de mobbing, registraron un nuevo pico de 15.07% y más de 109 mil trabajadores impactados.



Una encuesta publicada por la firma global de capital humano OCC Mundial reveló que 30% de los mexicanos sufren o han sufrido algún tipo de violencia y acoso laboral en su empleo actual o pasado.

Aunque una iniciativa de reforma a la Ley Estatal del Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia de Chihuahua, presentada por diputada local, Ivón Salazar Morales, reveló que el acoso afecta a 44% de los empleados.

Esto último significa que, al menos 44 de cada 100 empleados mexicanos han recibido agresiones físicas y verbales, humillaciones, amenazas, descrédito profesional y hasta burlas de algún jefe o compañero de trabajo.

Lo peor es que 52% de los afectados reveló que el hostigamiento, abuso laboral, agresiones y episodios de violencia psicológica o física se prolongó más de seis meses.

OCC Mundial indicó que 36% de los empleados reconoció haber sido testigo de algún acto de mobbing contra un compañero de trabajo en su actual o anterior empleo.



# Marco Teórico



## CAPÍTULO I. EL MOBBING EN EL TRABAJO. SU PROBLEMÁTICA

---

*¿Tienes enemigos? Bien.  
Eso significa que luchas por algo en  
algún momento de tu vida.*

**–Winston Churchill**

### CAPÍTULO I. EL MOBBING EN EL TRABAJO. SU PROBLEMÁTICA

La violencia, en sus diferentes formas de presentación, es un fenómeno desafortunadamente cada vez más frecuente en nuestra sociedad. Aunque su constatación en varios grupos y especies de seres vivos es muy antigua, en los últimos años, su presencia en los humanos ha sido de tal magnitud que se han cobrado varias víctimas y ha sido objeto de noticias preferentes en portadas de medios de comunicación. Es verdad, que la existencia de rencillas, envidias y malas relaciones personales en el trabajo se han dado siempre, pero recientemente el mobbing está adquiriendo mucho protagonismo y empiezan a considerarse como un riesgo laboral las estrategias de persecución y hostigamiento al trabajador para hacerle la vida imposible.

La fuerte competitividad existente en el mundo laboral repercute en el clima laboral. De entre los riesgos que producen las actuales fórmulas de organización del trabajo y de los que la negociación colectiva deberá ocuparse a corto plazo si no quiere perder el tren de la realidad, cobra un especial relieve en nuestros días el denominado acoso moral en el trabajo, y que, según datos de la OIT, afecta en la actualidad a cerca de 13 millones de trabajadores.

#### 1.1. ¿QUE ES EL MOBBING? ¿QUE ES EL ACOSO MORAL?

La palabra «mob» (del latín «mobile vulgus») ha sido traducido como multitud, turba, muchedumbre y «to mob» como «acosar, atropellar, atacar en masa a alguien. Varios son los términos que se están utilizando para hacer referencia a estas situaciones. Se utilizan diferentes



expresiones inglesas como mobbing, bossing o salking; y entre las españolas, acoso moral, acoso psicológico, acoso medioambiental o psicosocial, hostigamiento psicológico, psicoterror laboral. También se ha denominado terror psicológico o medioambiental, violencia horizontal, síndrome del chivo expiatorio, síndrome del rechazo del cuerpo extraño, harassment, síndrome de acoso institucional, etc. Los más usuales en la investigación han sido «mobbing» y «bullying», aunque LEYMANN no es partidario del término “bullying” ya que designa tanto la violencia en el trabajo como en la escuela, denotando-según él- posturas de violencia física. De momento, desde una perspectiva europea, el termino “acoso moral”, parece ser el que goza de más predicamento.

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

El científico HEINZ LEYMANN, de la Universidad de Estocolmo, lo define como:

*“una situación en la que una persona, o varias, ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente, durante un tiempo prolongado, sobre otra u otras personas en el lugar de trabajo con el fin de destruir sus redes de comunicación, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y conseguir su desmotivación laboral”.*

LEYMANN en 1990 propuso la siguiente definición en el marco de un Congreso sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo: “El mobbing o terror psicológico en el ámbito laboral consiste en la comunicación hostil y sin ética, dirigida de manera sistemática por uno o varios individuos contra otro, que es así arrastrado a una posición de indefensión y desvalimiento, y activamente mantenido en ella...”. Estas acciones ocurren con alta frecuencia (al menos una vez a la semana) y durante un largo periodo de tiempo (al menos durante seis meses). *Esta definición excluye conflictos temporales y se centra en el momento en que la situación psicológica se traduce en trastornos psiquiátricos.*

Asimismo, LEYMANN en 1996 da una definición operativa indicando que “El psicoterror o mobbing en la vida laboral conlleva una comunicación hostil y desprovista de ética que es administrada de forma sistemática por uno o unos pocos individuos, principalmente contra un



único individuo, quien, a consecuencia de ello, es arrojado a una situación de soledad e indefensión prolongada, a base de acciones de hostigamiento frecuentes y persistentes (definición estadística: al menos una vez por semana) y a lo largo de un prolongado periodo (definición estadística: 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. *La definición excluye los conflictos temporales y focaliza un punto en el tiempo donde la situación psicológica comienza a traducirse psiquiátrica o psicosomáticamente, en condiciones patógenas.* En otras palabras, la distinción entre “conflicto” y “psicoterror” no se centra en *qué se hace, o cómo se hace, sino en la duración de lo que se hace”.*

El profesor MIGUEL BARÓN DUQUE lo define como *“acciones recurrentes censurables o claramente negativas que van dirigidas contra empleados concretos de manera ofensiva y pueden tener como consecuencia la marginación de éstos en la comunidad laboral. El mobbing se caracteriza por el secreto en el comportamiento de quien lo práctica, la capacidad de la víctima para sentirse culpable y la permisibilidad de los testigos”.*

Realmente, el acoso moral presenta grandes dificultades para su abordaje. Una central es la inexistencia de un consenso claro sobre lo que constituye. En cualquier caso, la mayoría de las definiciones sobre acoso moral comparten tres elementos:

- 1) Se define en términos de su efecto sobre la víctima, no según la intención del agresor o agresora.
- 2) Debe existir una consecuencia negativa sobre la víctima
- 3) El comportamiento agresor debe ser persistente.

### **1.2. PERFIL DE ACOSADOR Y DEL ACOSADO.**

El acosador suele ser un jefe con cargo de nivel intermedio con un carácter resentido y mediocre contra subordinados, ocasionándoles grandes periodos de baja laboral y enfermedad, llegando en algunos casos a la incapacidad permanente, puesto que la finalidad del acosador es que el trabajador acosado desaparezca de la organización empresarial. En el caso de compañeros de trabajo, el conflicto viene dado por la competencia que se puede llegar a sostener con



personas que desempeñan las mismas tareas en la empresa. Según IÑAKI PIÑUEL el hostigador suele ser una persona mediocre que persigue, por tanto, a quienes pueden hacerle sombra. Su perfil es el de “un psicópata organizacional” que emplea técnicas de ataque sutiles, manipula el entorno para conseguir aliados entre compañeros de trabajo o su silencio ante esta situación, intenta “trepar” rápidamente para desde esa posición ejercitar mejor su acoso.

Según otros los rasgos más habituales son “la mediocridad, envidia, narcisismo, necesidad de control, oportunismo, falta de transparencias... algunas descripciones sitúan estos rasgos en el ámbito de las psicopatologías (rasgos narcisistas, paranoides y psicopáticos principalmente). Al decir de GONZÁLEZ RIVERA el acosador sufre de “trastorno por mediocridad inoperante activa” de manera que si es de tipo 3 será el acosador “proclive a la envidia, y sufre ante el bien y progreso de los ajenos. Nunca reconocerá los méritos que un individuo brillante reúne para lograr un premio o posición, sino que atribuirá todo éxito ajeno a relaciones con personas influyentes o injusticias del sistema. / De la misma manera, fácilmente callará cualquier información que permita valoraciones positivas sobre otros, mientras que amplificará y esparcirá todo rumor o dato equívoco que invite a la desvalorización y desprestigio de esas mismas personas”.

El mobbing cuenta con la complicidad de los que desean estar a bien con tal “jefe” o “directivo”, y que se suelen mostrar como fieles cancerberos del ánimo punitivo de aquel al que quieren agrandar y que se convierten en la pesadilla del que sufre este tipo de persecución inaceptable.

En la gran mayoría de los casos los acosados son personas excepcionales con una gran capacidad de trabajo y sentido de la responsabilidad. Su valía profesional, paradójicamente, es lo que acaba perjudicándoles y poniéndoles en un aprieto. El mobbing afecta a los trabajadores más brillantes, a aquellos mejor valorados, a los más creativos, a los más cumplidores; en definitiva, a los mejores de entre los recursos humanos de la organización. Sus elevados sentidos de la ética motivan que en muchos casos renuncien a mantener una postura transigente con las situaciones injustas, propias o del entorno. También se han destacado otras características como alta cualificación, empatía, popularidad, a la vez que cierta ingenuidad y dependencia afectiva.

GONZÁLEZ DE RIVERA clasifica a los sujetos susceptibles de sufrir mobbing en tres categorías: a) los que denomina envidiables, que son personas brillantes y atractivas, pero



consideradas como peligrosas o competitivas por los líderes implícitos del grupo, que se sienten cuestionados por ellos; b) las personas vulnerables son aquellas que por tener alguna peculiaridad o defecto, o por ser personas habitualmente necesitadas de afecto y aprobación, parecen inofensivos e indefensos, siendo por tanto más fáciles de agredir; c) por último, están las personas amenazantes, trabajadores activos y eficaces, que ponen en evidencia lo establecido y predispuesto, permitiéndose el planteamiento de reformas o modificaciones, lo que asusta a los acosadores.

### **1.3. ELEMENTOS QUE IDENTIFICAN EL FENÓMENO DE MOBBING.**

ARTAZCOZ LAZCANO señala los siguientes elementos como aquellos que identifican al fenómeno mobbing:

- a) La continuidad: la exposición a las conductas de acoso no es algo temporalmente puntual, sino prolongado en el tiempo (se suele hablar de mobbing a partir de una duración de seis meses)
- b) el sujeto paciente: normalmente suele ser una persona concreta, es decir, una única persona, y muy raramente, varias personas o un grupo de ellas;
- c) la finalidad: normalmente es la destrucción, el aislamiento de la víctima, su marginación y exclusión de la organización;
- d) las conductas: éstas suelen ir dirigidas a atacar distintos aspectos de la persona; su dignidad, su capacidad profesional, su vida privada e incluso sus cualidades físicas y morales;
- e) la manifiesta injusticia de la situación y de las conductas.

GUEVARA RAMÍREZ resalta que los elementos integrantes del acoso que permiten distinguirlo de otros factores psicosociales en el ambiente laboral son: a) maltrato de palabra u obra, o ambos a la vez;

- b) se dirige contra un trabajador, un subordinado, aunque también puede ser contra otros compañeros de trabajo o incluso un superior jerárquico, pero la norma es el uso extralimitado del poder de dirección;



- c) es de carácter continuado y deliberado;
- d) lleva implícito el ánimo de provocar malestar, humillación y hostilidad;
- e) trata de desestabilizar a un trabajador y minarlo emocionalmente;
- f) puede llegar a actos de violencia física o psíquica en extremo;
- g) el trabajador puede haber tenido hasta el momento un excelente desempeño;
- h) puede ser difícil demostrar los hechos para realizar denuncia;
- i) su fin último es que el trabajador renuncie a su trabajo;

Otros consideran como elementos necesarios para que se produzca mobbing los siguientes: a) actitudes de violencia psicológica de forma prolongada; b) extrañamiento o aislamiento social; c) daño psicológico; d) provoca o induce el cese en el trabajo.

En general, el «mobbing» implica un ataque, no físico ni de contenido sexual, a cualquier empleado de la organización independientemente de sus características (edad, género, raza, creencias, nacionalidad, o incapacidad), intencional (obligar al trabajador a que abandone el trabajo), persistente y con cierta intensidad (al menos una vez a la semana y durante seis meses), y con consecuencias negativas para el individuo, la organización y la sociedad. El trabajador víctima encuentra dificultad para defenderse por sí mismo, por lo que se trata de un conflicto asimétrico, donde existe una diferencia de poder (social, físico, económico, y psicológico) entre éste y el agresor.

Se suele distinguir la gravedad del «mobbing» en función de sus efectos y se considera:

- a) «*mobbing*» de primer grado cuando el individuo logra resistir, escapar, o consigue reincorporarse al mismo o similar puesto de trabajo;
- b) «*mobbing*» de segundo grado, si no puede resistir ni escapar inmediatamente, sufre incapacidad mental o física, temporal o prolongada, y tiene dificultades para



reincorporarse al trabajo.

c) «*mobbing*» *de tercer grado*, la persona afectada es incapaz de reincorporarse al trabajo y sus efectos hacen improbable la rehabilitación, a menos que sea sometido a tratamiento especializado. La mayoría de las veces la persona acosada se encuentra afectada ya de trastornos psicológicos e incluso físicos, ya que al bajar las defensas aparecen males a los que la víctima ya estaba predispuesta como problemas dermatológicos, cardiacos, gastrointestinales o alérgicos.

#### **1.4. FACTORES NECESARIOS PARA EL INICIO Y DESARROLLO.**

*Para que exista mobbing son necesarios al menos tres factores: un acosador, una víctima y la complicidad de quien asiste a ese maltrato. Además, incluye dos fenómenos:*

- a) *El abuso de poder y la manipulación perversa por parte del agresor.*
- b) *Una institución incompetente para resolver conflictos.*

Entre los factores que incrementan la probabilidad de acoso moral son los siguientes:

- a) La cultura organizativa que aprueba el comportamiento de acoso moral o no lo reconoce como problemas.
- b) Un cambio repentino en la organización.
- c) El empleo inseguro.
- d) Las malas relaciones entre el personal y la dirección y bajo niveles de satisfacción con la dirección.
- e) Escasas relaciones con los compañeros.
- f) Niveles extremos de exigencia laboral.
- g) Deficiencia en la política de personal y falta de valores comunes.



h) Niveles generalmente elevados de estrés laboral.

i) Conflictos de rol.

En cualquier caso, el mobbing aparece como consecuencia de una relación asimétrica de poder, no necesariamente jerárquico, entre dos o más personas. La asimetría puede provenir de la experiencia-formación o bien de cualidades diferentes entre agresor y víctima. La agresión puede manifestarse en varios sentidos: del superior al subordinado, del subordinado al superior, o entre trabajadores del mismo rango jerárquico. En muchos casos el mobbing aparece porque no existen canales de comunicación eficaces en la organización.

Sean cuales fueran el punto de partida y los agresores, el proceder es siempre el mismo: el problema no se nombra, pero alguien actúa de forma solapada para eliminar a una persona en lugar de buscar una solución. Esta agresión es aceptada y avalada posteriormente por el grupo, bien porque las personas que incluye tienen una personalidad débil e insegura, porque les conviene mantener esta situación y obtener ganancias secundarias, o porque temen que si no apoyan el comportamiento del agresor pueden ser sus próximas víctimas. Los perversos utilizan la aparente docilidad y características de estas personas en su propio beneficio, y la usan también para hacer sufrir a los demás.

Según GONZÁLEZ DE RIVERA no es del todo infrecuente que individuos ambiciosos de escasa valía profesional aprovechen conscientemente la situación, la cual les favorece al entorpecer o eliminar a un competidor más cualificado.

### **1.5. CARACTERÍSTICAS TÍPICAS DE LAS ORGANIZACIONES DONDE SE PRODUCEN MOBBING.**

Determinadas formas de organización de trabajo parecen ser “caldo de cultivo” de este fenómeno. En general, las organizaciones fuertemente burocratizadas, con mayor grado de rigidez y/o desorganización parecen ser más proclives a la aparición de comportamientos de acoso. IÑAKI PUNIEL considera que los sectores en los que más casos de acoso laboral se producen, son la Administración Pública, la sanidad y la educación, seguidos de los medios de comunicación y de las “organizaciones ideológicas”, entre las cuales cita los partidos políticos y las organizaciones no gubernamentales. Considera que el acoso se produce, sobretodo, en los casos en los que no se puede despedir a un trabajador bien porque es funcionario público, o porque su prestigio y su capacidad de trabajo harían improcedente el despido.



### **1.6. MOTIVACIÓN DEL MOBBING.**

El mobbing puede estar motivado por celos, envidias, competición o promoción, la llegada de nuevas personas, o por satisfacer la insaciable necesidad de agredir, controlar y destruir, que suelen presentar los acosadores, normalmente personas frustradas; o incluso por la mera presencia de la víctima, debido a que sus características diferenciales producen en los acosadores una serie de reacciones inconscientes causadas por sus problemas psicológicos.

En general, se consideran entre las motivaciones, las siguientes:

- a) Justificar un despido para el que no hay argumentos sólidos.
- b) Desplazar a la víctima para poner en su lugar a otro trabajador que la sustituirá.
- c) Forzarla a un abandono ilícito mediante chantaje o amenaza de su puesto de trabajo.
- d) Obligarla mediante todo un asedio a solicitar el traslado o a aceptar una jubilación anticipada.
- e) Ahorrarse el coste de la indemnización de un despido improcedente que no se puede o se quiere desembolsar.
- f) Aislar a una persona que puede hacer sombra al acosador.
- g) Aislar a una persona que técnicamente puede técnica u organizativamente puede “desmontar el chiringuito” del acosador.
- h) Aislar a una persona al cual se considera contrario a la cultura que el acusador impone en el Departamento.

### **1.7. INICIO Y DESARROLLO DEL MOBBING.**

Al ser el mobbing un fenómeno degenerativo, es decir que a medida que transcurre el tiempo se va acentuando, se puede definir algunas fases de su desarrollo incluidas en el informe NTP.

#### **Primera fase. Fase de conflicto.**

El fenómeno suele empezar de forma anodina como un cambio repentino de una relación que hasta el momento se consideraba neutra o positiva. Suele coincidir con algún momento de tensión en la empresa como modificaciones organizativas, tecnológicas o políticas. La persona objeto de mobbing comienza a ser criticada por la forma de hacer su trabajo que hasta el momento era bien visto. Al principio las personas acosadas no quieren sentirse ofendidas y no se toman en serio las indirectas o vejaciones. No obstante, la situación resulta extraña a la víctima



la cual no entiende lo que está pasando y tiene dificultad para organizar conceptualmente su defensa.

Una serie de comportamientos deliberados del agresor está destinada a desencadenar ansiedad en la víctima, lo que provoca en ella una actitud defensiva, que a su vez genera nuevas agresiones.

### **Segunda fase. Fase de mobbing o de estigmatización.**

En una segunda fase, las agresiones se tornan cotidianas, se multiplican y toman distintas formas, todas ellas pretenden desacreditar y estigmatizar públicamente a la víctima con el fin de desequilibrarla psicológicamente y lograr que abandone el puesto de trabajo. Durante un largo periodo y con regularidad, la víctima es acorralada, se la coloca en una posición de inferioridad y se la somete a maniobras hostiles y degradantes que van desde miradas de desprecio, alusiones veladas y malintencionadas, interrumpirle constantemente en sus exposiciones, asignación de tareas insignificantes o humillantes para su grado de preparación, no darle información o dársela contradictoria con tal de inducirla a plantearse dudas y cometer errores, etc. Se dice de ella que tiene un trato difícil, que tiene mal carácter lo cual es causa del conflicto, que no se integra en el grupo, e incluso que está loca o desequilibrada psicológicamente. Las formas habituales de maltrato en el mobbing, unas son activas y otras pasivas (tabla 1).



**Tabla 1**

*FORMAS HABITUALES DE MALTRATO EN EL MOBBING*

---

ACTIVAS

- Mentiras y calumnias sobre la víctima (hablar mal de ella a su espalda)
- Bulos sobre la vida privada de la víctima
- Descalificación, humillación y ridiculización pública
- Exposición de la víctima a críticas del grupo
- Referirse a la víctima utilizando motes
- Alusiones veladas y malintencionadas
- Utilización de sarcasmos, indirectas, insinuaciones sin terminar de expresarse directamente
- Interrumpir constantemente a la víctima
- Dar información contradictoria con tal de inducir a error
- Impedir la comunicación o expresión con el grupo con el fin de aislar a la víctima
- Asignación de tareas insignificantes o humillantes para el grado de preparación de la víctima
- Amenazas verbales o por escrito
- Darles tareas sin sentido o innecesarias.



PASIVAS

- Miradas de desprecio
- Silencios intencionadas
- Ignorar a la víctima
- No saludarla
- No sentarse a su lado
- No mirarla a la cara cuando se la habla
- Esconder información a la víctima
- No convocarla a reuniones
- Dejar de asignar labores a la víctima
- No respetar su grado de formación o antigüedad en el puesto de trabajo
- No invitarla a fiestas o celebraciones de trabajo
- No cederle la palabra en reuniones
- No recibir respuesta a sus preguntas verbales o escritas
- Evitarle cualquier actividad que tenga una posible influencia (representaciones públicas, comunicación con personas influyentes...)

---

Fuente: elaboración propia



### **Tercera fase, o fase de intervención desde la empresa**

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

### **Cuarta fase, o fase de marginación o exclusión de la vida laboral**

En este periodo el trabajador compatibiliza su trabajo con largas temporadas de baja, o queda excluido definitivamente del mundo laboral con una pensión de incapacidad, contribuyendo a las cargas económicas y sociales del Estado (con unas magnitudes nada desdeñables, si atendemos a los datos que sobre el impacto económico en Suecia presenta Leymann). En esta situación, la persona subsiste con diversas patologías consecuencia de su anterior o anteriores experiencias de psicoterror y se pueden deducir las consecuencias físicas, psíquicas y sociales que para el afectado tiene este fenómeno.

Obviamente, el desarrollo de todas estas fases implica la no resolución del problema en ninguna de ellas.

MORANT VIDAL considera tres periodos totalmente enlazados y vivenciados: 1) Inicio del acoso psicológico; 2) apertura del conflicto; 3) la huida.

## **1.8. FORMAS DE EXPRESIÓN**

LEYMANN ha descrito 45 comportamientos hostiles que pueden ser de distinta naturaleza; se suelen encuadrar en cinco grupos, y están en relación con: a) Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse adecuadamente con otros, incluido el propio acosador; b) actividades de acoso para evitar que la víctima tenga la posibilidad de



mantener contactos sociales; c) Actividades de acoso dirigidas a desacreditar o impedir a la víctima mantener su reputación personal o laboral; d) actividades de acoso dirigidas a reducir la ocupación de la víctima y su empleabilidad mediante la desacreditación profesional; e) actividades de acoso que afectan a la salud física o psíquica de la víctima .

MARTIN DAZA, PÉREZ BILBAO Y LÓPEZ GARCÍA SILVA los clasifica de la forma siguiente:

- a) Acciones contra la reputación o la dignidad personal del afectado; por medio de la realización de comentarios injuriosos contra su persona, ridiculizándolo o riéndose públicamente de él, de su aspecto físico, de sus gestos, de su voz, de sus convicciones personales o religiosas, de su estilo de vida, etc. Se pueden dar diversas acciones contra la reputación del afectado como trabajador.
- b) Acciones contra el ejercicio de su trabajo, encomendándole trabajo en exceso o difícil de realizar cuando no innecesario, monótono o repetitivo, o incluso trabajos para los que el individuo no está cualificado, o que requieren una cualificación menor que la poseída por la víctima (shunting); o, por otra parte, privándole de la realización de cualquier tipo de trabajo; enfrentándole a situaciones de conflicto de rol (negándole u ocultándole los medios para realizar su trabajo, solicitándole demandas contradictorias o excluyentes, obligándole a realizar tareas en contra de sus convicciones morales, etc.).
- c) Muchas de las acciones comprenden una manipulación de la comunicación o de la información con la persona afectada que incluyen una amplia variedad de situaciones; manteniendo al afectado en una situación de ambigüedad de rol (no informándole sobre distintos aspectos de su trabajo, como sus funciones y responsabilidades, los métodos de trabajo a realizar, la cantidad y la calidad del trabajo a realizar, etc., manteniéndole en una situación de incertidumbre); haciendo un uso hostil de la comunicación tanto *explícitamente* (amenazándole, criticándole o reprendiéndole acerca de temas tanto laborales como referentes a su vida privada) como *implícitamente* (no dirigiéndole la palabra, no haciendo caso a sus opiniones, ignorando su presencia...); utilizando selectivamente la comunicación (para reprender o amonestar y nunca para felicitar,



acentuando la importancia de sus errores, minimizando la importancia de sus logros...).

d) Otras acciones muestran la característica de que son situaciones de inequidad mediante el establecimiento de diferencias de trato, o mediante la distribución no equitativa del trabajo, o desigualdades remunerativas, etc.

Parece que es habitual que un individuo que padece esta situación de mobbing sea objeto, al mismo tiempo, de varios de los tipos de hostigamiento descritos por parte de su/s hostigador/es. La tabla II presenta una relación de conductas de hostigamiento.

**Tabla 2**

*Conductas concretas de mobbing clasificadas por factores (zapf, knorz y kulla, 1996)*

---

**Ataques a la víctima con medidas organizaciones**

El superior restringe a la persona las posibilidades de hablar

Cambiar la ubicación de una persona separándole de sus compañeros

Prohibir a los compañeros que hablen a una persona determinada

Obligar a alguien a ejecutar tareas en contra de su conciencia

Juzgar el desempeño de una persona de manera ofensiva

Cuestionar las decisiones de una persona

No asignar tareas a una persona

Asignar tareas sin sentido

Asignar a una persona tareas muy por debajo de sus capacidades



Asignar tareas degradantes

**Ataques a las relaciones sociales de la víctima con aislamiento social**

Restringir a los compañeros la posibilidad de hablar con una persona

Rehusar la comunicación con una persona a través de no comunicarse directamente con ella

No dirigir la palabra a una persona

Tratar a una persona como si no existiera

**Ataques a la vida privada de la víctima**

Criticas permanentes a la vida privada de una persona

Terror telefónico

Hacer parecer estúpida a una persona

Dar a entender que una persona tiene problemas psicológicos

Mofarse de las discapacidades de una persona

Imitar los gestos, voces... de una persona

Mofarse de la vida privada de una persona

**Violencia física**

Ofertas sexuales, violencia sexual

Amenazas de violencia física

Uso de violencia menor

Maltrato físico



### **Ataques a las actitudes de la víctima**

Ataques a las actitudes y creencias políticas

Ataques a las actitudes y creencias religiosas

Mofarse de la nacionalidad de la víctima

### **Agresiones verbales**

Gritar o insultar

Criticas permanentes del trabajo de la persona

Amenazas verbales

### **Rumores**

Hablar mal de la persona a su espalda

Difusión de rumores

---

Fuente: elaboración propia.

## **1.9. ESTRATEGIAS INICIALES FRENTE AL MOBBING.**

Entre las estrategias a tener en cuenta, merecen considerar las siguientes:

1.-Tomar conciencia de la situación

2.-Localizar al acosado

3.-Investigar y analizar los recursos disponibles (apoyo familiar, social, terapéutico, legal, económico...) y decidir la procedencia de la denuncia como única posibilidad para neutralizar la situación del acoso psicológico

4.-Registrar o escribir las situaciones de acoso anotando las fechas, horarios, lugares y posibles testigos, incluyendo aquellas personas que no lo han presenciado, pero si han tenido

*Marleny Neptali Contreras Hernández*  
*Facultad de psicología.*



conocimiento del os hechos.

5.-Se debe conservar cualquier objeto enviado por el acosador: cartas, correo electrónico, registro de llamadas telefónicas, etc.

6.-Solicitar ayuda de forma ordenada:

a) Interna:

-Compañeros de confianza

-Personas influyentes al acosador

-Comité de Seguridad y Salud o la Delegación de Prevención

-Servicio de Vigilancia de la Salud

-Comunicación por escrito de la Situación al Empresario

b) Externa:

-Médico de Asistencia Primaria

-Asesoramiento psicológico y jurídico a expertos de mobbing

-Asesoramiento técnico

-Denuncia a la Inspección de Trabajo y Seguridad Social

-Denuncia a los Tribunales de Justicia

-Organizaciones especializadas en el tema

-Representantes sindicales



### **1.10. Diferencia entre el Mobbing y otros fenómenos laborales que ponen en riesgo la salud.**

Es importante distinguir el mobbing de otros problemas que pueden surgir en el ámbito laboral y que tienen efectos muy nocivos en la salud de los trabajadores. Con algunos de ellos puede llegar a confundirse por la delgada línea que tienen con la figura del mobbing.

#### **Estrés laboral**

Una de las figuras más relevantes de entender y conceptualizar es el Estrés laboral ya que en este fenómeno intervienen distintos factores que lo generan, aquellos que son parte del ambiente laboral y otros que son propios del individuo, los mecanismos internos que posee para afrontar situaciones que son propias del lugar de trabajo que tienen que ver con el clima laboral, la intensificación de tareas, su relacionamiento interpersonal con el resto de sus compañeros y los supervisores, etc.

Las exposiciones ante los factores de riesgo psicosocial en el lugar de trabajo pueden tener como resultado la experiencia negativa del estrés laboral (Velázquez, 2005). Desde una perspectiva integradora, el estrés podría definirse como la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas (Del Hoyo, 2001). A partir de este concepto, se debe señalar que el estrés laboral surge cuando se da un desajuste entre la persona, el puesto de trabajo y la propia organización; por ello, la persona percibe que no dispone de recursos suficientes para afrontar la problemática laboral y aparece la experiencia del estrés (Del Hoyo, 2001), tratándose por tanto de un estado psicológico que es parte y reflejo de un proceso de interacción entre la persona y su entorno laboral (Buendía y Ramos, 2001). (Hirigoyen, M., F., et al., 2013, pp. 36)

Evidentemente una situación de acoso laboral tiene implícita una situación de estrés laboral, pero no todo estrés laboral es una situación de mobbing, ya que el estrés puede ser producido por una amplia gama de factores que se dan en la organización que muchas tienen que ver con el desempeño de la persona dentro de la empresa, en cambio el mobbing es una forma concreta del estrés laboral que tiene más que ver con las relaciones interpersonales que se establecen en el ámbito de trabajo.



Peiró y Rodríguez (2008) han utilizado varios modelos teóricos para redondear una conceptualización acerca del estrés laboral ya que es necesario que se lo aborde desde distintos ángulos y son varios los factores que inciden en el mismo. La aproximación clásica habla del estrés laboral como desajuste, refiriéndose a la percepción subjetiva del individuo de que existen demandas excesivas, o que las considera amenazantes, que le son difíciles de controlar y que le producen a la persona consecuencias negativas que se denominan “tensión”. Las fuentes de estas experiencias negativas se denominan estresores y es muy importante analizarlos ya que son sumamente importantes en el proceso de prevención y control del estrés laboral. Estos autores citan a Karasek (1979) ya que consideran que algunos modelos teóricos han pretendido identificar sobre todo por qué ciertas características ambientales (factores externos) o personales (factores internos) se vuelven estresantes para una persona. Desde su punto de vista lo que hace que una situación sea estresante es la falta de control que posea esa persona para afrontar las demandas que provienen del entorno laboral, hay un desajuste entre las demandas existentes y el control con el que cuenta la persona para afrontar dichas demandas. (Peiró, J. y Rodríguez, I., 2008)

En función del análisis de los estresores laborales, Peiró (1999a) revisó los estresores más importantes y estableció 8 categorías: 1) incluye aquellos relacionados con el ambiente físico, los riesgos ambientales y las condiciones laborales (ruido, temperatura, espacio disponible, etc.); 2) dedicada a la organización laboral (turnos, carga de trabajo...); 3) se centra en los contenidos del puesto tales como el control, la complejidad, las oportunidades para el uso de las habilidades, la identidad y el significado de la tarea, el feedback de la tarea, etc.... (Peiró, J. y Rodríguez, I., 2008, pp. 69).

Realizando aquí una pausa en los primeros tres estresores laborales a los que se refiere Peiró, podemos compararlo con lo que dicen González – Trijueque et al. (2012), donde los mismos expresan que dentro del trabajo a desarrollar por un individuo son de especial importancia, en relación a la respuesta de estrés, la sobrecarga cualitativa, que es aquella donde existen excesivas demandas intelectuales o mentales en relación con los conocimientos y habilidades del trabajador, así como también la dificultad excesiva de la tarea o por el contrario realizar tareas muy sencillas que debido a la falta de estimulación y la monotonía también pueden producir estrés. Otros factores pueden ser el escaso control sobre la tarea, es decir, el grado en que un ambiente laboral permite al individuo controlar las actividades a realizar y el



grado de autonomía, que sería la dependencia jerárquica en el desempeño de las funciones ejecutadas. (González – Trijueque, D., et al., 2012).

Con respecto a los otros cuatro estresores a los que se refiere Peiró tenemos:

...4) dedicada a los estresores de rol (conflicto de rol, ambigüedad de rol, sobrecarga de rol, etc.); 5) incluye todos los estresores derivados de las relaciones y las interacciones sociales (relaciones con los supervisores, los compañeros, los subordinados, los clientes, etc.); 6) dedicada a los aspectos de desarrollo laboral, tales como el cambio de puesto, las promociones, y el desarrollo y las transiciones de carrera; 7) toma en consideración las características de la organización tales como la tecnología que se tiene que usar, la estructura y el clima social e la organización; 8) aborda la interfaz entre el trabajo y otras esferas de la vida como fuentes de estrés (los conflictos trabajo – familia y familia – trabajo, etc.). . (Peiró, J. y Rodríguez, I., 2008, pp. 69).

### **Burnout o síndrome del quemado.**

Otra de las figuras con las que hay que distinguir el mobbing es el síndrome del quemado o el síndrome de quemarse en el trabajo:

Podría entenderse como una respuesta al estrés laboral crónico que incluye sentimientos displacenteros y actitudes negativas hacia las personas con las que se trabaja y hacia el trabajo en sí mismo (Gil-Monte y Peiró, 1997; Buendía y Ramos, 2001). Se considera el burnout como un síndrome caracterizado por un estado de agotamiento físico y mental como consecuencia de factores estresantes en el lugar de trabajo, en el que destacan los indicadores de agotamiento emocional (por ejemplo: disminución y pérdida de energía, fatiga), la despersonalización (por ejemplo: desarrollo de actitudes negativas, de insensibilidad y respuestas frías e impersonales hacia los receptores del servicio prestado) y la baja realización personal (por ejemplo: tendencia a evaluar el propio trabajo de forma negativa) (Maslach y Jackson, 1981. Sin embargo, mientras que en el burnout los sujetos afectados se caracterizan por una pérdida de interés por su trabajo, pudiendo llegar incluso a ver a sus clientes o usuarios como verdaderos enemigos, en el mobbing los individuos que se configuran como agresores



forman parte de la empresa. (Hirigoyen, M., F., et al., 2013, pp. 37).

Muchas veces se le denomina al Burnout “depresión por agotamiento”, ya que se presenta como el resultado de la frustración que experimentan las personas por las malas condiciones de trabajo. Este síndrome tiene efectos parecidos al mobbing en el momento que origina daños al trabajador, pero el origen es totalmente diferente. Los autores coinciden que aquí no hay intención de dañar al trabajador, o de crear de forma deliberada condiciones de trabajo adversas que afecten su dignidad e integridad. (Arciniega, R. 2009).

Según Verona y Santana (2012) también puede llamársele “síndrome de desgaste profesional” o “síndrome de desgaste emocional”, ya que lo definen como una respuesta inadecuada a un estrés crónico que estaría caracterizado por tres dimensiones: cansancio o agotamiento emocional, despersonalización o deshumanización y falta o disminución de la realización personal dentro del trabajo. (Verona, M.C.; Santana, R., 2012).

### **Acoso Sexual**

Por último, es necesario diferenciar el mobbing de lo que es el Acoso Sexual en el lugar de trabajo.

Al igual que sucede con el acoso psicológico en el lugar de trabajo, no existe una definición consensuada a nivel internacional sobre el acoso sexual en el lugar de trabajo, aunque de manera genérica se puede decir que se trata de las ofensas verbales o físicas de carácter sexual que tienen lugar en el entorno laboral (McGolgan, 2004). Si bien tanto el acoso sexual como el acoso psicológico en el contexto laboral han originado un gran interés en los medios de comunicación en los últimos tiempos, ambos conceptos deben ser separados, ya que ni su finalidad ni su mecánica se asemejan. (Hirigoyen, M., F., et al., 2013, pp. 37)

Según Carvajal y Dávila el acoso sexual no es en sí acoso laboral ya que los objetivos de estas dos figuras son diferentes. En el acoso sexual el objetivo es el sexo, mientras que en el



mobbing es la autoeliminación laboral. Tampoco son comparables los tiempos en que transcurren los dos tipos de acoso, ya que el mobbing se alarga en el tiempo. La percepción de la víctima y las consecuencias sufridas son distintas. De todas formas se puede dar con frecuencia el pasaje del acoso sexual al acoso moral ya que en muchos casos el mobbing podría comenzar con comentarios sexistas. (Carvajal, J. y Dávila, C. 2013).

### **Conflicto**

Para Marie – France Hirigoyen es importante también distinguir el acoso moral del conflicto. En esta autora aparecen diferencias con Leymann y con Einarsen ya que con respecto al conflicto entiende que cuando hay acoso moral directamente no se pudo constituir el conflicto en una organización, mientras que los otros dos autores establecen que surgirían ante conflictos mal resueltos o que no se manejan de forma constructiva.

Mientras que Heinz Leymann considera que el mobbing es siempre resultante de un conflicto profesional mal resuelto, considero personalmente que, si hay acoso moral, es precisamente porque no se ha conseguido establecer un conflicto. En un conflicto, se nombran los reproches (es por así decirlo, una guerra abierta). Por el contrario, tras un procedimiento de acoso se oculta lo no verbalizado. Por más que las situaciones de conflicto son onerosas y dolorosas para una empresa, todo el mundo se pone de acuerdo a la hora de reconocer su utilidad. En su origen subyace una necesidad de cambios: debe destruirse un antiguo sistema de funcionamiento para reconstruir otro. Un conflicto es una fuente de renovación y de reorganización que obliga a cuestionarse y a funcionar según formas nuevas. Permite movilizar las energías y unir a las personas, modificar las alianzas, expresar las complejidades y sobre todo, aporta un poco de animación y de novedad a contextos profesionales demasiado rutinarios. (Hirigoyen, M., F., 2000, pp. 25).

Einarsen (1999) considera que en los ambientes donde no se maneja constructivamente los conflictos se puede intensificar la frustración y los desacuerdos, generando esto problemas interpersonales dentro de la organización, donde el objetivo último para las partes implicadas es machacar y destruir al oponente. Cuando existen o se desarrollan desequilibrios de poder es cuando puede aparecer el acoso. (Einarsen, S., Hauge, S.J., 2006)

Silvia Franco (2010) cuando se refiere al conflicto toma el concepto de “emergente” de



Pichón Riviere (1971) para referirse a lo “no dicho” dentro de un grupo, donde surge como síntoma lo que el grupo oculta o niega. La conducta “anormal”, “enferma”, que sería la que catalogaríamos a la emergencia de las situaciones de violencia en el trabajo, estaría hablando de una situación de conflicto donde el síntoma emerge ante la imposibilidad grupal de resolver los problemas. (Franco, S., 2010).

Pueden llegar a existir actos violentos y abusivos en una organización, que pueden ser gritos, insultos, obstaculizaciones en el trabajo, represiones, abuso de la diferencia de poder en cuanto a la escala jerárquica, etc., que provocan consecuencias en la salud de los trabajadores, pero son aislados, por lo tanto, no configurarían una situación de mobbing, ya que como dijimos anteriormente tienen que ser sistemáticos y perdurar en el tiempo.

También se debe de tomar en cuenta que no todos los patrones de conducta repetidos, ni las acciones negativas que influyen de mala manera en el bienestar del trabajador, ni las relaciones que son asimétricas (aquellas que tienen diferencia en el ejercicio del poder dentro de una empresa), ni el hecho de que existan víctimas estarían configurando el mobbing; de todas formas, estas características deben de aparecer aparejadas con otras variables para definir el fenómeno como tal. En una organización, las agresiones y las tensiones entre compañeros, los conflictos a nivel jerárquico, etc., pueden llegar a ser habituales y no por eso ser considerados acoso u hostigamiento laboral. Tampoco pueden trasladarse todas estas características que aparecen en el mobbing a otros ámbitos como el social o el familiar, ya que se aplica estrictamente al ámbito laboral.



# **CAPÍTULO II CONSECUENCIAS DEL MOBBING O ACOSO MORAL EN EL TRABAJO.**



## CAPÍTULO II. CONSECUENCIAS DEL MOBBING O ACOSO MORAL EN EL TRABAJO.

*“El abuso es algo horrible. Se apega a ti. Te envenena. Pero solo si tú lo dejas”.*

**-Heather Brewer**

### 2.1. CONSECUENCIAS DEL MOBBING.

En todas las investigaciones que se han realizado con respecto a este tema a lo largo de los años, se han demostrado los efectos nocivos del mobbing sobre las personas que han sido víctimas del acoso, sobre la organización en sí, sus mediadores en el caso de recursos humanos, todas las partes que quedan involucradas frente a este fenómeno dentro de las empresas, sobre la sociedad y el contexto de la persona afectada.

Es importante destacar que el acoso moral no tiene las mismas consecuencias, ni provoca las mismas reacciones en todas las personas. Esto se debe fundamentalmente a que las diferencias entre las habilidades, capacidades y recursos para afrontarlas pueden ser muy distintas, no obstante, sus consecuencias son devastadoras en la mayor parte de los casos. (Pinzón de Bojana, B., Atencio, E., 2010).

Camargo y Puentes (2010) observan que teniendo en cuenta los rasgos de personalidad, la víctima puede manifestar diferentes maneras de responder ante el acoso psicológico laboral. “Coon (2005) considera que los rasgos interactúan con la situación para determinar la conducta futura, y las interacciones entre ambos se dan cuando las circunstancias externas influyen en la expresión de los rasgos”. (Camargo, J., Puentes, A., 2010, pp. 55).

No solamente los rasgos de personalidad y la posibilidad o no de hacer frente a la violencia psicológica son importantes, sino también el sentido que el individuo le otorga al trabajo, el impacto que éste tiene sobre los procesos económicos y anímicos de su vida. El grado de identificación que tenga el individuo con su trabajo será otro de los factores que incrementará o mediará el sufrimiento de sentirse maltratado. (Franco, S., 2010).



Con respecto a la víctima de mobbing, las principales manifestaciones de las consecuencias de este acoso se revelan a través de problemas de salud relacionados con la somatización de la tensión nerviosa. La persona afectada puede presentar diversas patologías psicosomáticas, que van desde los dolores y trastornos funcionales hasta trastornos orgánicos, siendo el coste altamente destructivo. A nivel psíquico, la sintomatología puede ser muy diversa, aparece como eje principal la ansiedad. Surgen los sentimientos de fracaso, impotencia y frustración, baja autoestima o apatía, así como también la presencia de un miedo acentuado y continuo, de un sentimiento de amenaza. Pueden verse afectados por distintos tipos de distorsiones cognitivas, o mostrar problemas a la hora de concentrarse o dirigir la atención. En estos casos es cuando aparecen los diagnósticos de estrés postraumático o síndrome de ansiedad generalizada. Cuando la situación de mobbing tiene una excesiva duración puede dar lugar a patologías más graves o agravar los problemas preexistentes. Aquí se pueden encontrar cuadros depresivos graves, individuos con trastornos paranoides e incluso con suicidas. Éstas configurarían las consecuencias más graves y el riesgo que se produzcan es particularmente alto en profesionales cualificados que obtienen una importante gratificación de su trabajo. (Pinzón de Bojana, B., Atencio, E., 2010).

A medida que el individuo acosado se va enfermando baja su rendimiento laboral, y todo eso lleva a que generalmente se pida licencia médica o psiquiátrica debido al estrés, siendo un disparador más del miedo y de la angustia. Todo esto también crea consecuencias para la organización ya que en los equipos de trabajo donde hay mobbing se puede observar que hay un deterioro del clima laboral. Se suelen armar subgrupos, aquellos que están de parte del hostigador, los que se mantienen al margen y no opinan, y por otro lado la víctima. Se genera un ambiente tenso en la organización donde el ambiente tóxico afecta el rendimiento del equipo y esto puede aumentar los accidentes laborales y el ausentismo. Las empresas también se pueden ver afectadas desde su lado financiero ya que sus mejores trabajadores se comienzan a ir o enfermar. Va perdiendo prestigio social ya que tanto la rotación de personal, el ausentismo, la baja de rendimiento y los accidentes le generan altos costos económicos. (Hirigoyen et al., 2013).

Chiavenato (2004) en su artículo referido a la gestión del talento humano, realiza una diferencia entre las organizaciones Omega ya las organizaciones Alfa, haciendo referencia a



como está posicionada el área de recursos humanos dentro de las mismas, y cómo se gestiona el talento humano. En las organizaciones Omega el área de recursos humanos suele estar centralizada y monopoliza todas las decisiones y acciones relacionadas con las personas. Éstas trabajan como meros empleados sometidos a un reglamento interno y a un rígido horario de trabajo. Lo importante es que sean asiduos y puntuales y no importa lo que hagan en el transcurso de su horario de trabajo. En cambio, en las organizaciones Alfa, se incentiva y se motiva a las personas a equivocarse, crear e innovar incesantemente en sus tareas, en la búsqueda de mejoramiento continuo y creciente. Son las organizaciones donde las personas tienen libertad para pensar, razonar y utilizar su inteligencia al servicio de la empresa. En estas empresas el área de recursos humanos constituye una unidad constante de innovación y creatividad y funciona como elemento de consultoría interna para que los gerentes puedan actuar como gestores de personas. (Chiavenato, I., 2004). Es en este tipo de organizaciones donde se da una gestión positiva y se reduce el riesgo del florecimiento del mobbing.

En cuanto a las consecuencias a nivel social son varias, tanto para la víctima como para su contexto y la sociedad en sí. La persona acosada se va aislando, generalmente evitando el contacto con sus compañeros de trabajo, pero muchas veces también con amigos y familiares, no sólo por sentirse avergonzada y culpable, sino porque no se siente entendida por quienes la rodean que pueden cansarse por desconocer cómo actuar y se terminan apartando. La víctima puede desarrollar diversas fobias sociales y a su lugar de trabajo. También podemos observar trastornos de adaptación social debido a las secuelas del síndrome post traumático, así como dificultades de relacionamiento. (Hirigoyen et al., 2013).

A nivel de sociedad en general hay un importante deterioro y pérdida de mano de obra calificada, ya sea por encontrarse etiquetados por las denuncias que hayan hecho y no consigan trabajo, o por el hecho de que hay un porcentaje de personas que no puede volver a trabajar, lo que a su vez genera un costo para el Estado, por pensiones a la invalidez o prejubilaciones. Tampoco se puede perder de vista el clima social, en cuanto al deterioro de las relaciones sociales, a la ruptura de familias, hijos de padres que se enferman, así como el aumento del descreimiento del sistema que no tiene leyes que regulen el hostigamiento laboral. (Hirigoyen et al., 2013).



## 2.2. CONSECUENCIAS SOBRE LA VÍCTIMA

El estrés se refiere a la reacción de una persona ante un estímulo estresor, que siempre es de naturaleza biológica y tiene efectos psicológicos que pueden originar cambios en su conducta (Zapf *et al.*, 1996; Karasek y Theorell, 1990).

Leymann establece que las condiciones de trabajo que resultan agobiantes, tales como la monotonía, el exceso de actividades, el exceso de tiempo dedicado a las labores o el cansancio físico, causan estrés, cuya consecuencia es que la persona afectada experimenta inestabilidad emocional y una serie de altas y bajas laborales. El *mobbing* o psicoterror se entiende como un síndrome social desencadenado por estresores sociales, extremo y deliberado, que produce una cascada de efectos negativos.

Los estresores sociales extremos son el sustrato que permite que se genere el *mobbing*, que destruye gradualmente la confianza y la autoestima de la víctima. Algún tiempo después de iniciado el acoso en su contra, la víctima manifestará algunos síntomas físicos como ahogo, palpitations, cansancio, pánico, inseguridad, desconfianza, dejadez, pérdida de memoria o hipervigilancia.

### ***Los daños físicos***

La tabla 3 contiene los resultados del estudio realizado por Piñuel y Zavala en una muestra de trescientas cincuenta víctimas. Es interesante observar que las víctimas presentan alteraciones físicas directas que no pueden explicarse de otra manera: son consecuencias del acoso a que estaban sujetos.

**Tabla 3.**

*Efectos del acoso sobre la salud del trabajador afectado.*

Efectos cognitivos e hiperreacción psíquica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Olvidos</li> <li>• Dificultad para concentrarse</li> <li>• Decaimiento/depresión</li> <li>• Apatía, falta de iniciativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agresividad/ataques de ira</li> <li>• Sentimientos de inseguridad.</li> <li>• Hipersensibilidad a los retrasos.</li> <li>• irritabilidad</li> </ul>
Síntomas de desajuste del sistema nervioso autónomo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dolor de pecho</li> <li>• sudoración</li> <li>• sequedad en la boca</li> <li>• palpitaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sofocos</li> <li>• sensación de falta de aire</li> <li>• hipertensión/hipotensión arterial neuralmente inducida.</li> </ul>
Síntomas de desgaste físico producido por un estrés mantenido mucho tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dolores de espalda y lumbares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dolores musculares</li> <li>• Dolores cervicales</li> </ul>
Trastorno del sueño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad para conciliar el sueño</li> <li>• Sueño interrumpido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despertar temprano</li> </ul>
Cansancio y debilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fatiga crónica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desmayos</li> <li>• temblores</li> </ul>

Fuente: Piñuel y Zavala, I (2001). *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo.*



### ***Los daños psíquicos***

Según Crog (1996), especialista en victimología, las personas amenazadas, acosadas o difamadas son víctimas psicológicas. Al igual que las víctimas de guerra, a estas personas se les ha colocado en un “estado de sitio virtual” que las ha obligado a permanecer constantemente a la defensiva. La investigación de Piñuel y Zavala (2001, p. 78) indica que alrededor del siete por ciento de la población en España afirma tener algún tipo de problema psicológico derivado del *mobbing*.

De acuerdo con González de Rivera (2002, pp. 187- 189), los cuadros clínicos que puede presentar la víctima del *mobbing* se pueden clasificar como depresivo y de estrés-ansiedad.

Una consecuencia particularmente grave del acoso moral es la destrucción de la identidad de la persona, que provoca cambios de personalidad en la víctima. Se distinguen tres patrones básicos de cambio permanente en la personalidad (ver tabla 4) provocados por la situación de acoso.

#### **Tabla 4**

##### *Cambios de personalidad tras una situación de acoso*

---

Nueva personalidad predominante obsesiva	<ul style="list-style-type: none"><li>• actitud hostil y suspicaz hacia el entorno</li><li>• sentimiento crónico de nerviosismo o de encontrarse en peligro.</li><li>• Fijación compulsiva en el propio destino en un grado que excede la tolerancia de los que la rodean, hecho que provoca el aislamiento y la soledad de la víctima.</li></ul>
--	---



---

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

---

Fuente: Piñuel y Zavala, I (2001). Mobbing. *Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*.

### **2.3. CONSECUENCIAS DEL *MOBBING* SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y LA SOCIEDAD**

A partir de la década de los ochenta, las organizaciones consideradas competitivas han tenido que promover procesos de cambio para adaptarse a una realidad social compleja y dinámica, incluyendo cambios en las características de sus empleados a todo nivel. El modelo tradicional que proporcionaba seguridad y estabilidad de trabajo al empleado ha sido rebasado. El nuevo clima organizativo alimenta las batallas internas por el poder generando choques y enfrentamientos de todo tipo entre personas y grupos.



### **Efectos sobre la sociedad**

En Australia, el investigador Toohey (1991) ha calculado algunos de los costos de estos factores, como el ausentismo, la rotación acelerada de puestos, las enfermedades ocasionadas por las excesivas cargas de trabajo y las enfermedades profesionales relacionadas con el estrés.

Los costos australianos en términos de bajas laborales debidas al maltrato psicológico son dramáticos. Se estima que éstas ascienden al 33% en la última década. El mencionado autor afirma que, como consecuencia de largos períodos sometidos a condiciones de trabajo muy degradantes en el aspecto psicológico, los empleados finalmente llegan a la consulta del médico, que usualmente emite el diagnóstico de “estrés”, cosa que no revela el verdadero mal, ya que lo que sufre el trabajador es un *mobbing* (Barnett, 1996).

En Suecia las estadísticas públicas indican que los empleados muy afectados por el *mobbing* muestran una tendencia a jubilarse anticipadamente. Las cifras de 1995 establecen que por lo menos el 25% de los trabajadores de más de 55 años se retira anticipadamente.

Las estimaciones hechas por la seguridad social sueca reportan que entre el 20% y el 40% del total de trabajadores que se jubilan anticipadamente en un año lo hacen por estar sufriendo *mobbing*. Se reporta que entre un tercio y un quinto de los jubilados anticipados antes de los 55 años han sufrido acosos prolongados (Comité Nacional de la Seguridad Social Sueca, 1993).

### **Efectos sobre la organización**

Los estudios que se han realizado sobre el tema indican que las organizaciones en las que se propaga el *mobbing* suelen ser rígidas, altamente burocratizadas, con sobrecarga de trabajo y condiciones laborales inseguras, además de mantener la constante amenaza de despido.

La propagación del *mobbing* en la organización distorsiona la comunicación y la colaboración entre trabajadores y daña la relación de los individuos que deben realizar tareas en equipo, lo que altera las condiciones de trabajo y afecta a toda la organización. La consecuencia



de esto es que paulatinamente disminuye la eficiencia de la organización y el clima laboral deja de ser motivador y retribuyente para el trabajador.

La investigación del concepto de *mobbing* es reciente, de manera que hay pocos trabajos de campo que puedan aportar extensos datos empíricos sobre sus efectos en la organización. Sin embargo, es lógico pensar que el *mobbing* origina mayor rotación de personal, mayores costos de producción y administración y, en general, menor productividad de la organización.

La tabla 5 resume los resultados de los estudios realizados por Piñuel y Zavala en España.

### **Tabla 5**

#### *Consecuencias para la organización*

- 
- Reducción en la eficiencia, el rendimiento y la rentabilidad
  - Moral baja, pérdida de lealtad y dedicación por parte de los trabajadores
  - Aumentó de ausentismo, permisos por enfermedad
  - Cambios de personal
  - Mala imagen, publicidad negativa ante la opinión pública
  - Tiempo perdido durante el proceso de acoso y durante la contratación y entrenamiento de nuevo personal
  - Gastos relacionados con asistencia al trabajador, terapia, ayuda médica y psicológica. Etc.
  - Incumplimiento de disposiciones legislativas, demanda civil, demanda penal, etc.
  - Costos laborales por indemnización
  - Condiciones peligrosas de trabajo.
- 

Fuente: Piñuel y Zavala, I (2001). *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo.*



#### **2.4. CONSECUENCIAS PSICOLÓGICAS**

Como era de esperar, los estudios demuestran que la salud y el bienestar de las víctimas que sufren *mobbing* en el lugar de trabajo se ven afectados negativamente. Entre los síntomas de las víctimas destacan la ansiedad, depresión, problemas de sueño, irritabilidad, abuso de alcohol y otras drogas, pérdida de concentración y trastornos somáticos.

Además, el acoso laboral podría conducir a un trastorno de estrés postraumático (TEPT), ya que, las personas que están expuestas al *mobbing* muestran síntomas similares a los de este trastorno (como volver a experimentar el trauma, evitar determinadas situaciones y un aumento en la activación).

#### **2.5. OTROS TRASTORNOS COMO CONSECUENCIA DEL MOBBING O ACOSO MORAL.**

Cuando hablamos de otros trastornos, queremos manifestar que además del TEPT el acoso laboral puede desarrollar otro tipo de patologías, por lo que haremos un breve resumen de aquellos trastornos de los cuales se puede padecer en caso de vivir el acoso laboral:

- Trastorno por Estrés Postraumático (TEPT)

En el caso de acoso laboral, es difícil identificar una sola situación de estrés, de acuerdo con Leymann se generan conductas repetitivas durante un largo tiempo, pero son los suficientemente intensas como para que el individuo se sienta amenazado no solo a nivel emocional sino también físico.

- Trastorno adaptativo (TA)

El manual diagnóstico DSM-IV, establece que, para hacer diagnóstico de un trastorno adaptativo, la persona debe mostrar los siguientes síntomas: 1) malestar mayor de lo esperable en respuesta a una situación estresante; 2) deterioro que sea significativo en la actividad social o laboral.

- Trastorno de Ansiedad Generalizada (TAG)



El TAG se caracteriza por ansiedad y preocupación excesiva sobre una amplia gama de actividades que se prolongan por más de 6 meses, generando al individuo el difícil control del estado constante de preocupación.

- Trastornos del Estado de Ánimo

Síntomas tales como la presencia de estados o sentimientos depresión, pérdida del interés o capacidad para experimentar placer, sentimientos de inutilidad o culpa, insomnio o hipersomnias, agitación o enlentecimiento psicomotor, así como la disminución de la capacidad para concentrarse, son los síntomas que describen el TDM

Como podemos observar muchas de las sintomatologías asociadas en los trastornos mencionados son las que presenta una persona que es víctima del Mobbing, el diagnóstico que se le dé a la persona debe ser establecido por profesionales capacitados en el tema, donde se requerirá la valoración de situaciones o conductas de acoso en el tiempo, basado en la intensidad, tipo y frecuencia, así como las posibles opciones para su intervención.

## **2.6. LEGISLACIÓN SOBRE ACOSO LABORAL EN MÉXICO**

Es importante entender qué dice la **legislación sobre acoso laboral**. Tomando en cuenta que el acoso se considera una forma de hostigamiento o violencia laboral, algunas de las normativas a tener en consideración son:

### **Ley Federal del Trabajo**

En el artículo 3º Bis de la Ley Federal del Trabajo hace mención del hostigamiento como 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”.

Se prohíbe a los patrones, a quienes los representan y a los trabajadores llevar a cabo estos actos de hostigamiento contra cualquier persona en ámbito laboral, así como permitir o tolerar estas conductas. En caso de producirse es causa de rescisión de la relación laboral.



La penalización contra el patrón que cometa o permita actos de acoso en contra de sus trabajadores será de entre 250 y 5000 veces el salario mínimo general.

Asimismo, la **reforma laboral del año 2023** señala que es necesario crear e implementar protocolos para “prevenir la discriminación por razones de género y atención de casos de violencia y acoso u hostigamiento sexual, así como erradicar el trabajo forzoso e infantil”.

### **C190 – Convenio sobre la violencia y el acoso, 2019**

En México está en vigor desde el 06 julio 2022 el Convenio sobre la violencia y el acoso, 2019 de la OIT, el cual reconoce el derecho de todas las personas a trabajar en un entorno libre de violencia y acoso.

### **Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo**

El Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo también toma en consideración la violencia laboral y, entre otras disposiciones, señala la necesidad de identificar a los trabajadores que han sido víctimas de esta y valorarlos clínicamente.

### **Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018**

Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo – Identificación, Análisis y Prevención.  
Entender los factores y prevención de riesgos psicosociales en el trabajo es clave para impedir el acoso laboral, ya que este se encuentra incluido en el listado. La aplicación de la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 servirá para impedir esta y otras formas de violencia en el centro laboral.

Es esencial que las organizaciones y empresas mexicanas apliquen la **legislación sobre mobbing** mencionada y creen protocolos para prevenirlo. Un entorno de trabajo libre de violencia permite que los trabajadores sean más eficientes y productivos.



## **2.7. INSTRUMENTOS DE IDENTIFICACIÓN DEL MOBBING O ACOSO LABORAL EN IBEROAMÉRICA: UNA MIRADA DESDE EL RIESGO PSICOSOCIAL.**

En los últimos diez años, en los países de Iberoamérica se han dado varios cambios en relación con la seguridad y salud en el trabajo, como es el caso de la identificación de los riesgos psicosociales que tienen mayor relevancia actualmente por las condiciones laborales ligadas a las relaciones interpersonales y contextos laborales. El marco normativo internacional y nacional señala la relación del bienestar laboral y las condiciones de trabajo adecuadas y el ambiente laboral libre de violencia como preceptos inalienables a los derechos de las personas.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2019), en el Convenio 190, reconoce que:

La violencia y el acoso en el mundo del trabajo pueden constituir una violación o un abuso de los derechos humanos, y que la violencia y el acoso son una amenaza para la igualdad de oportunidades, son incompatibles con la promoción de empresas sostenibles y afectan negativamente a la organización del trabajo, las relaciones en el lugar de trabajo, el compromiso de los trabajadores, la reputación de las empresas y la productividad.

Esta declaración de derechos fundamentales en el ámbito laboral permite generar propuestas a nivel de las organizaciones para combatir formas de violencia y acoso, que en muchos casos se han normalizado, conductas inadecuadas que denigran la integridad personal a través de actitudes discriminatorias, obstaculización de las tareas, inequidad laboral, actitudes descalificadoras, falta de protección laboral, burlas, imposición de tareas sin objetivos o incumplimiento de jornadas laborales, entre otros, de manera reiterada. Para entender el rol que juegan las condiciones laborales en la identificación de los riesgos, en especial el del acoso laboral o mobbing, hay que reconocer qué son los factores de riesgo psicosocial. El Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST) (2022), señala que son:

Condiciones de trabajo relacionadas con la organización del trabajo, el contenido y la ejecución de las tareas y con las relaciones interpersonales y los contextos en los que se desarrolla el trabajo, que se materializan de manera inadecuada o deficiente (por diseño, por configuración, dimensionamiento y/o implantación), y que, cuando están presentes, aumentan



la probabilidad de que se generen consecuencias negativas para la seguridad y la salud de los trabajadores y las trabajadoras (p.15).

En el ámbito laboral son varias las condiciones que pueden afectar el bienestar de los colaboradores. Una de estas es el mobbing o acoso laboral que nace de los conflictos de relaciones interpersonales, de las conductas y comportamientos individuales y grupales dentro de la organización que afectan a la integridad del individuo. Este fenómeno o riesgo atenta a los derechos fundamentales de los seres humanos y aumenta la probabilidad de problemas de índole psicológica y física de los trabajadores dentro de las organizaciones. Se pueden identificar varias formas de acoso, dadas por diferentes mandos y niveles en las instituciones u organizaciones, es decir, por conductas o ataques de índole organizacional, social o relacional, como son agresiones verbales, rumores, violencia física, medidas organizativas, entre otras.

Se identifican varios instrumentos de medición o identificación del acoso laboral o moobing. Prado, Saisó, Perea y Palestina (2016), señalan que:

En tanto, para la evaluación del mobbing o acoso laboral existen diferentes tipos de metodologías para su aplicación, las más conocidas en el ámbito son las (Einarsen y Hauge, 2006), terror psicológico (Leymann, 1990), chivo expiatorio (Thylefors, 1987), abuso en el trabajo (Bassman, 1992), “bullying” (Adams, 1992), comportamientos incívicos (Andersson y Pearson, 1999), persecución (Olweus, 1978), abuso emocional (Keashly y Harvey, 2006) (Pag.62).

Además, de los instrumentos de evaluación señalados se identifican otros como el Cuestionario de Actos Negativos (NAQ-RE), el barómetro “CISNEROS” el Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el Trabajo (IVAPT-PANDO), entre otros. Por otro lado, existen varias formas de identificar el mobbing o acoso laboral. No obstante, al momento de evaluar dentro de las organizaciones no existe un panorama claro de qué instrumentos se ajustan más a las necesidades organizacionales, cuáles son las conductas que se deben evaluar y quiénes deben ser evaluados.



El mobbing o acoso laboral, es un riesgo psicosocial que interfiere en la salud mental y física de las personas; sus consecuencias afectan directamente a la sociedad y a las organizaciones por lo que se debe estudiar desde la complejidad del comportamiento humano y dentro de las características de cada organización.

Al realizar el análisis del mobbing nos surge la duda de saber, ¿Cuáles son los principales instrumentos utilizados en los últimos cinco años para la identificación del mobbing o acoso laboral en Iberoamérica? Además, se plantea hacer una aproximación a los principales hallazgos identificados en los estudios incluidos en la síntesis cualitativa.

En los resultados de la investigación de los últimos 5 años se encuentra que entre el 2018 y el 2022 existen 26 documentos, con un incremento en las publicaciones de los tres últimos años. Brasil es el país con mayor número de estudios con un total de 8 documentos, seguido de Chile con 5, España y México con 4, Colombia con 3 documentos, Argentina y Ecuador con uno, respectivamente. De los estudios analizados, todos utilizaron un instrumento o herramienta para la evaluación del mobbing, acoso laboral o violencia en el trabajo.

La población con más estudios es el área de salud con un 50%, seguido de 34,62%, en población general. Además, se identificó 7,69% del área docente y un porcentaje igual en el área operativa.

El instrumento con más artículos publicados fue Violencia Laboral en el Sector de la Salud con un 34,62%, seguido del Cuestionario de Actos Negativos (NAQ-RE), con un 19,23%; y finalmente se ubica el Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el Trabajo (IVAPT-PANDO), con un 11,54%. Otros estudios con un 34,62% fueron los siguientes: Cuestionario de Acoso Psicológico Percibido (CAPP), Barómetro “CISNEROS”, Escala de tolerancia organizacional percibida al acoso psicológico laboral (POT), Inventario de Terror Psicológico de Leyman (LIPT-60), Cuestionario Adaptado Violencia contra Maestros, Cuestionario del Ministerio del Trabajo del Ecuador y otros elaborados por los autores de los estudios. Asimismo, se identifican varios estudios que utilizaron otras herramientas para la triangulación de resultados o correlaciones con datos sociodemográficos, factores protectores, factores de riesgos, riesgos psicosociales, presencia de síntomas psicológicos y físicos.



### Violencia Laboral en el Sector de la Salud

El instrumento de Violencia Laboral en el Sector de la Salud, con su nombre en inglés Workplace Violence in the Health Sector, se estructuró en conjunto por las organizaciones internacionales: Organización Internacional del Trabajo (OIT), Consejo Internacional de Enfermeras (ICN), Organización Mundial de la Salud (OMS) y Servidores Públicos Internacionales (PSI) (International Labour Organization, 2005). Esta herramienta tiene como finalidad facilitar el proceso de intervención en el espacio de trabajo, se levantó dentro del enfoque de participación, prevención y la orientación a resultados. Igualmente, los autores señalan que no se debe tener un enfoque en particular y que los problemas deben visualizarse desde las diferentes culturas y ambientes, para la resolución de la situación compleja que atañe a la violencia en el ámbito laboral.

Dentro de los hallazgos, se identificó que esta herramienta es la más usada con un 34,62%. En su aplicación prevalecen las áreas de salud y población general.

Se identificó que Brasil fue el país que más aplicó en sus estudios el instrumento Violencia Laboral en el Sector de la Salud. En este mismo sentido, Rodríguez y Paravic-Klijn (2021) evidencian que, en la versión traducida al español del instrumento de Violencia Laboral en el Sector de la Salud, tuvo una alta confiabilidad con un Alfa de Cronbach de 0.912 ( $\alpha=0.912$ ), muy próximo a 1.

En los resultados, los tres factores analizados corresponden a violencia física con un valor propio de 8,3; abuso verbal con un valor propio de 3,7 y mobbing o acoso laboral con un valor propio de 3,6 lo que determinó un porcentaje de 86 por ciento de la varianza. En el estudio de enfoque mixto levantado a 108 personas con el cuestionario Violencia Laboral en el Sector de la Salud, y 18 con una entrevista semiestructurada obtuvo los siguientes resultados:

El abuso verbal (65,1%), la intimidación (14,2%), la discriminación racial (10,4%), la violencia física (8,5%) y el acoso sexual fueron frecuentes (4,7%). Los pacientes fueron los principales autores de la agresión verbal (79,4%) y la intimidación (46,7%). Los trabajadores respondieron contándoles a sus colegas e informando al jefe. Las víctimas permanecieron demasiado alertas, vigilantes y tensas, relacionando la exposición a la violencia con el ausentismo y el deseo de abandonar la profesión. (Sturbelle et al. 2020).



En la investigación realizada por Bedin-Zanatta et al. (2021), se demostró que el 42,4% de los encuestados han sufrido violencia física, el 64,8% violencia psicológica y el 29,5% han sido víctimas de bullying/mobbing. Por otro lado, las autoras Bordignon y Monteiro (2021) manifiestan que existen distintos tipos de violencia que incluyen: acoso sexual, abuso verbal, agresión física y discriminación racial, esto perpetrado por pacientes y sus familiares, colegas y mandos altos de hospitales.

En el estudio de Dal Pai et al. (2019), se mencionó que la violencia psicológica prevalece y los más expuestos son técnicos de enfermería y personal femenino. En este mismo contexto, Paravic et al. (2019), asociaron la percepción del acoso laboral a las variables de sexo y estado civil, “siendo las mujeres y los solteros quienes percibieron mayor acoso laboral”, en una muestra de 366 trabajadores del área de emergencias, constituida por médicos, enfermeras, administrativos, entre otros.

De manera general, los estudios levantados con Violencia Laboral en el Sector de la Salud, muestran que un alto número de profesionales de la salud han sufrido algún tipo de violencia durante sus actividades profesionales por parte de sus compañeros o de los pacientes.

### **Cuestionario de Actos Negativos (NAQ-RE)**

El Cuestionario de Actos Negativos o con su nombre en inglés Negative Acts Questionnaire (NAQ-RE) es un instrumento:

Compuesto por varios ítems, cada uno de ellos redactado conductualmente. Según los autores, la ventaja de utilizar listas con conductas consiste en que no es necesario que quienes responden realicen un juicio previo sobre si han sido víctimas o no de acoso, por lo que podría considerarse como un método más objetivo (Moreno-Jiménez, et al. 2008).

En su aplicación, el instrumento se utilizó en un 19,23% de estudios levantados para la síntesis cualitativa y prevalece en estudios de población en general, con un 60% frente a un 40% del área de salud.



El estudio de López et al. (2022), que analizó la herramienta NAQ-R y su validez entre síntomas clínicos, síntomas de agotamiento y estrategias de afrontamiento (COPE), incluye 2.538 empleados de la Comunidad de Madrid. Se utilizaron las versiones en español del NAQ-R, el the Brief Symptom Inventory (BSI), Maslach Burnout Inventory (MBI) y Brief COPE. Los participantes señalaron sentir una mayor percepción de acoso durante los últimos 6 meses en actividades asignadas debajo de su nivel de competencia, alguien ocultando información y carga de trabajo excesiva. Dentro del análisis se identificó que las conductas intimidatorias y comportamientos físicos y sexuales tenían bajas puntuaciones.

En el mismo estudio en cuanto a la percepción se estableció:

En un 9% ser víctima de acoso, 2% exposición frecuente y el 7% experimento ocasionalmente. El acoso laboral más común es el horizontal; es decir, de sus compañeros y superiores con un 4,1%, acoso vertical ascendente de la línea de mando con un 3,5%. El 81,6% manifiesta no haber recibido asesoramiento psicológico previo y el 5,5% manifiesta recibir apoyo psicológico actual. El estudio confirma que el NAQ-R es un instrumento adecuado para medir acoso psicológico. (López et al.,2022).

En el análisis de Ahumada et al. (2021), se consideraron las variables de sexo para el estudio del “Acoso laboral y salud mental en trabajadores chilenos: el papel del género” y señala que “la exposición al bullying laboral aumenta entre 2 y 3 veces el riesgo de padecer síntomas depresivos con el consumo de psicotrópicos y presentar distrés, en comparación con las trabajadoras que no están expuestas a bullying laboral”.

En este contexto, Meseguer-de-Pedro et al. (2019), en su estudio evaluó las conductas de acoso laboral a través del NAQ-R, el papel de la resiliencia con la escala Connor-Davidson y la percepción de salud con el cuestionario (GHQ-12) de Goldberg y Williams, en el cual se identifica que:

Existe una asociación negativa entre el acoso laboral en el lugar de trabajo con la resiliencia y la percepción de salud. También se identifica que la resiliencia tiene una asociación positiva con la salida de los empleados y las relaciones interpersonales, como han señalado otros autores.



En este apartado se presentan una serie de estudios donde se evidencia la importancia de la triangulación (uso de varios métodos), con el fin de profundizar en los resultados encontrados y sus posibles asociaciones, en especial el análisis de las herramientas de afrontamiento frente a los factores o riesgo psicosociales presentes en las organizaciones. Es decir, cómo influye el medio social y las herramientas propias de los individuos como mecanismos de acción para hacer frente a situaciones de violencia, con el fin de afrontarlas y confrontarlas.

Otro elemento que se detectó en estos estudios es la percepción de los individuos en aspectos de salud mental y física frente a situaciones de acoso laboral; por lo que es elemental analizar el papel de las organizaciones para erradicar situaciones de violencia en el ámbito laboral y así promover el bienestar laboral para todos los colaboradores.

### **Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el Trabajo (IVAPT-PANDO)**

La herramienta de IVAPT-PANDO se encuentra estructurada por un test con el propósito de “identificar si los comportamientos de violencia psicológica incluyen el daño deliberado (intencionalidad) a la víctima”, que, al considerar su ocurrencia y persistencia, “hacen posible un diagnóstico más rico en sus contenidos”. El instrumento se compone de reactivos que plantean una aseveración sobre algún elemento constituyente del acoso. (Sepúlveda, F. M 2008).

La aplicación del instrumento se identifica en un 11,54% de estudios y fue levantado en las población general, personal operativo y área docente. Esta herramienta se utilizó en México y Colombia.

En el estudio de García et al. (2018), que se realizó en una empresa maquiladora a 148 trabajadores se concluyó: “que existe presencia de violencia laboral y psicológica, también se detectó la intensidad de violencia psicológica en mujeres, ya que más del 80% manifestaron haber sufrido algún tipo de acoso dentro de las jornadas de trabajo”.

En un estudio realizado en Colombia en una población de docentes universitarios se relaciona el estrés laboral, salud mental con la violencia psicológica, identificando que las exigencias, condiciones psicosociales y otros factores se suman a la condición del docente del área de salud con registro calificado. En el estudio se identificó un cumplimiento parcial del objetivo “ante la presencia de estrés organizacional, se incrementaría la intensidad de violencia y la presencia de acoso psicológico”, detallando que el área más afectada es la de docentes de



enfermería, presentándose una “gestión del liderazgo poco favorable que se manifiesta a través de desarmonía en las relaciones interpersonales, escasa realización personal por el trabajo y la presencia y/o exposición a situaciones y comportamientos de violencia y acoso psicológico” (Acosta-Fernández et al., 2019).

En el documento de Pantoja et al. (2020), el instrumento obtuvo información de presencia de violencia laboral en relación con el clima laboral, dados en los comportamientos de “manipulación para inducir al castigo” que son los de mayor influencia para este tipo de violencia que puede derivar en acoso psicológico en el trabajo.

### **Otros instrumentos o herramientas**

En este apartado se identifica el 34,62% de documentos relevantes para el estudio con distintas herramientas, las que son aplicadas a distintas poblaciones, pero con mayor presencia con un 44,44% en población general, seguido de 33,33% en personal de salud y 11,11% en personal docente y el mismo porcentaje en población del área operativa.

Dentro del área de salud se identifica el estudio de Tafoya et al. (2020), donde se empleó el cuestionario LIPT-60 para establecer la asociación de acoso psicológico con el desgaste profesional de médicos. Los autores señalan “que la frecuencia con que se realiza el acoso es el principal elemento asociado al incremento de síntomas de desgaste profesional”.

En tanto que otro estudio del área enfocado a enfermeras, busca identificar si se pueden establecer puntuaciones en perfiles en función al componente de inteligencia emocional (IE) y si estas puntuaciones se relacionan con la percepción del acoso psicológico. Además, busca identificar cómo los factores protectores o factores de riesgo (ansiedad) pueden reducir o incrementar los efectos nocivos entre el perfil emocional y el acoso laboral percibido. Para la verificación de las hipótesis planteadas se utilizaron las herramientas Cuestionario de Acoso Psicológico Percibido (CAPP) y el Inventario Breve de Inteligencia Emocional (EQ- i-20M), el Cuestionario Breve de Apoyo Social Percibido (CASPE) y la versión en español del índice de sensibilidad a la Ansiedad 3 (ASI-3) (Molero et al., 2021).

Adicionalmente, el estudio de Molero et al. (2021), señaló asociaciones significativas entre los componentes de inteligencia emocional y el apoyo social percibido, y que existe una relación entre la sensibilidad a la ansiedad y la inteligencia emocional. Además, se encontró que



los perfiles identificados respecto a la IE, altos y bajos en los componentes intrapersonal, interpersonal, manejo del estrés, adaptabilidad y estado de ánimo general, se relacionan con la percepción del acoso psicológico y la sensibilidad a la ansiedad. En las pruebas de contraste se mostró que las puntuaciones de los perfiles altos en IE fueron más bajas en percepción de acoso psicológico y miedo/ansiedad, y los perfiles bajos con niveles de percepción alta en acoso psicológico y miedo/ansiedad.

Otro documento, relacionado al área de salud, presenta los resultados con una encuesta diseñada por los autores. En el documento se indica que:

En total, 66% (54) reportaron haber experimentado acoso laboral; y 35,4% (29) reportaron haber experimentado discriminación de género, siendo más frecuente en las mujeres (17 con 58,6%). El acoso verbal fue reportado por un 64,6% (53), la percepción de acoso laboral fue similar entre hombres y mujeres (32 [69,5%] hombres y 21 [61,1%] mujeres). En total, 7 (19%) mujeres reportaron acoso sexual. Con respecto a la fuente de acoso, 39 (65,8%) fue por profesores, 26 (45%), por otros residentes, y 17 (35,4%), por pacientes (Ortiz-Zableh et al.,2021).

Respecto a los estudios levantados en población general, se identifica que Díaz et al. (2018), diseña, valida y estandariza la encuesta sobre Violencia externa en el lugar de trabajo, señalando “que no se contaba con un instrumento específico para medir violencia externa”. Asimismo, los resultados indican que: “El análisis factorial obtiene 7 factores referidos a violencia física, no física y a causas vinculadas al lugar de trabajo, los/ as usuarios/as y los/as trabajadores/as. La consistencia interna y confiabilidad del instrumento son estadísticamente significativas”. Además, se correlacionan los factores dimensionados con el Cuestionario de Salud General (GHQ-12), obteniendo que no existen correlaciones significativas.

En el estudio “Violencia laboral. Análisis de los factores de riesgo y consecuencias en la vida de las mujeres trabajadoras en la Ciudad de México”, se genera una encuesta elaborada por los autores Cruz y Casique (2019). La muestra considera empleados/as de empresas públicas y privadas de entre 10 a 550 personas, en las cuales, al menos el 40 por ciento sean mujeres, de la ciudad de México.

Los resultados de la encuesta señalaron que las dos expresiones de violencia más comunes que han sufrido las mujeres del estudio son la emocional y el acoso de género, y las



menos frecuentes son la física y económica. En coerción sexual las encuestadas señalan que alguna vez han experimentado este tipo de violencia en un 7,04%. En cuanto a los agresores se identificó que estos han sido superiores jerárquicos, compañeros de trabajo y en menor medida otras personas. En este documento se analizaron también resultados relacionadas con padecimientos psicológicos y físicos asociados a la violencia laboral, donde las mujeres con violencia laboral presentan estrés, dificultad de concentración y sintomatología física relacionada al estrés. Por otro lado, señaló que otros padecimientos físicos y psicológicos son significativos con relación a las mujeres sin presencia de violencia (Cruz A. et al. 2019).

En el Ecuador, mediante la herramienta del Ministerio del Trabajo del país se presenta un estudio levantado al personal judicial de instituciones públicas. En ese estudio, se identificó en la dimensión 8.1. El acoso discriminatorio un nivel de riesgo alto del 3% y 21% en nivel medio; en la dimensión 8.2. Otros puntos importantes: Acoso laboral con un nivel de riesgo alto del 19% y 21% de riesgo medio; y en la dimensión 8.3. Otros puntos importantes: Acoso sexual con una presencia de nivel alto del 2% y 12% en nivel medio. Los niveles de acoso en estas tres dimensiones no tienen diferencias significativas en la presentación de resultados por género. El mismo documento determinó que “el personal administrativo tiene mayor posibilidad de presentar riesgo medio o alto en la dimensión acoso” (Yolis et al., 2021, p. 568).

En los hallazgos del estudio de Pérez et al. (2019), donde se validó la escala de tolerancia organizacional percibida al acoso psicológico laboral (POT), se indicó que la herramienta POT podría considerarse similar al cuestionario de actos negativos (NAQ), que se ha utilizado con frecuencia para evaluar la intensidad o frecuencia de los actos inadecuados. Sin embargo, la escala POT no pretende ser ese tipo de instrumento, debido a que el objetivo fue identificar de la tolerancia de los actos de violencia, acoso o riesgos psicosociales a nivel organizacional, para establecer estrategias efectivas y sostenibles que promuevan el bienestar de los colaboradores.

Dentro de los hallazgos en personal operativo se identificó el uso de la Escala de Cisneros para medir acoso psicológico en el trabajo, la herramienta consta de 43 ítems y una entrevista semiestructurada aplicada a los distintos niveles de la organización de una muestra de 384. Se determinó que existe:

Prevalencia del mobbing de 47% entre los trabajadores encuestados. Se pudo concluir que a pesar de la prevalencia del mobbing en la industria maquiladora de exportación, este



fenómeno aún está normalizado por la mayoría de los trabajadores, por lo cual no existen mecanismos de apoyo eficaces para prevenir y sancionar estas conductas (Nava et al., 2020).

En el estudio de Lima et al. (2020) sobre la prevalencia y factores asociados con violencia en el ámbito de docentes de educación secundaria, en Brasil, se reportó que más de la mitad de encuestados sufrieron algún tipo de violencia, Entre los más frecuentes están los insultos verbales 39,4%, seguido de presión por beneficiar a un estudiante en contra de su voluntad,

26.9, acoso sexual, 15.4%, intimidación de arma de fuego u otra arma, 2.2% y violencia física con 1.4%. El estudio levantó un comparativo con aspectos sociodemográficos y señaló que existe asociación entre ser hombre y estar expuesto al acoso sexual.

La presente investigación explora los estudios realizados sobre acoso laboral o Mobbing en Iberoamérica e identifica los tipos de instrumentos para la medición o identificación de elementos asociados a violencia en el trabajo, acoso laboral o mobbing mediante una revisión de alcance con las recomendaciones metodológica de Arksey y O'Malle y mejoras de Levac et al. En la búsqueda para la síntesis cualitativa se determinaron 26 documentos relevantes de los últimos cinco años, de países iberoamericanos, en las bases de datos electrónicas de SCIELO, SCOPUS, EBSCO.

En los estudios levantados se identifican instrumentos o herramientas de medición del mobbing o acoso en el lugar de trabajo. El área con más estudios es la de salud con un 50.00%, seguido por la población general con un 34.62%, y población del área operativa y docentes con un porcentaje igual de 7.69%.

Para la identificación o evaluación del riesgo psicosocial se encontraron distintas herramientas. El cuestionario de Violencia Laboral en el Sector de la Salud fue la herramienta con mayor porcentaje de estudios con 34.62%, seguido del Cuestionario de Actos Negativos

(NAQ-RE) 19.23%, y el inventario IVAPT-PANDO, con un 11.54% y otras herramientas con un 34.62%, que constaba de cuestionarios levantados por los autores y otros

instrumentos.

Un alto número de documentos analizaban los resultados de los cuestionarios que miden



acoso o violencia en el trabajo con otras herramientas como encuestas semiestructuradas, variables sociodemográficas, cuestionarios para medir sintomatología de estrés, burnout, ansiedad, miedo, salud psicológica o física entre otros, como factores, riesgos o consecuencias a la exposición a la violencia o acoso en el ámbito laboral.

Sin embargo, también se presentaron estudios que identificaron instrumentos de análisis o correlación de los factores protectores o de afrontamiento, elementos como la resiliencia, la inteligencia emocional (IE), el apoyo social, entre otros. Estos permiten proponer estrategias dentro del ámbito de la prevención psicosocial, ya que exponen que existen asociaciones significativas, como es el caso del estudio de Molero et al. (2021), que señaló que entre más alto es el IE más bajo es el nivel de percepción de acoso psicológico y miedo/ansiedad.

Molero et al. (2021), citó a Littlejohn, señalando que varios estudios sugieren el papel protector del desarrollo de competencias relacionadas con la inteligencia emocional para hacer frente a situaciones de acoso laboral, ansiedad o respuestas psicológicas asociadas al estrés. Asimismo, otros autores demuestran que la sensibilidad a la ansiedad impide gestionar las competencias emocionales (Sharma, Dhar y Tyagi, 2016).

Dentro del apartado de otros estudios se identificó la herramienta POT que es un documento elaborado por los autores Pérez et al. (2019), que midió la tolerancia de las organizaciones frente al acoso laboral para promover la gestión psicosocial; dentro de estas, se dimensionan cinco factores: capacitación, evaluación, coherencia, ética y promoción.

En la revisión bibliográfica de los autores López y González-Trijueque (2022), que levantan varios instrumentos para el proceso de Evaluación Forense del mobbing se señala que:

Existe un amplio catálogo de instrumentos creados y adaptados al contexto español y latinoamericano con adecuadas propiedades psicométricas, pero debemos emplearlos con cautela porque la mayoría de ellos están diseñados para la población general de trabajadores, por lo que al trasladarlos al contexto forense pueden poner de relieve limitaciones con base en las exigencias de la metodología pericial.



# **CAPÍTULO III**

# **PROPUESTA DE PREVENCIÓN FRENTE AL ACOSO MORAL.**



## CAPÍTULO III. PROPUESTA DE PREVENCIÓN FRENTE AL MOBBING O ACOSO MORAL

---

*“si no le gustas por ser tú mismo,  
sé tú mismo aún más”.*

*-Taylor Swift*

El diccionario de la Real Academia de la Lengua define la prevención como la «preparación y disposición que se hace anticipadamente para evitar un riesgo». Son, por lo tanto, todas aquellas actuaciones y medidas que tomemos en el puesto de trabajo para evitar la pérdida de salud de los trabajadores.

### 3.1. NIVELES DE LA PREVENCIÓN

En función de las consecuencias que se quieren evitar, la prevención actúa en distintos niveles:

— Prevención primaria: hace referencia a todas aquellas medidas cuyo objetivo es evitar tanto la aparición del acoso como las conductas violentas. Son medidas que se toman sobre las poblaciones: sobre la organización.

— Prevención secundaria: su finalidad consiste en evitar las consecuencias del conflicto, la patología. Son medidas que se toman sobre los Individuos y sobre las poblaciones.

— Prevención terciaria: actúa sobre las secuelas o complicaciones tras la aparición de los efectos. En este caso, las medidas se toman principalmente sobre el individuo.

#### PREVENCIÓN PRIMARIA

Las medidas preventivas deben ir encaminadas a mejorar la organización y la gestión de los conflictos. Deben evitarse, identificarse, evaluarse y controlarse las circunstancias favorecedoras. En cuanto a prevención primaria, los pasos a dar suelen resumirse en cuatro grupos de medidas propuestos por Resch y Schubinski y recogidos por Pérez Bilbao (2001). Estos cuatro grupos de medidas son la «fijación de estándares morales», el «procedimiento de manejo de conflictos», el «diseño de la tarea» y el «sistema de liderazgo».



1. Fijación de estándares morales El primer paso para evitar la aparición de las conductas de acoso es conocerlas, difundirlas y establecer de forma explícita que no son aceptables.

Pasos para la fijación de los estándares:

— Entrenamiento, conocimiento y discusión sobre el fenómeno del acoso moral. Partiendo del conocimiento de los organismos técnicos de prevención, los representantes de los trabajadores, los empresarios y los expertos que puedan consultarse o leerse, debe llegarse a conocer cuáles son las conductas intolerables.

— Escribir un código de conducta. Este código de conducta reflejará la política de la empresa respecto a estas conductas ya asumidas como intolerables. Aquí la empresa debe dejar claro que ese tipo de conductas no serán toleradas en la organización, fijando, incluso, sanciones.

— El código de conducta debe darse a conocer a toda la organización. Debe ponerse en marcha un sistema de comunicación eficaz. Este código debe llegar a todos y ser comprendido y asumido por todos.

— Debe establecerse un plan de formación para que los trabajadores sean capaces de afrontar de manera sana los conflictos que surjan. Esta formación se dirige:

- Fomento del trabajo en equipo. Aprender a comunicarse, a intercambiar puntos de vista, a resolver problemas juntos.
- Conocimiento y aceptación de la diversidad racial, sexual o de otro tipo.
- Conocimiento y formación en el manejo de factores de riesgo psicosociales y estrés.

Estos códigos de conducta y estándares morales se irán extendiendo hasta que sea la sociedad en su conjunto la que conozca y no tolere estas conductas.

2. Procedimiento de manejo de conflictos



Es el grupo de medidas que Resch y Schubinski llamaron de mejora de la posición social de las personas (Pérez Bilbao 2001). En la práctica se trata de obtener un documento que tiene dos objetivos preventivos básicos:

- El primero, disuadir a cualquier persona de la organización de iniciar conductas de este tipo. El establecer un procedimiento claro y explícito que permita conocer y sacar a la luz situaciones de acoso servirá de barrera preventiva.
- El segundo, dotarse de un sistema sensible que haga aflorar los conflictos lo antes posible, para evitar que estos se cronifiquen o se conviertan en formas de abuso.

Se trata de un documento que puede negociarse junto al convenio colectivo y que será la continuación del que fija los estándares morales. El ejemplo más difundido es el Convenio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT 2001) con sus trabajadores. Otros ejemplos son los recientemente firmados en la UPV (acuerdo 2003) y en la Diputación Foral de Bizkaia (BOB 2003). Busca la defensa de los derechos de cada persona de la organización y establece el procedimiento de queja, los derechos, deberes, obligaciones y responsabilidades de cada persona o estamento de la organización de manera clara y explícita. Debe tener unas características mínimas:

— el procedimiento de queja:

- definir la población protegida (quién puede usar el procedimiento)
- definir el tipo de conductas por las que se puede iniciar el proceso
- establecer ante quién deben presentarse
- establecer plazos:

-para presentar la queja

-para recibir la respuesta

— establecer la obligación de respuesta por parte de la organización

— establecer garantías de confidencialidad

— establecer el procedimiento de recurso ante la decisión

— garantizar que no habrá represalias para quien denuncia ni para los que aportan información o intervienen de cualquier manera en el procedimiento.



Es evidente que este documento debe negociarse entre la empresa y los trabajadores. De hecho, el resultado final es un acuerdo entre ellos. La definición de las conductas se tomará del documento que establece los estándares morales donde ya se definieron con la participación de expertos.

De igual modo, es básico que se difunda y sea conocido por cada uno de los trabajadores de la organización.

Una de las características decisivas de estas medidas preventivas es la elección del experto encargado de la investigación y resolución de las denuncias. Persona o personas ante los que se van a exponer los conflictos y que se encargarán de adoptar soluciones. Esta figura debe reunir una serie de características:

- Ser neutral y ser vista como neutral por las partes. Debe pertenecer a una sección diferente a la sección de la organización donde se produce el conflicto.
- Ser independiente y actuar con independencia en la investigación de los casos
- Poseer autoridad para tomar decisiones
- Poseer formación específica en resolución de conflictos y en manejo del acoso

Una duda importante es si esta figura debe ser alguien ajeno a la empresa o alguien de dentro de la organización. Considerando que las conductas de acoso nacen en muchas ocasiones de la propia dirección de la empresa, puede ser un obstáculo que la figura del experto dependa de esa misma dirección. Puede que la víctima considere parcial la actuación.

Otro problema importante es que una persona que reúna las características descritas anteriormente, no suele existir en empresas pequeñas. Por lo tanto, en muchas ocasiones, las víctimas o los representantes de los trabajadores buscan una figura exterior, en la Inspección de Trabajo o en los organismos públicos que tienen la obligación de velar por la seguridad y salud de los trabajadores

Sin embargo, la figura externa tiene también sus dificultades:

- La escasez de recursos de los organismos mencionados que hace imposible llegar a todas las demandas.



— La dificultad para alguien ajeno a la organización de entrar y conocer profundamente el funcionamiento interno de la empresa. Este conocimiento es necesario puesto que las medidas preventivas se dirigen a la organización de la empresa, al diseño de la tarea y al mantenimiento de un buen clima social.

— La dificultad de probar estos comportamientos, la perplejidad de la víctima en los momentos iniciales y la «violencia» que supone la participación de alguien ajeno hace que la actuación de estos organismos se dé en fases muy avanzadas del conflicto.

Las soluciones, entonces, son muy difíciles de lograr y la salud del trabajador ya está quebrantada. La participación externa puede ser necesaria en fases avanzadas de un caso, pero se muestra totalmente ineficaz como medida preventiva primaria o en las fases más iniciales del problema.

La idea es que esta labor se realice por alguien de la organización. Tal vez esta tarea pueda ser ofrecida desde los servicios de prevención. Condición previa sería que el empresario hubiera rechazado de manera explícita estas conductas y, en base a esa declaración, dote a la persona designada, entrenada y formada, de independencia y autoridad en la resolución de estos conflictos. Este legado de autoridad, del que a veces es necesario hacer uso incluso contra los directivos de la propia empresa, debe estar escrito en el documento.

Es aconsejable que el convenio recoja, además, un procedimiento «informal» previo para la resolución de los conflictos. Este se basa en una persona de confianza, un jefe inmediato, un compañero, un delegado de prevención, el médico de la empresa, etc., al que acudir de manera confidencial para exponer el problema. Esta persona serviría de inicial mediador, hablaría con la otra parte e intentaría lograr una solución consensuada. SI se lograra no quedarían registros y todo se haría de manera confidencial. En caso de no encontrar solución se iniciaría el procedimiento formal.

Estas medidas deben ser el inicio de la política preventiva de las organizaciones ante este tipo de riesgos: acoso moral, violencia, acoso sexual. Sin embargo, no son fáciles de llevar a la práctica en las empresas pequeñas. Estos procedimientos requieren una organización y una infraestructura que no es habitual en las empresas de pequeño y mediano tamaño, que representan el 80% en nuestro mercado laboral. Para paliar esto se está empezando a optar por



firmar los procedimientos de gestión de conflictos dentro de los convenios colectivos en el ámbito sectorial. Estos convenios necesitan un esfuerzo suplementario de divulgación entre los empresarios y trabajadores del sector. Además, deben ser asumidos por los empresarios para asegurar que vigilarán y evitarán la aparición de tales conflictos. Hasta la fecha hay proposiciones y algunas declaraciones de principios en algunos convenios, aunque no se han desarrollado aún procedimientos complejos como el de la OIT (2001).

Un tema estrechamente relacionado con el acoso moral es el del acoso sexual. Algunas de las herramientas utilizadas para la prevención de este último deben ser estudiadas y aprovechadas para la prevención del acoso moral (Código de Conducta sobre las medidas para combatir el Acoso Sexual, 1992).

### **3.2. DISEÑO DE LA TAREA**

El diseño de la tarea y la organización del puesto y de la empresa son el punto básico a mejorar a la hora de huir de las circunstancias favorecedoras, de las «organizaciones tóxicas». El diseño de los trabajos puede convertirse en ocasiones en un factor estresante que fomente la aparición de conductas violentas. El objetivo será diseñar las tareas para evitar el estrés. Si seguimos el modelo de Karasek y Theorell (1990) deberemos actuar sobre la demanda, el control del trabajo por parte del trabajador y el apoyo social que recibe la persona.

¿Cómo podemos huir de la «organización tóxica»?

Estos son algunos pasos que podemos dar:

— Evaluación de riesgos psicosociales: conocer cuáles son los factores de riesgo presentes en nuestra organización y en la tarea para eliminarlos o controlarlos. Esta evaluación debe seguirse de un plan preventivo, fijándose plazos y responsables en la puesta en práctica de las medidas preventivas. Tras establecerlas o tras la aparición de un caso es necesario reevaluar.

— Diseño de la tarea.

- Demanda: se debe evitar la sobrecarga y la infracarga.
- Ritmos de trabajo reales con las posibilidades del trabajador. Debe huirse de los ritmos impuestos por la máquina, cadenas de puestos, etc.



- Horarios: flexibilidad, horas extraordinarias, turnos, variación de los turnos, trabajo nocturno, etc.
- Ambigüedad del rol: deben definirse de manera clara las tareas a realizar por el trabajador. Asimismo, este las debe conocer. Se deben conocer las obligaciones, qué se debe hacer y qué no. La manera o el proceso para hacerlo y la calidad que se espera del trabajo.
- Conflicto del rol: no deben proponerse tareas contradictorias, imposibles de llevar a cabo o que entren en colisión con los valores fundamentales del trabajador.
- Evitar tareas repetitivas y monótonas. Fomentar la diversidad de tareas.
- Evitar el aislamiento. Diseñar para trabajar en equipo y establecer los objetivos para el equipo.

— Control del trabajo.

- Los trabajadores deben participar en el diseño de las tareas, en la fijación de los objetivos y la calidad a conseguir en la tarea.
- Aumentar la autonomía del trabajador. La organización interna, el orden a realizar las tareas, el ritmo de trabajo, las prioridades, deben dejarse, hasta donde sea posible, en manos del trabajador o del equipo, que tendrán la obligación de conseguir los objetivos.

—Apoyo

—Organización y política de la empresa

- Organización preventiva: ciclo de control de los riesgos, elección de modalidad preventiva, elección de delegados de prevención.
- Política de selección.

— Establecimiento de perfiles

— Adaptación a la cultura y ambiente social de la empresa

— Procedimientos de acogida a nuevos trabajadores

• Política de promoción.

— Establecimiento de una carrera profesional.



- Criterios de ascenso y promoción:
  - conocidos por todos
  - criterios objetivos, claros y transparentes
  - cobertura de puestos por promoción interna
  - participación de los trabajadores
  
- Política de personal.
  - Estabilidad en el puesto de trabajo, eventualidad, rotación
  - Exigencia y control de las tareas, del horario. Flexibilidad. Apoyo en situaciones o problemas concretos.
  - Evitar acciones inequitativas: exigencias o concesiones distintas en las mismas condiciones.
  
- Gestión de conflictos. Llevar a cabo lo ya explicado en las páginas anteriores. Evitar:
  - La huida del conflicto: no enterarse, no intervenir, no hacer nada.
  - La solución deshaciéndose del más débil: «del que protesta».
  
- Promover en las empresas la implantación de sistemas de información ascendente, horizontal y descendente capaces de llegar a todos los trabajadores, que sirvan para evitar su aislamiento y para que conozcan sus derechos y obligaciones. Se debe establecer un sistema de comunicación que llegue a todos los trabajadores de manera que puedan estar al tanto de las políticas de la empresa y de los cambios que les afecten. También debe permitir la expresión de iniciativas.
  - Formación de los trabajadores
- Para el desempeño de sus tareas:
  - Adecuación de la tarea a la formación del trabajador.
  - Entrenamiento y formación iniciales.
  - Reciclaje periódico.
  - Nuevas tareas o cambios en las que desarrolla: explicación de los cambios, formación y entrenamiento.
  - Aprendizaje práctico de los procedimientos concretos de la empresa.



- Para el mantenimiento del clima laboral. Formación y entrenamiento para la resolución de conflictos, trabajo en equipo, relaciones sociales, etc.

### **3.3. SISTEMA DE LIDERAZGO**

Es de vital importancia establecer una política de liderazgo adecuada. Dos son los motivos que hacen que esta política sea básica para la prevención del acoso moral.

- La mayoría de estas conductas se dan de jefes a subordinados (el llamado acoso vertical descendente).
- La responsabilidad de detectar lo más tempranamente posible el acoso e iniciar su solución recae en los mandos.

#### **A la hora de establecer un estilo de mando valoraremos que:**

- El trabajador conoce quién es su jefe, conoce las tareas, las decisiones que debe consultar y cuál es la exigencia que se le pide.
- Se fomenta el trabajo en equipo y la participación de los trabajadores en el proceso de la toma de decisiones.
- Existe un apoyo por parte del jefe hacia sus subordinados: para el desempeño de la tarea, ayuda instrumental, apoyo tras la toma de decisiones...
- El jefe se forma y conoce quienes son sus subordinados. Conoce sus tareas (las de los subordinados), el proceso y la calidad con que deben ser realizadas.

Además, se debe formar a los mandos en la detección y manejo de conflictos. Los mandos inmediatos son la primera barrera para la detección y solución de conflictos. Para que sean eficaces, los procesos de cambio deben ser implantados por la dirección de la empresa. Son los niveles más altos de la empresa los que apoyan la política preventiva ante la violencia y los que asumen los nuevos valores de la empresa.

Es recomendable tener un sistema para la resolución de conflictos. Estos sistemas se apoyarán en:

- El sistema de información y comunicación implantado.
- Los procedimientos informales de mediación ante los conflictos.
- Los procedimientos de gestión de conflictos negociados e implantados.
- La reducción de las desigualdades y de las situaciones de inequidad.



— La vigilancia periódica de que todos estos sistemas funcionan y ofrecen soluciones. En demasiadas ocasiones se aprueban todos estos procedimientos y los trabajadores dejan de usarlos por su inoperancia. Falta de formación, falta de autoridad o de independencia son causas de que estos estamentos contribuyan a agravar los conflictos en lugar de solucionarlos.

Toda esta formación para los cambios en el sistema de liderazgo debe aprenderse y ponerse en práctica en el seno de la empresa. Debe adaptarse a las características y a la cultura de la empresa.

### Política de buenas prácticas

La prevención primaria pasa por adoptar medidas que mejoren la organización (promoción, selección, comunicación, modelo de mando, estabilidad, horarios, etc.), el diseño de las tareas (demanda, control, ritmos, trabajo en equipo, etc.) y la formación de los trabajadores (entrenamiento y conocimiento de la propia tarea, formación para la mejora de las relaciones, conocimiento de los factores de riesgo y de las medidas preventivas).

A la hora de aplicar estas medidas encontramos dos problemas:

- La mejora de las condiciones citadas no garantiza la ausencia de conflictos y el trabajo en una «organización tóxica» no es, necesariamente, sinónimo de problemas de este tipo.
- No existen recetas universales para la mejora de la organización. Las empresas son entes diferentes, con actividades diferentes y culturas diversas. Un mismo sistema de comunicación puede funcionar en una organización y ser inútil en otra.

Una primera vía de solución puede ser incluir los objetivos preventivos, la disminución de factores de riesgo psicosociales entre los objetivos de calidad, de organización y de diseño de la empresa. Modelos de excelencia de la gestión empresarial, como el modelo europeo EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) por ejemplo, incluyen agentes facilitadores y resultados que implican a personas (trabajadores, liderazgo, clientes), procesos y organización. A la hora de auditar estos indicadores conviene tomar en cuenta la política preventiva contra el acoso que ha puesto en marcha la empresa.



Los ejemplos de buenas prácticas incluyen informaciones a distinto nivel que sirven para reducir los riesgos de violencia de los trabajadores.

Como ejemplos de buenas prácticas tenemos las siguientes:

- Guías editadas por las autoridades o por institutos técnicos.
- Intervenciones en puestos de trabajo.
- Checklists para obtener información sobre ocurrencia o indicadores.

La Fundación Europea para la mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo (Di Martino, 2003) tuvo en cuenta los siguientes criterios para seleccionar ejemplos de buenas prácticas.

- Relevancia. Intervención sobre factores para disminuir la violencia, el acoso moral o el acoso sexual en el trabajo.
- Fiabilidad.
- Validez.
- Posibilidad de ponerlas en práctica o de adaptarlas a otras organizaciones
- Ofrecer actuaciones a diferentes niveles: de autoridades, de empresa, etc.
- Equilibrio entre los diferentes países y fecha de publicación.

Estos ejemplos de buenas prácticas también se clasifican en programas de prevención primaria, secundaria y terciaria.

La publicación y difusión de ejemplos de buenas prácticas es un instrumento para fomentar ideas, intercambiar experiencias y pasar a la acción. La difusión debe ser promovida.

### **Vigilancia de la salud La vigilancia de la salud**

Es otro de los grandes mecanismos preventivos. Nos volvemos a encontrar los mismos problemas. Por una parte, las patologías asociadas a este tipo de conflictos son multicausales. Por otra parte, los problemas de salud que se manifiestan al principio no suelen ser patologías establecidas, sino disfunciones, molestias o disconfort que en la mayoría de las ocasiones ni se catalogan como problemas de salud.

Entre otros, podemos establecer tres objetivos importantes mediante la vigilancia de la salud:



– En organizaciones de especial riesgo o donde se haya conocido algún caso pueden realizarse pruebas que midan la salud de la población. El Test de Salud Total de Langner-Amiel (Amiel, 1986; Fidalgo Vega 1996) es un cuestionario que mide las molestias, disfunciones o disconfort de los trabajadores. Si en la organización el porcentaje de estas molestias supera un límite preestablecido, deben investigarse más profundamente sus causas. En definitiva, un sistema de alarma para actuar tempranamente.

– Detectar a los trabajadores especialmente sensibles. Aunque todos podemos ser víctimas del acoso, la capacidad o posibilidad de defensa, el carácter de las personas o la aparición de otros problemas puede convertir a una persona en especialmente sensible para sufrir trastornos tras la exposición a estas conductas.

– Detectar a los «individuos tóxicos». Individuos que llegan a este tipo de conductas por un posible problema de salud mental. Estos individuos deben ser ayudados a superar su problema o ser apartados de la organización.

La vigilancia de la salud debe continuarse en el tiempo mediante el intercambio de información con el resto del servicio de prevención. Los resultados poblacionales de la vigilancia deben aprovecharse para implantar y evaluar las medidas preventivas.

#### Medidas de intervención (Prevención secundaria y terciaria)

Como ya hemos puesto de manifiesto en párrafos anteriores, la mejor prevención primaria no garantiza la ausencia de conflictos. Hay que preparar unas medidas de intervención para actuar de la manera más temprana posible ante la aparición del conflicto. El objetivo es atajar el problema antes de que supere la fase de conflicto, antes de producirse la estigmatización.

Los pasos iniciales e inmediatos de apoyo al afectado son:

– Contar con un sistema de alarma sensible, que detecte los casos en los primeros estadios.

– Poner a la víctima en contacto con el mediador. Esta persona debe acompañar al afectado durante todo el proceso.

– Derivar a la víctima a un servicio especializado. Pueden producirse daños en las personas en un breve lapso de tiempo de sufrir estos problemas. Incluso antes de cumplirse el plazo de definición clásica del acoso moral (seis meses).



– Ofrecer tratamiento médico, psicológico y apoyo social a la víctima.

Ante la aparición de cualquier caso se debe poner en marcha una investigación y un procedimiento para atajar el conflicto. Antes, es necesario establecer de manera clara las características o los indicios necesarios y suficientes para poner en marcha el proceso.

Es en este momento cuando nos servirá el convenio de gestión de conflictos que ya está establecido en la empresa. Podemos recordar las características principales: confidencialidad, establece el procedimiento de actuación, los plazos, el modo de recurrir la decisión y, muy importante, garantiza la ausencia de represalias para el demandante y los testigos. Se llevará a cabo por la persona designada al efecto, que debe ser neutral, independiente y con autoridad para tomar decisiones. Ha de ser una persona formada y entrenada en la resolución de estos conflictos.

Es importante establecer un primer paso de resolución «informal» del conflicto. Hablando con el presunto acosador, por medio de un intermediario. Si el conflicto está en una fase temprana puede solucionarse así. Si cesa el acoso no se harán más actividades. Este proceso puede ser discreto y puede realizarse sin registro alguno.

Se ofrecerá apoyo médico y psicológico al trabajador afectado, así como apoyo emocional, instrumental e informativo. Puede ser recomendable el promover su participación en alguna asociación de afectados.

¿Qué ocurre si se inicia la actuación formal?

– Deben quedar claros los objetivos de la actuación. Pueden ser preventivos, sancionadores. Pueden buscar el establecimiento de responsabilidades o no.

– Aunque no es un procedimiento judicial debe informarse a las partes de las actuaciones y de los hechos. Debe permitirse su «defensa».

– La información se consigue habitualmente mediante la realización de entrevistas, revisando documentos de las actividades de la empresa y la visita al puesto de trabajo. En la entrevista se intenta contrastar información de diversas fuentes:

- Del afectado.
- De la empresa, su representante.



- Del supuesto acosador o acosadores.
- De los delegados de prevención y representantes sindicales.
- Del servicio de prevención y del servicio médico.
- De los mandos directos del afectado.
- De los compañeros.

— En la entrevista se tratarán temas sobre la organización de la empresa, la organización preventiva, el diseño y el desempeño de la tarea y sobre la exposición (el conflicto).

— Es recomendable poseer una descripción detallada de las conductas que han provocado la denuncia. Estas conductas las obtenemos del afectado, y tratarán de precisar situación, fecha, frecuencia, testigos, pruebas, etc. Pueden clasificarse como lo hace la nota técnica de prevención 476 (Martín Daza, 1998):

- Acciones contra la reputación o dignidad.
- Acciones contra el ejercicio del trabajo.
- Acciones que manipulan la comunicación o la información.
- Acciones no equitativas.

— Esta información se contrasta con la que ofrezcan los presuntos acosadores, los jefes, compañeros, la empresa, los representantes de los trabajadores y cualquier otra persona que pueda aportar información.

— Realizaremos un informe que recoja las conclusiones y las medidas preventivas a adoptar, del que tendrán conocimiento el afectado, el supuesto acosador, la empresa y otras personas que se estime necesario.

En definitiva, debe iniciarse una investigación que cuente con las suficientes garantías de formación, independencia y autoridad y que repase o utilice las medidas de prevención primaria ya descritas:

- Estándares morales
- Procedimiento de gestión de conflictos
- Diseño de la tarea de la organización de la empresa.
- Sistema de liderazgo.



Las soluciones que adoptemos han de evitar la continuidad del acoso y resarcir al acosado, si se han producido ataques a su dignidad personal.

Estas medidas pueden ser sanciones ya previstas en el documento de estándares morales o en el de gestión de los conflictos.

En caso de necesidad o falta de acuerdo con las soluciones puede recurrirse a instancias ajenas a la empresa: inspección de trabajo, institutos técnicos, etc.

La satisfacción en el trabajo como ayuda para prevenir el acoso moral

Cuando hablamos de satisfacción con el trabajo, nos referimos al grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo. Esta puede depender del trabajo en sí mismo y de aspectos colaterales importantísimos como son la ergonomía, relaciones con los compañeros, relación con la figura de autoridad, expectativas cumplidas, etc.

La satisfacción es una actitud de carácter más o menos positivo ante diferentes aspectos de la experiencia laboral. Esta actitud implica una valoración de cada uno de los aspectos del trabajo y del grado en que su situación responda a las expectativas de la persona. En la medida en que la situación real responda a las expectativas, el nivel de satisfacción será elevado, en la medida en que no lo haga, el nivel de satisfacción será bajo.

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr dicha satisfacción.

Si conseguimos reducir al máximo todos aquellos aspectos que producen insatisfacción, lograremos un mejor rendimiento del trabajador y una actitud positiva frente a la organización.

Durante años se ha dedicado bastante atención a la medición de la satisfacción con el trabajo. Las dos medidas más utilizadas de satisfacción con el trabajo son el índice Descriptivo



del Trabajo (Balzer, Smith y Kravitz, 1990) y el Cuestionario de Satisfacción de Minnessota (Weiss, Dawis, England y Lofquist, 1967).

Suele relacionarse la satisfacción con criterios como el rendimiento, la productividad y el absentismo.

Si la plantilla de nuestra organización se siente motivada, reforzada y se ve trabajando en un ambiente de trabajo bueno, congruente, podríamos decir que será más difícil que aparezcan episodios de acoso moral ya que nadie se va a sentir aislado o amenazado.



# CONCLUSIÓN



## **CONCLUSIÓN**

En conclusión, puedo mencionar que, si bien el mobbing siempre ha existido, fue a principios de los años 80 cuando se le otorgó su primera definición y se comenzó a analizar de qué se trataba este fenómeno. Su presencia se vincula a los cambios que ha habido en los actuales modelos económicos, con organizaciones orientadas a la productividad y competitividad, la desaparición de políticas proteccionistas hacia el trabajador, el incremento de un clima de inseguridad laboral, aumento de desempleo, la precarización del trabajo, el incremento de nuevas tecnologías, etc., todas ellas situaciones que han acrecentado la sensación de debilidad e inseguridad del trabajador.

Las características principales del mobbing son su repetición, sistematización y su prolongación en el tiempo. Es necesario diferenciarlo con otro tipo de situaciones o conflictos que pueden surgir en el ámbito laboral en donde los hechos de agresión son aislados o se dan en contadas oportunidades. Se han diferenciado distintos tipos de acoso que responden según de quién parta el abuso hacia otras personas, así como también distintos tipos de grados que apuntan a la gravedad de los efectos que el acoso moral tiene sobre la víctima.

El mobbing es multicausal, no se limita al estudio de los perfiles del acosador y del acosado, sino que tiene otros ejes de atravesamiento como la organización y lo social que lo determinan y facilitan que se de este fenómeno en determinado contexto.

Con respecto a la víctima de mobbing y contestando a la pregunta de investigación donde se pretendió conocer ¿Cuáles eran las causas específicas que lo generan y que sujetos son propensos a sufrir esta conducta? Se concluye que, las principales manifestaciones de las consecuencias de este acoso se revelan a través de problemas de salud relacionados con la somatización de la tensión nerviosa. La persona afectada puede presentar diversas patologías psicosomáticas, que van desde los dolores y trastornos funcionales hasta trastornos orgánicos, siendo el coste altamente destructivo. A nivel psíquico, la sintomatología puede ser muy diversa, aparece como eje principal la ansiedad. Surgen los sentimientos de fracaso, impotencia y frustración, baja autoestima o apatía, así como

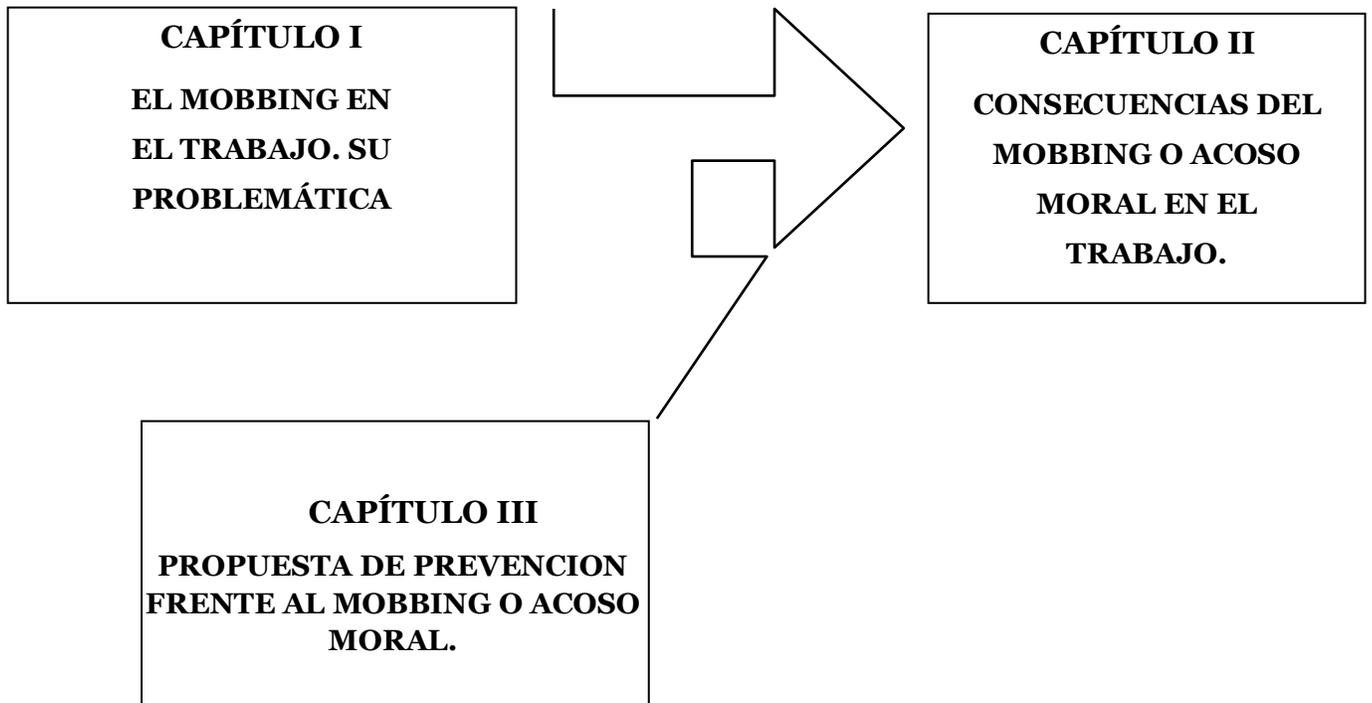


también la presencia de un miedo acentuado y continuo, de un sentimiento de amenaza. Pueden verse afectados por distintos tipos de distorsiones cognitivas, o mostrar problemas a la hora de concentrarse o dirigir la atención. En estos casos es cuando aparecen los diagnósticos de estrés postraumático o síndrome de ansiedad generalizada. Cuando la situación de mobbing tiene una excesiva duración puede dar lugar a patologías más graves o agravar los problemas preexistentes. Aquí se pueden encontrar cuadros depresivos graves, individuos con trastornos paranoides e incluso con suicidas. Éstas configurarían las consecuencias más graves y el riesgo que se produzcan es particularmente alto en profesionales cualificados que obtienen una importante gratificación de su trabajo. (Pinzón de Bojana, B., Atencio, E., 2010).

A pesar de que el mobbing ha sido objeto de numerosos estudios, aún resulta difícil determinar cuáles son las causas específicas que lo generan. A pesar de que no existe consenso sobre las causas concretas, hay algunas coincidencias que podrían ayudar a saber quiénes son los sujetos propensos a sufrir esta conducta y cuáles son las principales motivaciones. Por ejemplo, por lo regular el perfil de la víctima es una persona bien calificada que se destaca en el ámbito profesional y cuyas cualidades resultan amenazantes para el hostigador (González y Rodríguez, 2003; Piñuel y Oñate, 2004). En el caso del hostigador, por lo general es una persona mediocre que posee rasgos narcisistas e incluso psicopáticos, con una alta necesidad de control (Vidal, 2006).

# Esquema

---





## BIBLIOGRAFÍA

Vid., LEYMANN, H., *Mobbing. La persecution au travail*, Editions Seuil, Paris 1996, p. 10. Sin embargo, GIMENO LAHOZ, R., *La presión laboral tendenciosa (el mobbing desde la óptica de un juez)*, Lex Nova, Valladolid 2005, pp. 43 y 44, discrepa de esta atribución, considerando que el origen se debe a otro autor que analizó el comportamiento de animales pequeños que acosaban a los grandes para que se alejaran de ellos, utilizó esta terminología.

Cfr., la STJS de Cataluña, 8 de junio de 2005, JUR (2005, 181617).

No obstante, no es un concepto defendido por la doctrina de manera unánime. Al respecto, discrepa GIMENO LAHOZ, R., *La presión laboral...*, o. c., pp. 61 y ss., quien afirma que el término acoso moral o psicológico no es el que mejor define el problema del que se trata.

Cfrs., la STSJ Castilla y León-Burgos, 29 diciembre 2005 (AS 2005, 59). <sup>5</sup> Cfr., la STSJ Castilla La Mancha, 14 abril 2005 (AS 2005, 677). <sup>6</sup> En este sentido, véase GIMENO LAHOZ, R., *La presión laboral...*, o. c., p. 61. <sup>7</sup> Términos utilizados por GIMENO LAHOZ, R., *La presión laboral...*, o. c., p. 59. <sup>8</sup> Vid., GONZÁLEZ DE RIVERA, J.L., *El maltrato psicológico*, Espasa, España, 2002, p. 27. <sup>9</sup> Cfr. las SSTSJ Castilla La Mancha, 14 abril 2005 (AS 2005, 677) y de 31 marzo 2005

(JUR 2005, 99973).

“Acoso moral o “mobbing” en el centro de trabajo.

[http://www.canarias7.es/canarias7\\_archivo/Lunes/o8opio13.shtml](http://www.canarias7.es/canarias7_archivo/Lunes/o8opio13.shtml) (Revisado: 1-6- 2003).

Citado en: Arribas M. Acoso moral, un tema preocupante. Boletín Colegio Psicólogos de Cataluña. Hoja Informativa. No 411-Sept 2001. <http://chalaux.org/arrieso1.htm> (Revisado: 14-6-2003).

Fornés Vives J. Mobbing: La violencia psicológica como fuente de estrés laboral. Enfermería Global. Noviembre 2002. [www.um.es/eglobal/1/pdf/01e01.pdf](http://www.um.es/eglobal/1/pdf/01e01.pdf). (Revisado: 14-6-2003).

Molina Navarrete Cr. La tutela frente a la “violencia moral” en los lugares de trabajo: entre prevención e indemnización. Aranzadi Social No 18/2001. BIB 2001/1614.

Mercader Uguina JR, Muñoz Ruiz AB. El futuro de la negociación colectiva en materia de riesgos laborales. Aranzadi Social. No 14/2002. BIB 2002/1979.

Soler M, Carranza J et al. Traducción al español de los términos ingleses más conflictivos utilizados en Etología, Ecología y Evolución. *Etología*, 9: 43-46 (2001). <http://www.uvigo.es/webs/co4/webco4/acordero/pub.en.htm> (Revisado: 14-6-2003).

Rodríguez-Piñero Royo M. Acoso sexual, acoso moral, acoso discriminatorio.

<http://www.mobbing.un/estudios-ERPineiro-acoso.htm> (Revisado: 14-6-2003).

*Marleny Neptali Contreras Hernández*  
*Facultad de psicología.*



- Servicio Sanitario del C.N.P. Mobbing. Revisión bibliográfica sobre sus consideraciones sociales y legales. [www.svmst.com/XIIIJORNADAS/SANCHEZMILLA.htm](http://www.svmst.com/XIIIJORNADAS/SANCHEZMILLA.htm). (Revisado: 7-7-2003).
- Una aproximación al tema puede hallarse en PIÑUEL y ZABALA I. Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Santander, Sal Terrae, 2001. [Chaloux.org/mobb01.htm](http://Chaloux.org/mobb01.htm) (Revisado: 9-7-2003). Sobre la perspectiva jurídica puede consultarse VELÁZQUEZ, M.: La respuesta jurídico legal ante el acoso moral en el trabajo o «mobbing». [http://www.es.geocities.com/asacamt/doct/resp\\_jur\\_leg\\_manuvelaz/](http://www.es.geocities.com/asacamt/doct/resp_jur_leg_manuvelaz/) (Revisado: 9-7-2003).
- Sánchez Milla JJ, Sanz Bou MA. Mobbing: Revisión bibliográfica sobre sus consideraciones sociales y legales. <http://XIIIJORNADAS/SANCHEZMILLA.htm> (Revisado: 14-6-2003).
- Sobre el burnout hace referencia: Guevara Ramírez L. Tratamiento del acoso psicológico, el estrés y el burnout como accidente de trabajo. [es.geocities.com/docu\\_sacamt/aco\\_acc\\_lydia.doc](http://es.geocities.com/docu_sacamt/aco_acc_lydia.doc) (Revisado 16-6-2003).
- “Acoso psicológico en el trabajo (mobbing). Los efectos de la nueva organización del trabajo sobre la salud”. De. Unión Sindical de Madrid Región de CCOO. Enero de 2002. [es.geocities.com/asacamt/page4.html](http://es.geocities.com/asacamt/page4.html) (Revisado: 14-6-2003).
- Recogido en: Agarrabeitia Ramírez Fr. El acoso moral, la nueva plaga laboral del siglo XXI. [www.ste-clm.com/Lapiceros/Lapicero%20113/MONTAJE%20PAGINAS%2012-13.pdf](http://www.ste-clm.com/Lapiceros/Lapicero%20113/MONTAJE%20PAGINAS%2012-13.pdf) (Revisado: 14-6-2003).
- Se incluye en: “Mobbing. Acoso laboral”. Región de Murcia. Documento de Política Social”. [www.carm.es/ctra/cendoc/dossier/mobbing](http://www.carm.es/ctra/cendoc/dossier/mobbing) (Revisado: 14-6-2003).
- Artazcoz Lazcano L. El acoso moral en el trabajo, un riesgo laboral que se puede prevenir. [mobbingopinion.bpweb.net/artman/publish/article\\_436.shtml](http://mobbingopinion.bpweb.net/artman/publish/article_436.shtml) (Revisado: 1-6-2003).
- Leymann H. Contenido y desarrollo del acoso grupal/moral (“Mobbing”) en el trabajo. *European Journal of work and organizational psychology*. 1996, 5 (2): 165-184.
- Recogido en: López García Silva JA: El acoso moral en el trabajo. ¿Qué hacer en caso de Mobbing?. <http://www.mobbing.un/> (Revisado 8-6-2003).
- “Mobbing. Acoso laboral”. Región Murcia. Documento Política Social”. [www.carm.es/ctra/cendoc/dossier/mobbing](http://www.carm.es/ctra/cendoc/dossier/mobbing) (Revisado: 14-6-2003).
- Citado en: Sánchez Milla JJ, Sanz Bou MA. Mobbing: Revisión bibliográfica sobre sus consideraciones sociales y legales. <http://www.svmst.com/XIIIJORNADAS/SANCHEZMILLA.htm> (Revisado: 14-6-2003).
- “Mobbing. Acoso laboral”. Región Murcia. Documento Política Social”. [www.carm.es/ctra/cendoc/dossier/mobbing](http://www.carm.es/ctra/cendoc/dossier/mobbing) (Revisado: 14-6-2003).
- González de Rivera y Revuelta JL. El trastorno por mediocridad inoperante activa. Síndrome IMA. [Es.geocities.com/docu\\_asacamt/sindr\\_mia\\_jlgr/](http://Es.geocities.com/docu_asacamt/sindr_mia_jlgr/) (Revisado 15-6-2003).



¿Te hacen la vida imposible en el trabajo? ¿Tu vida laboral es poco menos que un infierno?. Un reciente estudio ha revelado que casi dos millones y medio de españoles son víctimas de una nueva y dramática situación laboral: el mobbing o acoso psicológico.

[www.gratiszona.com/empleo/mobbing.htm](http://www.gratiszona.com/empleo/mobbing.htm) (Revisado: 14-6-2003).

González de Rivera y Revuelta JL. Mobbing: el asesinato psicológico en el lugar de trabajo. <http://personales.com/espana/madrid/apsired/mobbing-articulodeapsired.htm>. (Revisado: 14-6-2003).

“Mobbing. Acoso laboral. Región Murcia. Documento Política Social”.  
[www.carm.es/ctra/cendoc/dossier/mobbing](http://www.carm.es/ctra/cendoc/dossier/mobbing) (Revisado: 14-6-2003).

Recogido en: Sánchez Milla JJ, Sanz Bou MA. Mobbing: Revisión bibliográfica sobre sus consideraciones sociales y legales. <http://www.svmst.com/XIIIJORNADAS/SANCHEZMILLA.htm> (Revisado: 14-6-2003).

Artazcoz Lazcano L. El acoso moral en el trabajo, un riesgo laboral que se puede prevenir. [mobbingopinion.bpweb.net/artman/publish/article\\_436.shtml](http://mobbingopinion.bpweb.net/artman/publish/article_436.shtml) (1-6-2003).

Guevara L. Tratamiento de acoso psicológico, estrés y burnout como accidentes de trabajo. Cuba. Marzo 2003. [mobbingopinion.bpweb.net/artman/publish/printer\\_513.shtml](http://mobbingopinion.bpweb.net/artman/publish/printer_513.shtml) (Revisado: 18-6-2003).

Boletín de Información de Riesgos Laborales. No 2. Año 2002.  
[www.confebask.es/castellano/Prevención%20Riesgos%20Laborales/Tendencias%20prevención%202-02.pdf](http://www.confebask.es/castellano/Prevención%20Riesgos%20Laborales/Tendencias%20prevención%202-02.pdf) (Revisado: 14-6-2003).

Sáez Navarro Ma C. Algunas cuestiones sobre el mobbing en el trabajo. Comentario a la STSJ de Navarra de 30-4-2001 (AS 2001, 1878). *Aranzadi Social*. No 10/2001. BIB

“Acoso psicológico en el trabajo “Mobbing”. Gobierno de Navarra.  
[Es.geocities.com/docu\\_asacamt/gob\\_nav\\_mobbing.pdf](http://Es.geocities.com/docu_asacamt/gob_nav_mobbing.pdf) (Revisado 17-6-2003).

Hans-Horst Konkolewsky. Ponencia de la Comisión de Trabajo y Acción Social del Parlamento Vasco. Acoso moral en el trabajo. [agency.osha.eu.int/director\\_comer/2002/vitoria091202.doc](http://agency.osha.eu.int/director_comer/2002/vitoria091202.doc) (Revisión 9-6-2003).

Jornada sobre “Mobbing”: violencia psicológica en el trabajo. [www.prevencionintegral.com/Novedades/mobbing/conclusiones.htm](http://www.prevencionintegral.com/Novedades/mobbing/conclusiones.htm) (Revisado: 18-6-2003).

González de Rivera JL. El síndrome del acoso institucional. *Tribuna*. [www.diario-medico.com](http://www.diario-medico.com) (Revisado: 16-6-2003).

“Condenan a la Administración por acoso a un trabajador.” [www.mobbing.un/prensa/ABC16032002-administración.htm](http://www.mobbing.un/prensa/ABC16032002-administración.htm) (Revisado: 18-6-2003)..

“El deber de prevención del riesgo de acoso moral en los hospitales”. [www.melodysoft.com/cgi-bin/foro-cgi?ID=acosados.lex](http://www.melodysoft.com/cgi-bin/foro-cgi?ID=acosados.lex) (Revisado: 18-6-2003).



- “Los sindicatos médicos reaccionan ante las avalanchas de quejas por acoso laboral”. 2001/1012. [www.melodysoft.com/cgi-bin/foro-cgi?ID=acosados.lex](http://www.melodysoft.com/cgi-bin/foro-cgi?ID=acosados.lex) (Revisado: 18-6-2003).
- Blanco Barea Ma J. La defensa jurídica contra el mobbing en la Universidad. [www.melodysoft.com/cgi-bin/foro-cgi?ID=acosados.lex](http://www.melodysoft.com/cgi-bin/foro-cgi?ID=acosados.lex) (Revisado: 18-6-2003).
- “Mediterraneo-11/03/2003. La mitad de los profesores sufren “mobbing” en su trabajo. [es.geocities.com/asacamt/not/nov\\_02/page4.html](http://es.geocities.com/asacamt/not/nov_02/page4.html) (Revisado: 18-6-2003).
- “Compromiso anti-mobbing de un candidato a Rector de la Universidad de Santiago de Compostela”. [www.mobbing.nu/compromiso-anti-mobbing.santiago.htm](http://www.mobbing.nu/compromiso-anti-mobbing.santiago.htm) (Revisado: 18-6-2003).
- “Universidad condenada por acoso”. [boards1.melodysoft.com/app?ID=acosados.lec&msg=119-50](http://boards1.melodysoft.com/app?ID=acosados.lec&msg=119-50) k (Revisado: 18-6-2003).
- “Mobbing. Acoso laboral. Región Murcia. Documento política social”. [www.carm.es/ctra/cendoc/dossier/mobbing](http://www.carm.es/ctra/cendoc/dossier/mobbing) (Revisado: 14-6-2003).
- Pérez Bilbao J. Algunos apuntes sobre el mobbing. [www.stee-eilas.org/lan\\_osasuna/aldizkar/lanos2/mobb\\_g.htm](http://www.stee-eilas.org/lan_osasuna/aldizkar/lanos2/mobb_g.htm) (Revisado: 14-6-2003).
- También este aspecto se recoge en: Fornéz Vives J. Mobbing: La violencia psicológica como fuente de estrés laboral. *Enfermería global*. 2002; noviembre. No 1. [www.um.es/eglobal/1/pdf/01e01.pdf](http://www.um.es/eglobal/1/pdf/01e01.pdf) (Revisado: 13-6-2003).
- El mobbing en el trabajo. Su problemática. Ma del Carmen Vidal Caseir8o
- ¿Hostigamiento en el trabajo? Cuidado! puedes ser víctima del Mobbing. [www.ergonomia.cl/bv/0109.html](http://www.ergonomia.cl/bv/0109.html). (Revisado: 14-6-2003).
- Martín Daza F, Pérez Bilbao J, López García-Silva JA. NTP 476: El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing. [www.mobbing.nu/476](http://www.mobbing.nu/476) (Revisado: 14-6-2003).
- Gil Albuquerque: Mobbing: Acoso moral en el trabajo. *Economist & Jurist* no 56- Año X-Diciembre 2001/enero 2002. [es.geocities.com/docu\\_asacamt/economist\\_jurist/](http://es.geocities.com/docu_asacamt/economist_jurist/) (Revisado 19-6-2003).
- Camps del Saz P et al. Hostigamiento psicológico en el trabajo: el mobbing. *Salud y Trabajo*. 1996; 118 (6). [www.ucm.es/BUCM/compludoc/S/985/02106612\\_1.htm](http://www.ucm.es/BUCM/compludoc/S/985/02106612_1.htm) (Revisado: 14-6-2003).
- Morant Vidal J. Mobbing: Aspectos sociológicos y jurídicos del problema. *Noticias jurídicas*. [http://www.juridicas.com/areas\\_virtual/Articulos/40-Derecho%20Laboral/200211-65514201010233230.html](http://www.juridicas.com/areas_virtual/Articulos/40-Derecho%20Laboral/200211-65514201010233230.html) (Revisado: 14-6-2003).
- “Las 45 preguntas de Heinz Leymann”. [www.mobbing.un/45PREGUNTAS.htm](http://www.mobbing.un/45PREGUNTAS.htm) (Revisado: 15-6-2003).
- Martín Daza F, Pérez Bilbao J, López García-Silva JA. NTP 476: El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing. [www.mobbing.nu/476](http://www.mobbing.nu/476) (Revisado: 14-6-2003).



Pérez Bilbao J. Algunos apuntes sobre el Mobbing. [www.stee-eilas.org/lan\\_osasuna/aldizkar/lanos2/mobb\\_g.htm](http://www.stee-eilas.org/lan_osasuna/aldizkar/lanos2/mobb_g.htm) (Revisado: 14-6-2003).

“Apadema. Asociación para la defensa del acoso y otros derechos fundamentales”.[www.acososexual.net/](http://www.acososexual.net/) (Revisado: 14-6-2003).

Góngora Yerro JJ, Lahera Martín M, Rivas Bacaicoa Ma L. Acoso psicológico en el trabajo. Gobierno de Navarra. Instituto Navarro de Salud Laboral. Departamento de Salud. Navarra, 2002.[www.cf.navarra.es/mse/doc/AcosoPsicologico](http://www.cf.navarra.es/mse/doc/AcosoPsicologico) (Revisado: 18-6-2003).

Observatorio permanente de riesgos psicosociales(2000). Cuadro clinico y diagnostico diferencial. Pág 5-8. Tomado de: [http://www.ucm.es/data/cont/docs/183-2013-05-08-Ponencia\\_Julio.pdf](http://www.ucm.es/data/cont/docs/183-2013-05-08-Ponencia_Julio.pdf)

Peralta, Mana Claudia. (2004). El acoso laboral - mobbing- perspectiva psicológica. Revista de Estudios Sociales, (18), 111-122. Retrieved October 12, 2016. Tomado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-885X2004000200012&lng=en&tlng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-885X2004000200012&lng=en&tlng=en).

Alcides Camargo, J., & Puentes Suárez, A. (2010). Rasgos de personalidad y autoestima en víctimas de acoso laboral. Diversitas, 6(1), 51-64. Tomado de: <http://revistas.usta.edu.co/index.php/diversitas/article/view/159/238>

Martínez León M, Irurtia Muñiz MJ, Camino Martínez León C (2012). El acoso psicológico en el trabajo o mobbing: Patología emergente. Universidad de Valladolid. Tomado de: <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/14443/1/PD-275.pdf>

Madrigal Ramírez, Edgar, & Calderón Elizondo, Jorge. (2015). Conceptualización Médico Legal del Acoso Laboral. Medicina Legal de Costa Rica, 32(2), 64-73. Retrieved October 10, 2016, Tomado de: [http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1409-00152015000200008&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-00152015000200008&lng=en&tlng=es).

González Trijueque, David, & Delgado Marina, Sabino. (2008). Acoso laboral y trastornos de la personalidad: un estudio con el MCMI-II. Clínica y Salud, 19(2), 191-204. Recuperado en 12 de octubre de 2016, Tomado de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1130-52742008002200003&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1130-52742008002200003&lng=es&tlng=es).

Fuentes-Valdivieso, R. (2008). "Mobbing" o acoso psicológico laboral. Revista De Sanidad Militar, 62(2), 91-96. Tomado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=f8ddd6a6-cfd5-4b01-9a06-27c660b6b804%40sessionmgr120&vid=1&hid=116>