



**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**  
**MOBBING: ACOSO MORAL LABORAL**



**AUTOR: ALEJANDRA BOSSIO C.I.: 2825756-2**

**TUTOR:**

**SILVIA FRANCO**

**MONTEVIDEO, URUGUAY**

**30 DE OCTUBRE DE 2014**

## Indice

Agradecimientos .....	3
Resumen.....	4
Palabras Clave: .....	4
Introducción .....	5
1.- Definición de Mobbing.....	9
1.1.- Tipología.....	14
1.2.- Fases.....	16
2.- Diferencia entre el Mobbing y otros fenómenos laborales que ponen en riesgo la salud.....	18
2.1 - Estrés laboral.....	19
2.2.- Burnout o síndrome del quemado.....	21
2.3.- Acoso Sexual .....	22
2.4.- Conflicto .....	22
3.- Determinantes o Facilitadores del Mobbing .....	24
3.1.- Factores organizacionales .....	25
3.2.- Cultura organizacional .....	28
3.3. – Liderazgo .....	30
3.4.- Dinámica de los grupos de compañeros de trabajo .....	31
3.5.- Riesgos psicosociales y salud organizacional .....	31
4.- Consecuencias del Mobbing .....	33
5.- Prevención y estrategias .....	36
6.- Conclusiones .....	40
Referencias Bibliográficas .....	44
Anexo .....	47

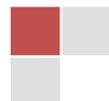


## Agradecimientos

A mi familia: que me ha apoyado incondicionalmente desde el momento en que decidí comenzar la carrera. Mi tía, mi padre y mi madre, que ya no está físicamente pero que espiritualmente me está acompañando.

A mi pareja que ha sabido acompañar el proceso de todos los años de facultad y a mis amigos que fueron un gran apoyo.

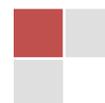
A mi tutora Silvia Franco y a la Facultad de Psicología por permitirme realizar esta carrera hermosa y llena de gratificaciones.



## Resumen

El presente trabajo se trata de una monografía ubicada en el marco del trabajo final de grado de la Facultad de Psicología, Universidad de la República. Tiene como objetivo principal realizar un análisis teórico, crítico y reflexivo sobre el Mobbing y las diferentes apreciaciones e investigaciones que los autores han realizado desde que se comenzó a analizar a principios de los años ochenta. Se trata de realizar comparaciones a través de lo dicho por estos autores con el fin de comprender este fenómeno desde sus diferentes ejes de atravesamiento, ya que es multicausal, para así poder llegar a entender su surgimiento, desarrollo y consecuencias, con el fin de que esto permita pensar en un posible dispositivo de prevención. A través del análisis bibliográfico propuesto se analiza la diferenciación del Mobbing con otras figuras que tienen riesgo de salud en el ámbito laboral, con el propósito de no confundirlo y poder delimitar su marco conceptual. Se profundiza la mirada sobre todo desde el punto de vista de las organizaciones y sus gestiones de personal, así como también el contexto social en el que se desarrolla el acoso moral.

**Palabras Clave:** Mobbing – acoso moral, organizaciones – atravesamientos, prevención



## Introducción

Existen numerosos artículos e investigaciones que comenzaron a realizarse desde los años 80's, tomando un gran auge en la década de los 90's y que han ido en incremento hasta nuestra actualidad, que han tratado de explicar y analizar el fenómeno del acoso moral laboral. A mediados de los años ochenta aparecen los trabajos de un gran precursor en los temas de acoso moral que fue Heinz Leymann, siendo el primero en utilizar el término Mobbing. Durante la década de los noventa el estudio de esta temática se expande en el contexto europeo especialmente en el Reino Unido, Alemania y Austria. (Arciniega, R. 2012).

Para lograr adentrarnos en la temática del acoso moral es necesario analizar cómo ha ido evolucionando el concepto y las diferencias que existen entre el Mobbing, un término compuesto por distintas variables que se encuentra ligado estrictamente a lo laboral, con el bullying y otras formas de violencia en el trabajo.

María Claudia Peralta (2004), en la Revista de Estudios Sociales de Colombia trae la definición que produjo la Comisión Europea en el informe Randstad de 2003 donde se expresa la diferencia entre la generalidad de lo que es la violencia laboral y el mobbing propiamente dicho. La definición expresa lo siguiente:

La Comisión Europea (1995) produjo en el informe Randstad (2003) la siguiente definición, en un intento por llegar a un acuerdo sobre el término genérico de violencia en el lugar de trabajo: <incidentes de abuso hacia una persona, con amenazas o asalto relacionadas con su trabajo que implican un desafío implícito o explícito a su seguridad, bienestar o salud>. De esta manera, la comisión concretó algunos de los términos claves de la definición: (a) abuso, entendido como aquellos comportamientos de uso inadecuado de la fuerza física o psicológica; (b) amenazas, explicadas como el anuncio e intención de causar daño al individuo; (c) asalto, definido como cualquier intento o acción que busca causar daño físico. El mobbing forma parte de un fenómeno de mayor amplitud: la violencia en el lugar de trabajo. El concepto de violencia va más allá de la agresión física e incluye otras conductas que pueden intimidar a quién las sufre. Así, la violencia en el lugar de trabajo le incorpora a las agresiones físicas la existencia de conductas verbales o físicas amenazantes, intimidatorias, abusivas o de acoso (Luna, 2003). (Peralta, M. 2004 pp. 112).

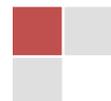


Spector et al. (2007) hace hincapié en el papel importante que los supervisores pueden desempeñar en lo que se refiere al manejo eficaz de los conflictos interpersonales y modelar los comportamientos de interacción de los empleados. Un clima seguro no sólo puede reducir la ocurrencia y la agresión por parte de los empleados sino que puede ayudar a identificar y eliminar los factores de riesgo que conducen a estos hechos dentro del lugar de trabajo. Hay una serie de factores individuales y propios del lugar de trabajo que han sido asociados con el estar expuesto a la violencia y a la agresión verbal en el lugar de trabajo. Leblanc y Kelloway (2002) compilaron una lista de 22 aspectos del trabajo que han sido identificados como asociados a la exposición de la violencia, a los cuales llegaron realizando una revisión bibliográfica en donde obtuvieron los resultados de que algunos de esos factores eran por ejemplo el contacto con gente bajo la influencia de medicamentos o el tener que cuidar a otros. (Spector et al., 2007)

Para Stacey Kessler et al. (2008), en su estudio sobre la violencia y agresión organizacional, el clima de violencia deriva directamente del clima de seguridad que otorgue la organización, donde el clima de violencia es un constructo de tres dimensiones que consiste en prácticas, políticas y procedimientos de la empresa que se vuelven inseguras. Según la autora un clima de seguridad positivo existe cuando las organizaciones tienen políticas y procedimientos de alta calidad y el personal clave como los supervisores y los encargados se adhieren a dichas políticas. (Kessler, S. et al., 2008)

Según Sergio Ochoa Giménez et al. (2011) la violencia en lo laboral puede considerarse como el efecto de una resonancia histórica, cultural y política de las organizaciones, que ha sido influenciada por el discurso de gestión de las mismas. Es en este lugar de trabajo donde nacen una serie de malestares y consecuencias para la mente, el cuerpo de cada uno de los individuos y que repercute a todos sus círculos sociales y afectivos. El proceso de trabajo significa una obligación del propio trabajo, el altercado por instrumentos, tiempos, división, etc., donde la violencia no puede concebirse como algo apartado del trabajo, sino como algo inherente a él.

En el capitalismo la violencia se agrava y se potencializa aún más. Este sistema es más coercitivo, legitimado a partir del llamado marco contractual establecido unilateralmente y pactado entre subordinado y subordinante, entre dominado y dominante, entre un cuerpo dócil y por lo tanto útil y aquel o aquellos que emplean teorías, modelos organizacionales manageriales e instrumentos disciplinarios y/o que conducen ineluctablemente al ejercicio de



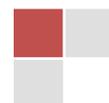
la violencia en el trabajo, así como la expresión de una de sus distintas formas como son el Acoso Moral en las Organizaciones (AMO), también llamado Mobbing o Bulling, el Acoso Sexual, el Acoso Verbal, el Karoshi, el Karojisatsu, etc. (Ochoa Jiménez, S. et al. 2011, pp.431)

A través de lo dicho por Jiménez (2011) podemos asumir que no toda violencia en el trabajo es Mobbing o Acoso Moral sino que éste es una de las formas de violencia que se da en el ámbito laboral. Por estos motivos hay que tener cuidado en no confundirlo con otras formas de violencia como el Acoso Sexual, la discriminación, la violencia física, etc.

“En algunos países europeos este fenómeno es identificado generalmente con la denominación de mobbing (Leymann, 1990; Piñuel, 2007), y como workplace bullying en estudios anglosajones (Einarsen, Hoel, Zapf y Cooper, 2003; Keeashly & Jagatic, 2003; Zapf et al., 2003)”. (Arciniega, R., 2012, pp. 81).

Según Arciniega con respecto a esto hay un debate ya que investigadores como Leymann, Vartia, Hirigoyen, Piñuel y Zapf, coinciden en que en el mobbing no existe la violencia directa o contacto físico. En cambio, para otros estudiosos del Reino Unido como Cary Cooper y Einarsen, es necesario utilizar el concepto de workplace bullying, ya que consideran dentro de esta figura ataques verbales directos, así como también físicos, aunque no dejan de reconocer que el acoso moral puede llegar a ser más discreto. (Arciniega, R., 2012).

El Bullying sería el acoso y el hostigamiento que se da en la escuela; tiene puntos similares al acoso laboral. “Se trata en ambos casos de una relación de dominio en la cual un individuo o un grupo de individuos la emprenden contra una víctima determinada porque está aislada o es diferente al grupo. Tanto uno como otro encuentran sus raíces en un modelo de sociedad que promueve el culto al rendimiento, quiebra la solidaridad, crea un clima ambiguo en el cual el individuo debe realizarse pero rivalizando directamente con el otro, sin la mediación de las instituciones. Es la ley del más fuerte o del más conforme, que excluye o agrede a aquel que está debilitado o es diferente”. (Hirigoyen, M. F., 2013, pp. 22). Básicamente se utilizaría el término Bullying para describir las humillaciones, acoso u otras amenazas que determinados niños o grupos de niños les infligen a otros niños, éste no sería un término utilizado en el trabajo, si bien muchas veces se lo utiliza ya que el Bullying se extendería a otros ámbitos como actividades deportivas, en los ambientes familiares y también por qué no extenderlo al ámbito laboral. “El término Bullying es más

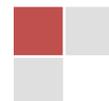


amplio que el de mobbing. Va desde las bromas y la marginación hasta conductas de abuso con connotaciones sexuales o agresiones físicas. Se trata en mayor medida de bravuconadas individuales que de violencia de la organización". (Hirigoyen , M. F., 2000, pp. 77).

Comenzando con el análisis del acoso moral surgen varias preguntas: ¿Por qué hablar de Mobbing en las últimas dos décadas?, ¿por qué investigar/analizar el involucramiento de las organizaciones en la vulnerabilidad del ser humano que trabaja?, ¿Qué tipo de herramientas tienen las organizaciones para poder juzgar al individuo frente al trabajo realizado?, ¿qué solución tomaría la organización para comprender el fenómeno de insatisfacción y vulnerabilidad en el lugar de trabajo?.

Según Arciniega (2012) desde el enfoque de la sociología el acoso moral siempre ha existido, pero ha sido en los últimos años que ha salido a la luz. Su presencia puede vincularse a los actuales modelos económicos en cuanto a la desaparición de una política proteccionista hacia el trabajador, el incremento de un clima de inseguridad laboral, aumento del desempleo, la precarización del trabajo, el incremento de nuevas tecnologías y la competencia extrema que implica excesivas demandas de trabajo. Todas ellas situaciones en donde se acrecienta más la sensación de inseguridad o debilidad del trabajador, y más allá de los factores organizacionales influyen en la permanencia de este fenómeno. (Arciniega, R., 2012).

La presente monografía trata de realizar un análisis teórico, crítico y reflexivo en torno a entender la figura del Mobbing y sus ejes de atravesamiento. Mucho se ha escrito sobre los perfiles de quienes están involucrados en esta relación de acoso en el entorno laboral, pero, considerando que el acoso moral es un proceso mucho más amplio que implica más allá que solo limitarse a las figuras del acosador y acosado, este trabajo está orientado a analizar lo organizacional y lo social, que son las otras variables que inciden en que surja este fenómeno en el ámbito laboral. Se trata de pensar las preguntas planteadas con la fijación del objetivo de conocer el lugar que ocupa una organización frente a esta figura, el esfuerzo que realiza para satisfacer o favorecer la salud laboral de los trabajadores para no llegar a una consecuencia negativa como lo es el Mobbing, no desviándose de sus metas tanto dentro de la organización de la empresa como a nivel social.



## 1.- Definición de Mobbing

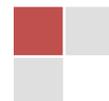
A lo largo del tiempo se ha tratado de definir y redefinir el Mobbing, pero en la mayoría de la literatura sobre este fenómeno se parte sobre las definiciones que realizaron Leymann y la psiquiatra francesa Marie – France Hirigoyen, los cuales a través de diferentes investigaciones lograron diferenciarlo de otras figuras que generalmente aparecen en el ámbito de trabajo, que también son formas de violencia o riesgos para la salud del trabajador pero que tienen particularidades diferentes.

Marie France Hirigoyen (2000) prefiere una definición de acoso moral que tenga en cuenta las consecuencias del comportamiento de aquellos que abusan de su autoridad que le confieren sus funciones sobre las personas, por lo tanto propone como definición: “el acoso moral en el trabajo se define como toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, actitud...) que atenta, por su repetición o sistematización contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo” (Hirigoyen, M.F. 2000 pp. 19). “...el acoso moral es una violencia en pequeñas dosis, que no se advierte y que, sin embargo, es muy destructiva. Dicho ataque, tomado por separado, no es realmente grave; es el efecto acumulativo de microtraumatismos frecuentes y repetidos lo que constituye la agresión” (Hirigoyen, M.F. 2000 pp. 19).

Esta autora expresa que se eligió el término “moral” ya que si lo hubieran calificado de psicológico lo estarían delimitando sólo a especialistas sobre esos mecanismos. Al utilizar este término lo que se trata es de tomar una postura frente al acoso ya que no se puede analizar el mismo sin tener en cuenta una perspectiva ética o moral, saber lo que está bien o mal, lo que se debe hacer o no, ya que el denominador común entre las personas que sufren este acoso es el haber sido maltratadas, despreciadas, humilladas o rechazadas. En sus definiciones sobre este fenómeno cuando se refiere a la persona que sufre acoso la designa como “víctima” y al que realiza el acto como “acosador”.

Peralta (2004) se refiere al Mobbing diciendo que “... es sinónimo de intimidar, obligar a otro, afectarlo, abalanzarse o atacar en grupo, e igualmente se conoce como terror psicológico, agresión laboral, acoso laboral y psicológico”. (Peralta, M., 2004, pp. 112)

Esta psicóloga e investigadora colombiana hace referencia a otros autores como Zapf y Gross (2001) diciendo que existen otras definiciones donde no generalizan al Mobbing con



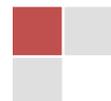
lo social ya que se trataría de una forma de conflicto organizacional intensificado. “La frecuencia de aparición del acoso dependerá de la intensidad con la que ocurran los conflictos en la organización. Visto así el mobbing es un evento y conflicto interpersonal que se apoya en las formas de entender las relaciones de poder dentro de la organización (Liefoghe y Mackenzie, 2001)”. (Peralta, M., 2004, pp. 113).

Einarsen y Hauge (2006) se refieren al concepto de Mobbing como acoso psicológico en el trabajo. Ambos se refieren a que se han utilizado diferentes términos y conceptualizaciones para describir aquellas situaciones en las que superiores, subordinados y compañeros de trabajo hostigan sistemáticamente o acosan a otros empleados. “Sin embargo, “mobbing” parece ser el término preferido en Europa (Zapf, Knorz, y Kulla, 1996), mientras que “bullying” es el término más empleado en Reino Unido (Adams, 1992). “Hostigamiento”(Brodsky 1976) y “abuso emocional” (Keashly, 1998) han sido utilizados en Canadá y EEUU de forma análoga al mobbing”. (Einarsen, S., Hauge, S.J., 2006, pp.253).

Estos autores establecen que estas acciones que son no deseadas por las víctimas, pueden ser realizadas deliberadamente o intencionalmente causando humillación, estrés y un gran riesgo, tanto en las víctimas como en las personas que presencian este tipo de actos, por lo tanto esto interfiere en el rendimiento laboral y causa un ambiente negativo en el trabajo. “El mobbing puede presentarse en formas explícitas mediante ataques físicos o verbales, aunque también puede ser más discreto y sutil, como la exclusión o el aislamiento de la víctima del grupo (Einarsen, Raknes y Matthiesen, 1994; Leymann, 1996; Zapf et al., 1996)”. (Einarsen, S., Hauge, S.J., 2006, pp.253).

El término acoso psicológico se orienta a que la integridad psíquica de la persona que lo sufre se ve afectada, ya que el principal efecto negativo del acoso moral es la destrucción de la personalidad del trabajador, ocasionándole enfermedades como el estrés post – traumático, entre otras. (Arciniega, R., 2009).

Silvia Franco (2010), en su artículo de las XI Jornadas de Psicología y Organización del Trabajo también trata los actos abusivos dentro del ámbito laboral como violencia psicológica en el trabajo. Si bien coincide con Marie-France Hirigoyen (2001) en cuanto a la repetición y sistematización del maltrato que es lo que produce el daño, lo separa del acoso moral ya que considera que “El término acoso presupone una intencionalidad, una



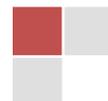
persecución y en consecuencia conciencia de quién lo ejerce”. (Franco, S., 2010, pp. 229). Esta referencia a que no exista esa conciencia de intencionalidad en la persona que ejerce la violencia psicológica se debe a que en su investigación estos no fueron entrevistados, por lo tanto no se puede afirmar que tipo de intenciones tiene la persona que ejerce este maltrato.

Establecer el tema de la violencia en el trabajo, en términos Acosador – Acosado, ubica el problema en la órbita de lo individual y por tanto reduce su resolución al plano de la relación individual y al resarcimiento individual y positivo (derecho positivo). Poniendo un manto de niebla sobre el real problema que radica fundamentalmente en una organización del trabajo que promueve las relaciones de dominación, expresándose mediante la desigualdad, discriminación, el maltrato. (Franco, S. 2010. Psicología y Organización del Trabajo XI, pp. 229).

Más allá de la intencionalidad de daño del acosador, donde las percepciones que se han dado sobre esto siempre han sido manifestadas por las víctimas, ya que no existe una comprobación empírica de la voluntad de la persona que ejerce el hostigamiento, la realidad indica que existen consecuencias negativas para la persona que sufre el acoso, a nivel de su salud, enfermedades psicosomáticas, etc. Esto provoca en la mayoría de los casos ausentismo, debido a las faltas por enfermedad y, en muchos casos, hasta la desvinculación de la empresa.

Carvajal y Dávila (2013) en su revisión sobre acoso laboral, se refieren al psiquiatra alemán Leymann diciendo que: “Él adoptó el término mobbing al encontrar en el trabajo conductas similares a las del mundo animal. Para Leymann, el mobbing se caracteriza por conductas sofisticadas, sutiles y cínicas (Leymann 1996)”. (Carvajal, J. y Dávila, C. 2013 pp.96). Estos autores explican que Leymann no utilizó la palabra Bulliying ante la connotación físicamente agresiva que tiene implícito este concepto, ya que el mismo se utiliza generalmente para el contexto escolar.

El término mobbing proviene del verbo inglés to mob, que traduce “regañar, atacar, maltratar, asediar”, mientras que mob como sustantivo significa “muchedumbre, jauría”. Desde este significado, el término expone un fenómeno de grupo (Hirigoyen, 2001, p.70). Esta expresión fue introducida en 1963 por el etólogo y zoólogo austriaco Konrad Lorenz, para referirse a las conductas de hostigamiento de ciertos grupos de animales, que se agrupan para atacar a otro animal por el que se sienten amenazados (Piñuel y Oñate, 2002). En 1972 el psiquiatra sueco Heinemann, recuperó el término para referirse a la conducta hostil de algunos niños frente a



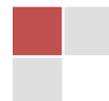
otros en el ambiente escolar (Hirigoyen, 2001). En 1976, el psiquiatra estadounidense Brodsky describió el fenómeno como [...] intentos repetidos y persistentes de un individuo de atormentar, desgastar, frustrar o conseguir una reacción de otro individuo, mediante un trato que continuamente provoca, presiona, asusta, intimida o causa la incomodidad de otro individuo en el trabajo (Einarsen, 2000, pp.382). (Carvajal, J. y Dávila, C., 2013, pp.96)

Podemos observar en estas diferentes definiciones acerca del acoso moral en el trabajo la presión psicológica que una persona o varias ejercen hacia otra, perturbando el ejercicio laboral, destruyendo la comunicación de los individuos dentro de la organización. En la actualidad el término Mobbing es el más aceptado o reconocido para referirse a la violencia psicológica en el trabajo, e inclusive se encuentran en las definiciones puntos en común acerca del patrón de conducta en lo que refiere al ataque reiterativo hacia una persona, su repetitividad y su prolongación en el tiempo, que lo difiere de otras situaciones en donde los hechos de agresión son aislados o se dan en contadas oportunidades, pero aún la comunidad científica no la tiene como una definición aceptada, ya que existe una gran variedad de términos para referirse a este fenómeno y cualquier simplificación que queramos otorgarle a su definición puede hacernos incurrir en el error de confundir a este fenómeno con otras figuras de riesgo para la salud que aparecen en el ámbito laboral.

Carvajal y Dávila (2013) citan a De Elena y Peña que propone clasificar las diferentes acepciones del término Mobbing en cuatro grupos, ya que le interesa esclarecerlo y diferenciarlo de otros términos:

1. Términos relacionados pero poco equivalentes (opresión, subrogación, comportamiento abusivo, etc.); 2. Términos que refieren a un concepto más amplio (violencia, agresión o comportamiento antisocial en el trabajo); 3. Expresiones parciales (*bossing*, tiranía mezquina); y 4. Denominaciones equivalentes (terror psicológico, acoso moral, violencia psicológica en el lugar de trabajo, hostigamiento psicológico, bulliying, abuso emocional en el trabajo). (Carvajal, J. y Dávila, C., 2013, pp.97).

Si realizamos un análisis de la conceptualización de Mobbing desde la percepción de los diferentes autores anteriormente mencionados, podemos encontrar que existen, a lo largo de los años, diferencias y similitudes en sus investigaciones y apreciaciones frente a esta figura. La similitud más destacada que se encuentra en todas ellas es que cuando nos referimos a Mobbing estamos hablando del abuso por sí mismo, donde aparecen como mínimo dos actores, uno que realiza el abuso y otro que lo recibe, y el mismo no se da de

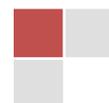


manera aislada sino que existe una repetición y sistematización de esta actitud a lo largo del tiempo, que es lo que produce el daño. Por lo tanto se trata de una conducta negativa que provoca consecuencias nefastas para la persona que lo sufre. El único que no se refiere al mobbing como un fenómeno es Einarsen ya que para él es un proceso escalar gradual ya que no es algo que simplemente aparece sino que se va gestando y concretando dentro de una organización cuando entran en juego diferentes factores.

Otra similitud importante que podemos encontrar es la difícil diferenciación de esta figura con otras que también surgen en el ámbito laboral cuando se pone en juego el bienestar del trabajador, ya sea el Estrés, otros tipos de acoso, el Burnout, la violencia física, etc. Todas ellas se pueden dar debido a malas gestiones de las organizaciones, y es importante tener en cuenta cómo afronta el individuo esas situaciones. Cuando hablamos de bienestar podemos ir a la definición de la Organización Mundial de la Salud que establece que: “La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”. (Recuperado de [http://www.who.int/features/factfiles/mental\\_health/es/](http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/es/)). También la OMS refiere a lo que sería un entorno de trabajo saludable, el cuál prevendría cualquier tipo de accidente, enfermedades o daño hacia un trabajador.

Un entorno de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo en base a los siguientes indicadores: 1) La salud y la seguridad concernientes al espacio físico de trabajo. 2) La salud, la seguridad y el bienestar concernientes al medio psicosocial del trabajo incluyendo la organización del mismo y la cultura del ambiente de trabajo. 3) Los recursos de salud personales en el espacio de trabajo, y 4) Las formas en que la comunidad busca mejorar la salud de los trabajadores, en sus familias y de otros miembros de la comunidad. (Recuperado de [http://www.who.int/occupational\\_health/evelyn\\_hwp\\_spanish.pdf](http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf))

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) toma registro de los resultados, o los efectos que tiene el mobbing tanto en la víctima como en la organización. Ésta sitúa al mobbing como el principal motivador de estrés y ansiedad, por sobre los otros casos que se pueden llegar a dar en el trabajo como ser la violencia física o el acoso sexual, y es el principal motivador de ausentismos por enfermedad, que se supera solamente por la



violencia física, pero aún éstas no aparecen como patologías profesionales. (Arciniega, R. 2009).

En cuanto a la intencionalidad de dañar encontramos diferencias en las posturas de algunos autores. La mayoría de ellos se refieren “acoso” o “harassment”, la palabra que define al acoso en inglés, y para designar a la persona que lo está padeciendo la denominan “víctima”. Esto se debe a que la persona está sufriendo una situación no deseada que afecta su integridad, le genera estrés, ansiedad, depresión, trastornos psicossomáticos y grandes períodos de ausentismo en el trabajo. Por lo tanto también es afectado su rendimiento laboral y su posición dentro de la organización. Esto actualmente es muy discutible ya que reflexionando sobre las primeras definiciones de Mobbing, tomando en cuenta a Hirigoyen, Leymann o Einarsen, consideran que hay una intención de humillar, desprestigiar, hostigar, interferir negativamente en las tareas laborales de la persona “acosada”, y que hay también una intención de separarla y excluirla del resto, por esto también denominan “víctima” a esta persona. Pero como hemos notado en otras investigaciones, y al haber escasos estudios de forma longitudinal, es decir aquellos que observan e investigan al mismo grupo de gente de manera repetida a lo largo de un período de años, no se puede afirmar que exista esa conciencia de daño, ya que los estudios se han centrado predominantemente en las personas que son objeto de acoso, y sólo recientemente se ha comenzado a estudiar a los agresores, por lo tanto la mayoría de los datos son a través de la percepción de las víctimas. También podemos decir que si vemos este juego solamente como Acosador y acosado nos vamos al campo de la individualidad, de lo que le sucede al individuo frente a este acoso e invisibilizamos uno de los ejes de atravesamiento más destacados que es la organización, ésta es la que tiene una cultura organizacional y un ámbito de trabajo que facilita y determina que surjan este tipo de situaciones. Si bien el acoso moral, o la violencia psicológica como lo llaman otros autores, se da hacia un individuo en particular y es ejercida por una o varias personas en el entorno laboral, es la organización, la que por diferentes factores que veremos más adelante, contribuye a que exista esta figura en el ámbito laboral, y ésta no es la única variable ya que también está en juego la personalidad de cada sujeto y su afrontamiento frente a este tipo de situaciones.

### **1.1.- Tipología**

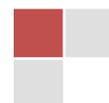


La gran mayoría de los autores que han estudiado el fenómeno Mobbing y que han realizado investigaciones al respecto, están de acuerdo con qué existen diferentes tipos en lo referente al acoso, definiéndolo según de quién parta el abuso hacia otras personas. Marie – France Hirigoyen, junto con otros autores en el Manual de Acoso Moral Laboral logra definir por lo menos tres tipos de acoso, dándose un cuarto debido a su permanencia en el tiempo sin intervención de la organización. Los diferentes tipos de acoso que definen estos autores son los siguientes:

**Acoso vertical descendente o “bossing”.** Es el acoso que se genera desde una posición superior en el organigrama organizacional, siendo lo habitual el que el superior se valga de manera abusiva, desmesurada y perversa de su poder (Piñuel, 2001; Rodríguez – López, 2004). Se trata por lo tanto de supuestos de abuso de poder ante los cuales el trabajador teme reaccionar por miedo a perder su empleo (Rodríguez – López, 2004), siendo las consecuencias para la salud del trabajador más graves que en otros tipos de acoso, ya que la víctima tiende a estar más aislada (Hirigoyen, 2001). Para López y Vázquez (2003) existen tres tipos de acoso vertical descendente: a) perverso (con la única pretensión de destruir al subordinado); b) estratégico (con el objetivo de lograr que el trabajador abandone la organización, evitando así iniciar un procedimiento de despido); c) institucional (como parte de un instrumento de gestión organizacional del conjunto personal). (Hirigoyen, M., F., et al., 2013, pp. 31).

**Acoso horizontal.** Es aquél que acontece entre posiciones jerárquicas iguales o similares desde el punto de vista del organigrama organizativo. El hostigamiento puede producirse por problemas puramente personales, o bien porque alguno de los miembros del grupo sencillamente no acepta las pautas de funcionamiento tácitamente o expresamente aceptadas por el resto. Otra circunstancia que da lugar a este comportamiento es la existencia de personas física o psíquicamente débiles o distintas, y estas diferencias son explotadas por los demás simplemente para pasar el rato o mitigar el aburrimiento, siendo también frecuente cuando los asalariados rivalizan por un puesto (Hirigoyen, 2001; Rodríguez – López, 2004). (Hirigoyen, M., F., et al., 2013, pp. 32).

Analizando el acoso horizontal podemos decir que es muy raro que persista en el tiempo sin que intervenga la organización o la jerarquía superior, si ésta no interviene y deja que continúe esta situación de acoso es como que legitima el mismo, por lo tanto en este caso se estaría asumiendo que no sólo hay un acoso horizontal sino también vertical, por lo tanto se estaría dando un **Acoso Mixto** caracterizado por la pasividad de la organización frente al acoso horizontal.



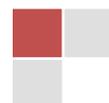
Por último, y no menos importante nos encontramos con el **Acoso vertical ascendente**, ya que si bien se trata del acoso que menos se ha estudiado, hay un consenso en los diferentes autores de que si bien es el acoso que se da con menos frecuencia también existe. Este tipo de acoso es cuando los superiores son víctimas de acoso psicológico laboral por parte de sus subordinados.

Generalmente se produce cuando se incorpora a la empresa una persona del exterior con un rango jerárquico superior y sus métodos no son aceptados por los trabajadores que se encuentran bajo su dirección, o porque ese puesto es ansiado por alguno de ellos (Escudero y Poyatos 2004; Rodríguez – López, 2004). Además siguiendo a Piñuel (2001), existe además otro tipo de acoso vertical ascendente, identificado cuando un grupo de subordinados se rebela contra la parcialidad, arrogancia y autoritarismo del propio jefe, desencadenando las conductas de acoso. (Hirigoyen, M., F., et al., 2013, pp. 32).

En cuanto a la tipología es importante destacar que no hay diferentes autores que hayan escrito sobre ella para contrarrestar sus categorizaciones, ya que sólo la psiquiatra francesa Marie France Hirigoyen junto a su equipo fue hacia los orígenes del Mobbing, por lo tanto muchos de los autores han tomado esta clasificación como válida. Einarsen (1999) también habla de tipos de acoso pero refiriéndose a un concepto distinto ya que apunta sobre todo a los motivos por los cuales se daría el acoso. Este autor sugiere dos categorías que son el Mobbing depredador, que es cuando la persona que es el objeto de acoso no ha hecho nada que provoque el comportamiento del acosador, y el segundo tipo de acoso es el Mobbing que está relacionado con alguna disputa, que es el resultado de conflictos interpersonales dentro de la organización. (Einarsen, S., Hauge, S.J., 2006)

Dentro de los tipos de mobbing también puede encontrarse una clasificación que realizan Verona y Santana (2012) que apunta a la gravedad de los efectos que el acoso moral tiene sobre la víctima. Lo clasifican en tres grados. El mobbing de primer grado es aquél en que la víctima resiste el acoso y consigue escapar. Ya cuando es de segundo grado la víctima sufre incapacidad temporal que le impide reincorporarse rápidamente al entorno laboral. El mobbing de tercer grado, y más grave, es aquél en que la víctima está incapacitada para reincorporarse al lugar de trabajo y necesita un tratamiento específico. (Verona, M.C.; Santana, R., 2012).

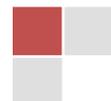
## 1.2.- Fases



La mayoría de los autores que se han especializado en la materia del acoso moral en el entorno laboral están de acuerdo en señalar cuatro fases que generalmente se dan en esta figura. Por esto mismo Einarsen (1999) establece que es un proceso y no un fenómeno en sí mismo. Entenderlo de esta forma brindaría la posibilidad de facilitar su detección en alguna de las fases en las que se encuentra la víctima.

Este autor define las cuatro etapas como **comportamientos agresivos, acoso, estigmatización y trauma severo**. Afirma que en un principio los comportamientos pueden ser sutiles e indirectos, por lo tanto son difíciles de reconocer, saber que existen y afrontarlos. En una etapa posterior la víctima ya sufre una exposición más directa a estos comportamientos donde ya es humillada, ridiculizada y aislada cada vez más. Luego se la estigmatiza y esto tiene como consecuencia que para ésta sea cada vez más difícil defenderse, ya que se instaura la imagen de ser una “persona problemática” tanto para sus superiores como para sus compañeros. Al final del proceso de acoso, en general, la víctima padece una amplia gama de síntomas de estrés y tiene períodos prolongados de bajas por enfermedad, ya en esta fase es probable que ni la dirección ni sus compañeros le ofrezcan apoyo, sino todo lo contrario, se las cuestiona y culpa de su propia desgracia. (Einarsen, S., Hauge, S.J., 2006)

Por su parte Hirigoyen (2013) está de acuerdo con Leymann (citado por Pizón de Bojana y Atencio 2010) que definen las mismas en: **1) Fase de conflicto** – establecen que es normal que en las empresas surjan conflictos entre personas que tienen objetivos e intereses opuestos, y a raíz de esto surjan problemas puntuales. Por lo tanto el desencadenante de esta primera fase puede ser por motivos muy variados. **2) Fase de mobbing o de estigmatización** – en esta fase ya está puesta en marcha la dinámica del mobbing, el acoso está instaurado y se pone en práctica el hostigamiento hacia la víctima. Es una fase duradera y acaba por minar la moral del acosado. **3) Fase de intervención desde la empresa o desde la organización** – se trata de como interviene la organización cuando el conflicto trasciende a la misma. Puede actuar de varias formas, tratando de darle una solución positiva al conflicto o una solución negativa, como ser aplazarlo o despedir al trabajador afectado. Estas soluciones negativas de las empresas suelen llevar inevitablemente a la última fase del mobbing. **4) Fase de marginación o exclusión de la vida laboral** – esta fase se caracteriza por el hecho de que el trabajador ha estado largos períodos de baja por enfermedad y suele concluir con el abandono de la víctima del puesto

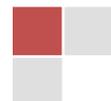


de trabajo o quedar excluido del mundo laboral con alguna pensión por incapacidad, y por supuesto la presentación de síntomas que deterioran su estado de salud. También dentro de la organización muchas veces es colocada en un sitio incómodo, invisible al público, aislado de los compañeros, realizando tareas inútiles y rutinarias. Es en esta fase cuando generalmente la víctima suele solicitar ayuda profesional externa. (Hirigoyen, M., F., et al., 2013; Pinzón de Bojana, B., Atencio, E., 2010).

Según Rosa Arciniega (2012) si analizamos la dinámica de grupos dentro de la organización frente a estas fases del acoso moral, vemos que en un principio la reacción general del grupo es el temor a caer en una situación similar a la de la persona afectada. A la vez, por ser un conflicto cerrado, caen sobre la víctima las sospechas con respecto a las causas del conflicto que se generó. Luego, cuando la persona acosada se encuentra estigmatizada, el grupo cree ese estigma y aún sin proponérselo continúa con la siguiente etapa del acoso que es el aislamiento, sobre todo en lo social. A ese nivel se observa colectivismo, señales sutiles que se propagan como son a través del lenguaje verbal (rumores), o agresiones de tipo no verbal (retirar la mirada o el saludo). Por esto muchos de los mensajes de acoso van dirigidos al colectivo para que o bien se la excluya de los grupos, o participe pasivamente en las acciones de acoso, donde de todas formas se agrede al blanco elegido. (Arciniega, R. 2012).

Es muy difícil establecer el momento en que comienza el acoso laboral debido a las diferentes particularidades que se dan en cada caso, que tienen que ver con los acosadores, las víctimas, el entorno laboral en el que se presenta el problema y el tipo o modelo de organización en el que se desarrolla. De todas formas es importante generar estrategias para detectarlo en sus fases iniciales, donde la prevención dentro de la organización toma un papel fundamental.

## **2.- 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.

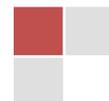
## **2.1 - Estrés laboral**

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.

La exposición 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

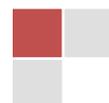


de controlar y que le producen a la persona consecuencias negativas que se denominan “tensión”. Las fuentes de estas experiencias negativas se denominan estresores y es muy importante analizarlos ya que son sumamente importantes en el proceso de prevención y control del estrés laboral. Estos autores 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 (1999<sup>a</sup>) 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:



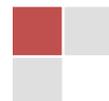
...4) dedicada a los estresores de rol (conflicto de rol, ambigüedad de rol, sobrecarga de rol, etc.); 5) incluye todos los estresores derivados de las relaciones y las interacciones sociales (relaciones con los supervisores, los compañeros, los subordinados, los clientes, etc.); 6) dedicada a los aspectos 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).

## **2.2.- 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 a 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 llamarsele “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)

### **2.3.- 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).

### **2.4.- 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



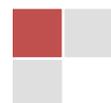
conflicto en una organización, mientras que los otros dos autores establecen que surgirían ante conflictos mal resueltos o que no se manejan de forma constructiva.

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.

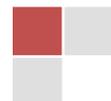


También se debe de tomar en cuenta que no todos los patrones de conducta repetidos, ni las acciones negativas que influyen de mala manera en el bienestar del trabajador, ni las relaciones que son asimétricas (aquellas que tienen diferencia en el ejercicio del poder dentro de una empresa), ni el hecho 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.

### **3.- Determinantes o Facilitadores del Mobbing**

Con el propósito de estudiar los factores que contribuyen a que aparezca este fenómeno del mobbing en el ámbito laboral, los diferentes investigadores han estado un poco divididos a la hora de analizar las incidencias que tienen los perfiles psicosociales tanto de la víctima como del agresor. Muchos de ellos han dado en sus investigaciones perfiles que suelen ser repetidos en los casos de acoso moral. Leymann (1992) fue el primero en considerar que las condiciones del ambiente de trabajo eran las causas fundamentales en el mobbing, y que los factores de personalidad eran irrelevantes para el estudio del mismo, siendo el azar y ciertas circunstancias desafortunadas las que determinan quién se convierte en víctima y quién no. (Einarsen, S., Hauge, S.J., 2006).

En la actualidad, la gran mayoría de los autores que se han venido desarrollando, considera que explicar este fenómeno supera el estudio de estos perfiles, ya que consideran que también tienen que centrarse en los factores organizacionales, es decir aquellos que son propios al lugar de trabajo que tienen que ver con el estilo empresarial, la cultura de trabajo y el ambiente organizacional. No se trata solamente una cuestión de perfil psicológico, sino que tiene otros ejes de atravesamiento como son la organización y lo social. Hay un consenso en los investigadores actuales de que se trata de un fenómeno cuyo origen es multicausal y que tiene efectos negativos tanto para el trabajador afectado como para su esfera social y familiar, y también en la propia organización del trabajo.

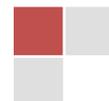


### 3.1.- Factores organizacionales.

En este caso es interesante ver cuáles son los factores que tiene una organización que influyen en el posible surgimiento del mobbing. Los más destacables a analizar son los que tienen que ver con la cultura organizacional como son las malas prácticas de gestión humana, los altos niveles de competitividad, los puestos de trabajo ambiguos, la mala gestión, el manejo del poder, las relaciones asimétricas, el liderazgo y el comportamiento de los grupos de compañeros dentro de una empresa.

Giraud y Neffa (1990) en su manual de apoyo didáctico de las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (CyMAT) invitan a reflexionar de forma personal y grupal acerca de las consecuencias que tienen las condiciones y medio ambiente de trabajo en la vida y el bienestar del trabajador. Lo que tratan es de identificar los problemas buscándoles sus causas, para luego tomar conciencia y asumir responsabilidades para lograr la eliminación, reducción o control de los riesgos ocupacionales mediante acciones de prevención. Estos autores plantean romper con la visión tradicional dentro de las organizaciones, que tienen una visión microeconómica y microsocia, esto es que perciben a los trabajadores como una simple fuerza de trabajo y analizan la actividad económica a partir del comportamiento individual de cada trabajador. Esto hace que se pierda de vista el factor humano dentro de todo trabajo. Proponen una concepción renovadora donde el foco se centra en los riesgos laborales, que son aquellos peligros existentes en toda tarea laboral que pueden ocasionar daños físicos o psíquicos y por lo tanto afectar la salud del trabajador. Esta visión renovadora muestra como el medioambiente laboral afecta directamente al trabajador y al colectivo dentro de la organización. (Giraud, E., Neffa, J., 1990).

Al decir de Silvia Franco (2010) las condiciones de trabajo son asumidas por el trabajador y el efecto que éstas tengan sobre su salud, ya sean positivos o negativos, en el colectivo de trabajo y del trabajador mismo, estará relacionado con la vivencia que tengan los mismos acerca de las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (CyMAT). También se relacionará con sus propias condiciones de vida, sus características individuales, sus historias personales y la capacidad de resistencia, o de poder resolver situaciones, que puedan implicar riesgos para sí mismos y por lo tanto para su salud. Esta acción que las CyMAT tienen sobre el trabajador tendrá efectos en lo biofísico, en lo afectivo, en lo psíquico y en lo mental. (Franco, S., 2010).

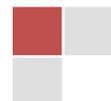


Einarsen (2000) expresa que se han realizado distintos estudios que exploran los factores organizacionales que promueven la aparición del acoso. Entre ellos se han identificado el conflicto de rol, la ambigüedad de rol, el bajo control sobre la propia tarea, la calidad del liderazgo, el bajo apoyo social de los compañeros y los superiores, un clima social negativo, un entorno laboral estresante y competitivo, la sobrecarga de trabajo, la inseguridad laboral y los cambios organizacionales. También la presión temporal aparece de forma indirecta como un predictor significativo del acoso ya que reduce la posibilidad de un manejo constructivo de los conflictos. (Einarsen, S., Hauge, S.J., 2006)

La hipótesis organizacional, que postula que un entorno de trabajo pobre crea las condiciones que pueden conducir al acoso psicológico en el trabajo, constituye uno de los enfoques más aceptados para explicar el mobbing, especialmente en los países Escandinavos (Agervold y Mikkelsen et al., 2004). En este sentido, los factores relacionados con las deficiencias en los estilos de liderazgo, una posición expuesta socialmente, y un bajo nivel moral dentro del departamento parecen ser los principales factores que llevan al mobbing. (Einarsen, S., Hauge, S.J., 2006, pp. 261)

Con respecto a estos factores Marie - France Hirigoyen et al. (2013) realizan un punteo de características que tienen las organizaciones que son propensas a que aparezca el fenómeno del mobbing. Establecen que son aquellas que tienen una estructura organizacional rígida y/o burocrática, un alto nivel de competitividad, ausencia o malas prácticas de políticas de gestión humana, como por ejemplo: puestos de trabajos ambiguos, ausencia de reglas claras, líderes con perfiles psicopáticos, abuso de autoridad, desconocimiento de las relaciones humanas y políticas basadas en la competitividad y productividad. También ocurre en organizaciones donde la comunicación es ambigua o directamente hay falta de comunicación, y donde hay cambios reiterados en los procedimientos o las políticas. Son grandes disparadores del mobbing los cambios organizacionales como la fusión de empresas, la reducción del personal o las reestructuras. (Hirigoyen, M. F. et al., 2013).

Lógicamente estos fenómenos no aparecerían en entornos laborales positivos y bien organizados. Se lograría un mayor rendimiento laboral y bienestar para el trabajador en entornos de trabajo exigentes y con recursos. Esto lo entendemos analizando la Teoría de las demandas y los recursos laborales de Bakker y Demerouti (2013). La misma sugiere que las características del trabajo pueden ser organizadas en dos categorías que son las



demandas y los recursos laborales. Las mismas se pueden encontrar en casi todos los lugares de trabajo y son muy importantes ya que desencadenan procesos diferentes: el deterioro de la salud (demandas) y el proceso motivacional (recursos). Estos estudios sugieren que las organizaciones deberían ofrecer a sus empleados suficientes retos y recursos laborales, ya sea utilizando la retroalimentación, apoyo social y la variedad de tareas, aportando también que los cargos directivos pueden influir en las demandas y recursos laborales de los empleados. Esta teoría establece que mientras las demandas laborales son los principales predictores de variables como el agotamiento o los problemas de salud psicosomáticos, los recursos son por lo general aquellos de la satisfacción en el trabajo, la motivación y el compromiso. Esto se debe a que el trabajo exige esfuerzo y consume recursos energéticos, mientras que los recursos satisfacen necesidades humanas básicas como autonomía relación y autoeficacia. (Bakker, A., Demerouti, E., 2013).

Con respecto a las demandas en cargos altos suelen ser más bien energéticas, y en el personal directo o alterno van dirigidas hacia el esfuerzo. Lo que es importante entender es que pasa con los recursos cuando existe una relación asimétrica, es decir alguien que tiene el poder de administrarlos, de otorgarlos o quitarlos, para cubrir las demandas que tienen los trabajadores. Estudiando este fenómeno en particular, el del acoso moral, interesa observar el manejo del recurso en una situación de dependencia.

Para Barón Duque et al. (2003) existe una diferencia entre “tener poder y ejercer poder”. El primero significa que se tiene la capacidad de recortar los recursos que la otra parte necesita, mientras que el segundo sería recortar efectivamente dichos recursos. Para estos autores cuando se controla un recurso que otros necesitan, se establece una dependencia directamente relacionada con el grado de control sobre dicho recurso, y esta dependencia aumenta cuando el recurso controlado por la parte que tiene poder resulta valioso para la otra parte. Expresan que hay tres características que determinan que un recurso sea valioso: **1) La importancia del recurso:** Esto es que en la medida que el recurso sea importante para una de las partes, mayor será el interés con el que ésta lo busque y mayores serán los esfuerzos que desplegará para conseguirlo. Generalmente ésta es la razón por la que el acoso suele progresar hacia consecuencias inaceptables, ya que la persona que es blanco de acoso tiende a valorar su pertenencia a la organización como algo realmente importante. **2) La escasez del recurso:** Para crear dependencia es preciso que un recurso sea percibido, además de importante como escaso. De este modo se



refuerza la relación de dependencia, y con ello el poder de la parte que controla dicho recurso. **3) La insustituibilidad del recurso:** Cuantos menos sustitutos tenga un recurso requerido por alguna de las partes, mayor será el poder que posee aquella parte que lo controla. (Barón Duque et al., 2003).

### 3.2.- Cultura organizacional

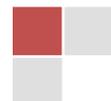
Con relación a la cultura organizacional, el acoso moral sería un proceso que se activa en determinado momento, pero florece en terrenos apropiados que se identifican con ciertas culturas organizacionales.

Einarsen y Hauge (2006) establecen que el acoso comienza a desarrollarse en climas organizacionales que tienen como características principales el ser poco estimulantes para el desarrollo personal, y tener trabajos pocos interesantes y rutinarios. Mediante estudios desarrollados por Einarsen (1994) en Irlanda y Finlandia, obtuvo que las víctimas de acoso laboral suelen percibir sus entornos de trabajo como un lugar caracterizado por conflictos interpersonales, con frecuentes cambios organizacionales, estilos de liderazgo autoritarios, y altamente estresantes y competitivos. A su vez, el clima de trabajo pobre y las condiciones de trabajo negativas suelen predecir el acoso. (Einarsen, S., Hauge, S.J., 2006).

Estos autores también han investigado el rol de la cultura organizacional como un importante antecedente de acoso.

Bordsky (1976) indica que para que ocurra el acoso, tras los comportamientos agresivos debe existir una cultura organizativa que permita o incluso recompense tal hostigamiento. Los comportamientos que son tolerados o aceptados son decididos por el grupo dominante en la organización, que decide cuándo se debe sancionar o recompensar un comportamiento concreto. (Einarsen, S., Hauge, S.J., 2006, pp. 264).

Arciniega (2012) sugiere contemplar al menos tres dimensiones de la cultura organizacional: estilos de liderazgo, dinámica de grupos y procesos de comunicación simbólica, que incluye no sólo el lenguaje no verbal, sino también las emociones. Esta autora expresa que incrementan la posibilidad de mobbing en una organización las estructuras jerárquicas pronunciadas y las marcadas diferencias de poder, así como también los estilos de gestión que están vinculados con elevados niveles de autoritarismo. (Arciniega, R. 2012).

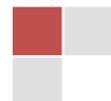


“La cultura organizacional y los estilos de liderazgo están siendo cada vez más identificados como factores clave en el desarrollo del mobbing”. (Arciniega, R. 2012, pp. 86).

Con cultura organizacional se refiere al concepto de Schein (1992) que determina que :

...es un patrón de presunciones básicas compartidas (principios inconscientes). Estos principios han funcionado suficientemente bien como para considerarlos válidos y, por tanto, para enseñarlos a los miembros como la forma correcta de percibir, pensar, sentir en relación con los problemas cotidianos. En otras palabras, esos principios regulan y determinan, en alguna medida, las percepciones, pensamientos, sentimientos y acciones de las personas de la organización. Además son elaborados colectivamente a partir de la experiencia. (Arciniega, R., 2012, pp. 83).

Es interesante analizar aquellas empresas cuya cultura organizacional está basada en relaciones de poder que promueven, o donde se asienta la fortaleza del agente que ejerce el acoso psicológico. En este contexto, una gran referencia es la clasificación de los diferentes tipos de poder que realizaron French y Raven (1959) a partir de los estudios de los procesos de influencia, es decir el poder en acción, aquellas herramientas con las que se consigue adscribir la conducta de la víctima al objetivo del hostigador. Estos autores definen cuatro bases de poder: **1) Poder coercitivo:** se basa fundamentalmente en el miedo, el temor o las consecuencias negativas de la desobediencia. Aparece en las amenazas, sanciones físicas, en la producción de frustración o el control y la restricción de alguna necesidad fisiológica. Aparece sobre todo en las organizaciones laborales fuertemente normativas y se manifiesta a través de la sanción, despido o degradación funcional. **2) Poder de premio:** Las personas suelen someterse a los deseos de otros porque esto les proporcionará beneficios, fundamentalmente materiales. Sería la ausencia de gratificaciones o la negación del desarrollo profesional la herramienta que estaría a servicio del acosador. **3) Poder persuasivo:** Descansa sobre la base de la concesión y manipulación de premios simbólicos y la capacidad de decisión, de manipulación de información, o de influir en las normas del grupo. Ésta es la base más común cuando no hay una relación jerárquica formal entre el hostigador y la víctima de acoso. **4) Poder de conocimiento:** se basa en el acceso o control de la información necesaria para posibilitar la toma de decisiones en el grupo o en la organización. Esta suele ser la base más fácilmente utilizable en el acoso ascendente. (Barón Duque et al., 2003).



Todo esto de las relaciones de poder y sus diferentes manifestaciones, nos lleva a otro de los factores organizacionales importantes que influyen en las buenas o malas relaciones interpersonales dentro del ámbito laboral, que es el liderazgo.

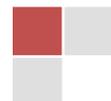
### **3.3. – Liderazgo**

Como podemos observar en los autores anteriormente citados, una de las dimensiones a tomar en cuenta, dentro de la cultura organizacional, que puede llegar a explicar el surgimiento del acoso laboral, es el liderazgo.

Einarsen y Hauge (2006) establecen que los estilos de liderazgo débiles, inadecuados o “laissez – faire”, influyen en la aparición del acoso. El estilo de liderazgo “laissez – faire” es aquel que no influye ni en el clima organizacional ni en los objetivos, por lo tanto se relaciona positivamente con el conflicto y la ambigüedad de rol, así como también con los conflictos entre compañeros de trabajo. Este tipo de liderazgo no es neutro, sino una forma destructiva de liderazgo que genera un entorno estresante donde el acoso puede llegar a prosperar con mayor facilidad. (Einarsen, S., Hauge, S.J., 2006).

Se ha señalado que la relación supervisor – subordinado es una de las fuentes más comunes de estrés en las organizaciones (Tepper, 2000). La conducta de los líderes, cuando no es adecuada, puede ser abusiva y agotadora y volverse una fuente importante de estrés que contribuya al surgimiento de experiencias negativas de los empleados y perjudique su bienestar. A este respecto, Tepper (2000) señaló que los empleados que perciben que sus supervisores son abusivos, experimentan bajos niveles de satisfacción laboral y general, menores niveles de compromiso afectivo, mayor distrés psicológico y mayores niveles de conflicto trabajo – familia. En situaciones más graves, tales como las de acoso psicológico, los directivos y supervisores que desarrollan tales conductas se vuelven importantes estresores para las víctimas. En otras ocasiones, con un liderazgo pobre, autocrático y autoritario, pueden facilitar que otros lleven a cabo episodios de acoso psicológico y contribuir a generar un clima donde éste es más probable que ocurra. (Peiró, J. y Rodríguez, I., 2008, pp. 72).

Con respecto a las estructuras jerárquicas, en aquellas donde hay acentuadas diferencias de poder se incrementan o posibilitan los factores que generen el mobbing. El estilo de liderazgo con alta concentración de poder implica que las decisiones se dejen a criterio del líder. De todas formas esta autora establece que este estilo de liderazgo debe de



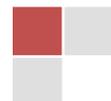
conjugar con cierta dinámica de grupos y tipo de comunicación para favorecer el florecimiento del mobbing. (Arciniega, R., 2012).

### **3.4.- Dinámica de los grupos de compañeros de trabajo**

Además de los factores anteriormente analizados dentro de la organización, es importante analizar el comportamiento que en general se da en los grupos de trabajo frente a una situación de acoso moral, ya que el comportamiento del colectivo también influye en el surgimiento del acoso y sobre todo en su perduración en el tiempo. Como se desarrolló dentro de las fases del mobbing, los compañeros de trabajo a medida que se van dando las mismas, van reaccionando comenzando con el temor a caer en una situación parecida a la que está viviendo la persona acosada y luego, en general, comienzan a aislarla, sobre todo desde el punto de vista social, tomando una postura activa frente al acoso, o por el contrario participando pasivamente. Es importante tener en cuenta que cualquiera de estas posiciones hace que los individuos intervengan en la agresión.

Fondevila (2008) advierte que el grupo puede reaccionar de diferentes maneras frente a la amenaza. Cuando lo hacen de forma negativa, con miedo frente al castigo y desconfianza ante la víctima, suelen comportarse frente a la persona afectada de manera similar a la discriminación, esto significa que la aísla, la margina y la rechaza. Las acciones que se emprenden contra la víctima en general no despiertan la solidaridad y el apoyo del resto del grupo que está a su nivel. Por el contrario, muchas veces las acciones que tome el directivo con respecto al acoso van acompañadas de un abandono por parte de los colegas. Esto puede darse por varios motivos: a) los compañeros aprovechan para vengarse de aquél que cayó en desgracia; b) toman la oportunidad para apoderarse de derechos o territorios vacantes dentro de la organización; c) se apartan porque temen el posible efecto contaminante del mobbing; d) no quieren involucrarse en un conflicto que no les es propio y que a futuro pueden acarrearle consecuencias para sí mismos; e) porque nadie puede predecir con exactitud el fin del conflicto ni la forma en que éste va a terminar. (Fondevila, G., 2008).

### **3.5.- Riesgos psicosociales y salud organizacional**



Otro de los ejes que corren paralelamente junto con los factores organizacionales son los riesgos psicosociales, ya que los diferentes puntos de los que hemos venido analizando afectan la esfera social y psicológica de los trabajadores.

Tal y como expresa Silvia Franco (2010) el trabajo tiene una función importante en lo que refiere a la salud – enfermedad del sujeto, ya que le permite no solo obtener un sustento económico, sino ocupar un lugar en la sociedad, brindándole redes de relaciones, sentido de pertenencia y sentimientos de utilidad y reconocimiento. Al hablar de salud se lo relacionaría con la identidad, con la realización de sí mismo y con la capacidad de sublimación, de creación y de expresión de sí mismo. Pero el trabajo también puede ser motivo de sufrimiento cuando las condiciones y las relaciones que allí se establecen atentan contra la integridad y la identidad del sujeto. Este sufrimiento puede deberse a riesgos que se encuentran dentro de la misma labor ya la evaluación que el trabajador hace de los mismos involucrando factores del “afuera”, que son elementos que atraviesan el ámbito laboral, que el sujeto emplea de forma consciente o inconsciente, para permanecer en un lugar que es nocivo para su salud, pero de todas formas hace que sostenga situaciones de maltrato aún a costa de su salud y equilibrio psíquico. Estas situaciones pueden ser individuales o familiares, o debido a contextos de discriminación o de consumo. (Franco, S., 2010).

La gran mayoría de los autores que han investigado los determinantes del acoso moral colocan a los riesgos psicosociales como parte de los factores organizacionales. Estos factores provocan un riesgo psicosocial, pero éste va más allá de la organización en sí, ya que vendría también a ser la dificultad que tiene el individuo para conciliar la vida laboral y la familiar, su vulnerabilidad, base biológica o personalidad, así como también las razones que tiene para permanecer en un lugar de trabajo que atenta contra su salud.

Estos riesgos psicosociales forman parte de los denominados “nuevos riesgos emergentes” y tienen su origen en unas condiciones de trabajo deficientes, principalmente de tipo organizativo. De este modo, podemos definir de manera genérica a estos riesgos como, aquellas condiciones presentes en el ámbito laboral, directamente relacionadas con la organización del trabajo, el contenido del trabajo y la realización de la tarea y que se presentan con la capacidad para afectar el desarrollo del trabajo y la salud del trabajador. (González – Trijueque et al., 2012, pp. 76).

Siguiendo a estos mismos autores, para evaluar los riesgos psicosociales no basta con mirar solamente los factores de la organización del trabajo, sino que tiene especial



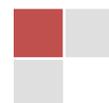
importancia evaluar aspectos que tienen que ver con la carga mental, la autonomía, la definición de rol, las relaciones interpersonales; como también aquellas que tienen características propias del trabajador como ser su personalidad, base biológica, formación, aptitudes, apoyo social de parte de su entorno. A todo esto se le sumaría las que son propias de la tarea a realizar que tiene que ver con la exigencia cognitiva, cantidad, clientes/usuarios, compañeros/superiores. Es aquí cuando las características de la tarea superan los recursos del trabajador y aparece el sufrimiento, cuya gravedad va a estar determinada por otras variables externas que sería el tiempo de exposición, y variables internas que tienen que ver con la vulnerabilidad y la resistencia del individuo. (González – Trijueque et al., 2012).

Como veremos más adelante en la presente monografía, en lo que se refiere a prevención, es importante tener en cuenta tanto los factores personales como los organizacionales al momento de definir el mobbing. Sobre todo cuando se trata de prevenir dicho tipo de violencia, considerando la posibilidad de evaluarlo como riesgo psicosocial en las medidas de prevención de salud laboral. (Arciniega, R., 2012).

#### **4.- 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).

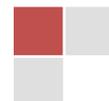


Camargo y Puentes (2010) observan que teniendo en cuenta los rasgos de personalidad, la víctima puede manifestar diferentes maneras de responder ante el acoso psicológico laboral. “Coon (2005) considera que los rasgos interactúan con la situación para determinar la conducta futura, y las interacciones 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 psicósomáticas, 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).

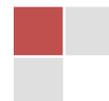
A medida que el individuo acosado se va enfermando baja su rendimiento laboral, y todo eso lleva a que generalmente se pida licencia médica o psiquiátrica debido al estrés, siendo un disparador más del miedo y de la angustia. Todo esto también crea consecuencias para la organización ya que en los equipos 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 todo esto se le suma el deterioro económico por varias razones, ya sea porque ha perdido beneficios a nivel laboral, o está de baja médica, o ha perdido el trabajo, a lo que hay que agregar todos los gastos que se le van sumando las diferentes consultas con profesionales, ya sea médicas, psicológicas, con abogados y medicación. (Hirigoyen et al., 2013).

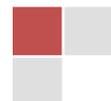
Es importante advertir como el comportamiento de una persona acosada cambia dentro de una organización luego de vivir el proceso de mobbing. Puede tratarse de alguien que tenga un perfil calificado y cumplidor de sus tareas con un buen rendimiento y presentismo, y que luego de comenzar a ser acosado su rendimiento laboral caiga, no pueda concentrarse, no logre cumplir con las tareas requeridas y comience con las largas ausencias por enfermedad. Este tipo de casos es donde se podría detectar que hay algo que está ocurriendo en la organización que no está bien.

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 jubilaciones. 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).

## **5.- Prevención y estrategias**

Cómo hemos visto hasta ahora el acoso moral es destructivo, y es necesario buscar formas de prevención, sobre todo a nivel de empresas para que el número de víctimas no sea considerable y no se den a nivel individual, organizacional y social todas las consecuencias que de él se desprenden. Si bien aún faltan muchas investigaciones, sobre todo a nivel longitudinal, es decir a lo largo del tiempo, para saber cómo operan algunos factores, está claro que de todas maneras pueden instaurarse políticas para prevenirlo y estrategias para evitarlo, sobre todo a nivel de las organizaciones.

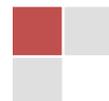
Para evitar llegar al punto de que sea destructivo para la salud física y psíquica de las personas es importante intervenir de manera precoz, cuando se habla simplemente del



problema y no de agresión, entonces en este caso se trataría de prevención y de gestión de personal más que de resolución del problema. Es sabido que son situaciones difíciles de regular, ya que se pasa permanentemente de lo individual a lo colectivo. Una prevención eficaz deberá intervenir en los distintos factores, tanto a nivel de las personas como de los métodos de gestión de la empresa y de los contextos que favorecen la aparición del acoso. No existe una única solución, hay que actuar sobre todos los elementos claves del sistema. La prevención del acoso moral debe inscribirse a grandes rasgos en la prevención de los riesgos profesionales, ya que la salud en el trabajo, también la salud psíquica, es un derecho fundamental de los asalariados. (Hirigoyen, M., F., 2000).

Es necesario reflexionar acerca de la prevención en las empresas ya que implica comprender las significaciones psicosociales, institucionales, es decir, sociales del fenómeno. Los dirigentes de las organizaciones son quienes deben manifestar su voluntad de emprender un programa de prevención a todos los niveles de la empresa, porque cuando se advierte el acoso, de cualquier tipo, los responsables son ellos, ya que han hecho la vista gorda o no han proporcionado los medios para evitarlo. Deben ponerse en cuestión de revisar sus métodos de gestión de personal con el fin de purgarlos de su violencia visible o encubierta. Las medidas preventivas consisten, de entrada, en proporcionar buenas condiciones de trabajo a los asalariados y en velar por la prevención del estrés. Un estudio sueco ha demostrado que, si se mejoran las condiciones de trabajo, disminuye la frustración de los asalariados y se evita que la proyecten sobre un chivo expiatorio. En una organización, el objetivo de la gestión de personal es conseguir que los empleados funcionen bien. Consiste, entre otras cosas, en arreglar a su debido tiempo las desavenencias o las dificultades de relación que podrían suceder. (Hirigoyen, M., F., 2000).

En las organizaciones hay que reforzar el diálogo y la escucha en sus relaciones profesionales y hay que identificar las personas que tienen dificultades o sensación de fracaso antes de que se las trague la espiral negativa. Las empresas que se preocupan por el bienestar de los asalariados obtienen mejores resultados que las que dirigen a los hombres en base al estrés y al miedo. El buen funcionamiento de una empresa no son sólo sus resultados económicos sino también su clima. Se debería evaluar, en un contexto sano y equitativo, no se deberían temer las evaluaciones. Todo el mundo es evaluado de una u otra manera, de modo implícito o explícito, así que lo mejor es que sea organizado. Esto



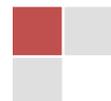
puede dar pie a que todo el mundo defina su puesto y exprese determinado número de problemas. (Hirigoyen, M., F., 2000).

Debido a los cambios que se han venido dando en el mundo y en las organizaciones a nivel económico, sociales, tecnológicos, políticos, culturales, de competitividad, etc., es que las empresas deben de tratar de acoplarse a estos cambios para mejorar su funcionamiento. Por ello muchas organizaciones han venido experimentando cambios sobre todo a nivel de gestión de personal ya que hay una predisposición a poner el foco en las personas que trabajan y no tomarlos como meros recursos de productividad.

Chiavenato (2004) puntúa una serie de tendencias en cuanto a la gestión de talento humano a nivel de las organizaciones, y una de las más importantes es que tiene que haber una utilización de mecanismos de motivación y de realización personal. Las personas son tomadas como personas y no como recursos productivos. En consecuencia, empleados y gerentes realizan el censo de necesidades de entrenamiento con base en las carencias y necesidades de los negocios y los empleados, que toman conciencia de la importancia de su autodesarrollo. La administración participativa por objetivos utiliza también la evaluación por desempeño y los sistemas de reconocimiento son abundantes y variados, y muy utilizados y acogidos en las empresas. (Chiavenato, I., 2004).

Al haber una cultura más participativa y democrática en las organizaciones la calidad de vida dentro de una organización mejora, también implica buenos salarios, buenos beneficios, cargos bien diseñados, clima organizacional sano, estilo de liderazgo eficaz, motivación intensiva, retroalimentación continua, recompensas por el buen desempeño (como refuerzo psicológico), intensa comunicación e interacción, educación continua y otros. La calidad de vida permite retribuir trabajo de calidad a la empresa. Un empleado feliz trabaja mejor y produce mucho más que un empleado insatisfecho y rebelde. (Chiavenato, I., 2004).

Pinzón de Bojana y Atencio (2010) enumeran una serie de acciones preventivas que se pueden llevar a cabo en las organizaciones para evaluar el riesgo de las situaciones de conflicto: 1) incorporar a la evaluación de riesgos psicosociales la detección del mobbing. Abordar protocolos de prevención en la empresa y establecer canales de detección y actuación. 2) A través de medidas organizativas aumentar la participación de los trabajadores, disminuyendo las demandas y ampliando las posibilidades de control de la



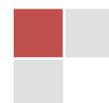
tarea, revisando objetivos, reconocimientos, salario adecuado. Esto trata de disminuir la presión excesiva y evitar situaciones de estrés que con frecuencia suelen ocasionar este tipo de conductas. 3) Ya existiendo un caso de mobbing prestar apoyo y atención médica y psicológica a la persona acosada, siempre con el consentimiento del afectado y a través de profesionales. 4) Establecer medidas preventivas en cuanto a los modos de conducta en la empresa, para evitar la repetición de esas situaciones. 5) Fomentarse un entorno psicosocial general adecuado con exigencias razonables, estableciendo en la empresa una política preventiva para evitar que los conflictos avancen a situaciones de riesgos. 6) Aplicación de medidas disciplinarias como el despido del agresor.

En resumen las medidas preventivas deben estar orientadas a evitar en la medida de lo posible la aparición de conflictos, o lo que es peor, su estigmatización. Esto se consigue mediante una adecuada organización del trabajo y la puesta en práctica de herramientas necesarias para prevenir, regular, y en la medida de lo necesario, sancionar problemas interpersonales que se presentan en las organizaciones, las cuales van a poder desplegar diferentes estrategias.

Con respecto a las estrategias las cuales podemos instaurar para enfrentar los casos de mobbing debemos de pensar en un enfoque multidisciplinar de afrontamiento del problema.

Las estrategias para afrontar el acoso moral o psicológico en el trabajo serán diferentes en cada caso y dependerán de las características que se combinan entre los factores relacionados con el agente que ejerce el acoso, la víctima que lo padece y el entorno organizacional en el que se produce. Se precisa añadir a estos factores la disponibilidad de recursos legales, de apoyo psicosocial, terapéuticos, económicos, etc., con los que podrá contar la víctima, una vez que se movilice para defenderse de la agresión de la que está siendo objeto. (Barón Duque, M., et al., 2003, pp. 78).

Sería adecuado implementar una serie de estrategias que no sólo estén apuntando a generar un buen clima laboral y cultura organizacional, sino que identifique los problemas o conflictos interpersonales que pueden surgir de forma precoz, esto ayudaría a detectar situaciones de acoso en etapas primarias, ya que el mobbing adopta su propia dinámica, y su afrontamiento en fases avanzadas requiere de recursos mucho más potentes y consistentes.



## 6.- Conclusiones

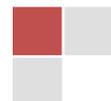
Si bien el mobbing siempre ha existido, fue a principios de los años 80 cuando se le otorgó su primera definición y se comenzó a analizar de qué se trataba este fenómeno. Su presencia se vincula a los cambios que ha habido en los actuales modelos económicos, con organizaciones orientadas a la productividad 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.

En todo su análisis como fenómeno y como proceso que surge y que va floreciendo dentro del ámbito de trabajo, se ha tratado de distinguirlo de otras formas de violencia dentro de las organizaciones, ya que en un principio suele presentarse una situación de estrés y pueden darse otro tipo de agresiones que si bien no son acoso algunas veces suelen terminar en éste, o por el contrario se dan otras formas de violencia que afectan la salud del trabajador pero que no llegan a configurar una situación de acoso moral. Esta diferenciación es muy importante a la hora de adoptar políticas de prevención y de estrategias para afrontar este tipo de situaciones dentro de una organización.

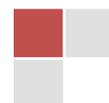
Se le han otorgado distintas definiciones como violencia psicológica, acoso moral, acoso psicológico, workplace bulliying, ya que las diferentes investigaciones que han abordado el mobbing han tratado de abarcar dentro de las mismas las características del acoso.



Algunos autores en un principio lo llevaron hacia agresiones también físicas, pero luego se lo separó de lo que es el bullying que es un término más amplio que abarca otros ámbitos más allá del laboral. Además hay un consenso en cuanto a que el mobbing se daría más de forma discreta y sutil, ya que la violencia es psicológica y restringida al ámbito de trabajo. También hay distinciones en cuanto a “violencia psicológica” y “acoso moral”, ya que se trata de no restringir este fenómeno a los especialistas en la materia de lo psicológico y se ha tratado con el término “moral” de que se tenga en cuenta los comportamientos de los individuos, con el fin de poder tener una postura frente al acoso tomando en cuenta la perspectiva ética o moral de saber lo que está bien y lo que está mal. En cuanto al “acoso” presupone una intencionalidad de daño por parte del que lo ejerce. La gran mayoría de los autores coinciden en que la intencionalidad de provocarle un daño al otro está implícita en la definición de acoso moral. Esto se discute ya que no hay hasta la actualidad evidencias empíricas que solventen la intencionalidad del acosador, ya que de todas las investigaciones que se han realizado las percepciones vienen de parte de la víctima que ha sufrido el acoso, ya que no se han realizado investigaciones longitudinales ni se han entrevistado hostigadores.

Como se trata de un proceso tiene diferentes fases en las cuales se va desarrollando. Si se cuenta con las herramientas adecuadas dentro de la gestión de personal en las organizaciones, permitiría detectar en cuál de las fases se encuentra la víctima, y sobre todo revelarlo en aquellas que son iniciales, ya que es muy difícil establecer el momento en que comienza el acoso moral laboral debido a su multicausalidad, que tiene que ver con los acosadores, las víctimas, el entorno laboral en el que se presenta el problema y el modelo de organización en el que se desarrolla.

Tiene similitudes con otros problemas que pueden surgir en el ámbito de trabajo, como el estrés laboral, el burnout, o el acoso sexual. Es evidente que una situación de acoso laboral tiene implícita una situación de estrés, pero no todo estrés es una situación de mobbing, ya que el estrés puede ser producido por una amplia gama de factores que se dan en la organización y que muchas tienen que ver con el desempeño que tenga la persona dentro de la empresa. Lo mismo pasa con el Burnout, es difícil diferenciarlo ya que esta figura se presenta generalmente como resultado de la frustración que experimentan las personas por las malas condiciones de trabajo, y es un síndrome que tiene efectos parecidos al mobbing desde el momento que origina daños al trabajador. Con el acoso sexual el

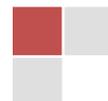


mobbing tiene diferencias en cuanto a los objetivos, ya que en el acoso sexual el objetivo es el sexo y en el acoso moral la autoeliminación laboral. Si pueden darse casos en los que exista un pasaje de acoso sexual hacia acoso moral, ya que muchos casos de mobbing pueden comenzar con comentarios sexistas.

Hay diferencias en las apreciaciones de los diferentes autores en cuanto al manejo de conflictos en las organizaciones y la aparición del acoso moral. Para algunos cuando hay acoso moral el conflicto ni siquiera pudo ser constituido, mientras que para otros el acoso sería el resultante de conflictos mal resueltos y en donde no se manejaron constructivamente. También puede verse al conflicto como el emergente de lo no dicho dentro de un grupo donde el síntoma emerge ante la imposibilidad grupal de resolver los problemas.

Se ha demostrado en diferentes investigaciones que el acoso generalmente comienza a desarrollarse en climas organizacionales que son poco estimulantes para el desarrollo personal, que revisten las características de ser trabajos poco interesantes y rutinarios, donde las víctimas suelen percibir sus entornos de trabajo como un lugar caracterizado por conflictos interpersonales. Generalmente son aquellas que tienen una estructura organizacional rígida, burocrática, con altos niveles de competitividad, donde hay ausencia o malas prácticas de gestión humana, liderazgo no eficaz, y donde la comunicación es ambigua o directamente hay falta de comunicación.

Dentro de estos lugares de trabajo generalmente hay un mal manejo de los recursos. Los recursos son aquellos que dan satisfacción en el trabajo, motivación y compromiso, ya que satisfacen necesidades humanas, no sólo a nivel económico, sino donde el individuo se identifica y le da un sentido a como está posicionado frente a ese trabajo que realiza. Cuando se controla un recurso que otros necesitan, se establece una dependencia directamente relacionada con el grado de control sobre dicho recurso, y esta dependencia aumenta cuando el recurso controlado por la parte que tiene poder resulta valioso para la otra parte. Por esto es que el acoso, en muchas ocasiones, suele progresar hacia consecuencias inaceptables, ya que la persona que es el blanco de acoso tiende a valorar su pertenencia a la organización como algo realmente importante, y en la medida de que el recurso sea importante para ella, mayor será el interés con que lo busque y mayores serán los esfuerzos que despliegue para conseguirlos.



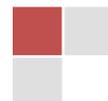
Por todo esto es necesario que haya un análisis dentro de las organizaciones de cómo es su cultura y clima organizacional. Hay empresas que están basadas en relaciones de poder que promueven, o donde se asienta la fortaleza del agente que ejerce el acoso moral. Pueden llegar a poseer tipos de liderazgo donde hay altas concentraciones de poder y todas las decisiones se dejen a criterio del líder, o también pueden ser liderazgos ambiguos que generen un entorno estresante donde el acoso puede llegar a prosperar.

A la hora de analizar el mobbing es importante tener en cuenta que no tiene las mismas consecuencias ni provoca las mismas reacciones a todas las personas, si bien cuando las tiene son devastadoras en la mayor parte de los casos. Esto se debe a las diferencias de las personas en sus habilidades, capacidades y recursos para afrontar una situación de acoso. También va a depender de la implicación que tenga el individuo frente al trabajo y de los sostenes o mediadores que tenga en su contexto, ya sea familia, compañeros de trabajo, etc.

Este fenómeno tiene varias consecuencias, no sólo para la persona afectada, sino para la organización y el contexto social. Por ello es necesario evitarlo y desplegar una serie de medidas de prevención a nivel de las organizaciones.

Debido a los avances que se han dado en el mundo en cuanto a lo económico, tecnológico, político, etc., la gran mayoría de las empresas en la actualidad están orientadas a la producción, a la competitividad, y generalmente no advierten que el recurso más valioso que tienen es el empleado que trabaja. Esto les genera a las organizaciones costos económicos, ya que generalmente pierden empleados calificados que están comprometidos con su trabajo, que comienzan a faltar por enfermedad o incluso desvincularse de la empresa. También hay un nivel de riesgo reputacional en cuanto a los lugares de trabajo que pierden los trabajadores en estas condiciones.

Por esto se ha estudiado a nivel de recursos humanos que debe de haber un cambio en la gestión del talento humano donde se les de calidad de vida a los empleados y las empresas sean más participativas y democráticas. Se ha comprobado que una persona que trabaja feliz produce y rinde mejor que un empleado insatisfecho. Actualmente hay en vigencia una serie de herramientas que pueden desplegar las organizaciones, a nivel de gestión de recursos humanos, que evalúan tanto el clima y la cultura organizacional como a cada uno de los integrantes de la empresa: encuestas de clima organizacional, evaluación por



desempeño, etc. Estos instrumentos no sólo proveen lo necesario para realizar los cambios positivos en torno a las mejoras de gestión de personal sino que permiten detectar situaciones que atenten contra el buen trabajo de cada uno de los empleados. Se han estudiado varias ideas y dispositivos que se pueden implementar en las empresas para su prevención y detección, así como las estrategias que pueden seguirse en caso de que la situación de acoso esté instaurada.

Aún es necesario seguir investigando mucho más acerca de mobbing, sobre todo en cuanto a las personas que ejercen el hostigamiento para identificar sus causas, motivos, patrones de conducta, etc., ya que hasta ahora sólo se tiene la percepción de parte de la víctima pero no existen investigaciones al respecto. También se necesita saber más sobre los procesos de naturalización y victimización de este fenómeno, y profundizar aún más en los efectos psicosociales en las víctimas. El hecho de investigar aún más puede ayudar a establecer medidas para contrarrestar el acoso moral laboral y sus efectos.

## Referencias Bibliográficas

Andrade, V., (2013). Creando subjetividades laborales. Implicaciones del discurso psicológico en el mundo del trabajo y las organizaciones. *Psicología y Sociedad*, vol.25, núm. 1, 185 – 192.

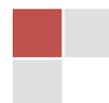
Arciniega, R., (julio – diciembre, 2009). El Acoso Moral (Mobbing) en las Organizaciones Laborales. *Psicología Iberoamericana*, vol. 17, núm. 2, 13 – 23.

Arciniega, R., (enero – junio, 2012). Factores organizacionales en la comprensión del mobbing. *Psicología Iberoamericana*, vol. 20, núm. 1, 80 – 90.

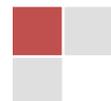
Arias, A., (2012). Teoría crítica y derechos humanos: hacia un concepto crítico de víctima. *Nómadas*, núm. 36.

Bakker, A. & Demeoruti, E. (diciembre, 2013). La Teoría de las Demandas y los Recursos Laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, vol. 29, núm.3, 107-115.

Barón, M., Munduate, L. & Blanco, M., J. (enero – abril, 2003). La espiral del Mobbing. *Papeles del Psicólogo*, vol. 23, núm. 84, 71 – 82.



- Camargo, J. & Puentes, A. (enero – junio, 2010). Rasgos de personalidad y autoestima en víctimas de acoso laboral. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, vol. 6, núm. 1, 51 – 64.
- Carnero, M., A., Martínez, B. & Sánchez – Mangas, R. (2010). Mobbing and its determinants: the case of Spain. *Applied Economics*, vol. 42, 3777- 3787.
- Carretero, N., Gil – Monte, P. & Luciano, J., (2011). Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo. *Psicothema*, vol. 23, núm. 4, 617 – 623.
- Carvajal, J. & Dávila, C. (enero – junio, 2013). Mobbing o acoso laboral. Revisión del tema en Colombia. *Cuadernos de Administración, Universidad del Valle*, vol. 29, núm. 49, 95 – 106.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill
- Dejours, C., (1990). *Trabajo y Desgaste Mental: Una contribución a la psicopatología del trabajo*. Buenos Aires, Argentina: Humanitas.
- Dillon, B., (2012). Workplace violence: Impact, causes, and prevention. *Work*, vol. 42, 15 – 20.
- Einarsen, S. & Hauge, L., (2006). Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo: una revisión de la literatura. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 22, núm. 3, 251 – 273.
- Fondevila, G. (abril – junio, 2008). El hostigamiento laboral como forma de discriminación: un estudio cualitativo de percepción. *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 70, núm. 2, 305 – 329.
- Franco, S., & Vázquez, A., (2010). *Trabajo y Gobierno de las Organizaciones: Campo de Producción y Contradicciones*. Montevideo, Uruguay: Facultad de Psicología, Udelar y Psicolibros.
- Giraudó, E. & Neffa, J., (1990). *Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (CyMAT)*. Buenos Aires, Argentina: Humanitas.



González – Trijueque, D., Sabino, M., & García, E. (julio- diciembre, 2010). Valoración Pericial Psicológica de la Víctima de Mobbing. *Psicología Iberoamericana*, vol. 18, núm.2, 8-18.

González – Trijueque, D., Giachero, S. & Delgado, S., (2012). Riesgos psicosociales en el lugar de trabajo: Aproximación teórica y marco legal en Uruguay. *Ciencias Psicológicas*, vol. VI, núm. 1, 75 – 87.

Harasemiuc, V. & Díaz, J., (julio – setiembre, 2013). Evidencia científica de la relación entre acoso laboral y depresión. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, núm. 232, 361 – 371.

Hirigoyen, M., F. (2000). *El Acoso Moral en el Trabajo: Distinguir lo verdadero de lo falso*. París, Francia: Syros.

Hirigoyen, M., F., Giachero, S., González-Trijueque, D., Delgado, S. & Veliz, A., M. (2013). *Acoso Moral Laboral: Una amenaza silenciosa en la sociedad actual*. Montevideo, Uruguay: Psicolibros Waslala.

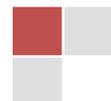
Kessler, S., Spector, P., Chang, C. & Parr, A. (april – june, 2008). Organizational violence and aggression: Development of the three-factor Violence Climate Survey. *Work & Stress*, vol. 22, num.2, 108–124.

López, M., A., Vázquez, P. & Montes, C., (2010). Mobbing: Antecedentes psicosociales y consecuencias sobre las satisfacciones laborales. *Revista Latinoamericana de Psicología*, vol. 42, núm. 2, 215 – 224.

Ochoa, S., Ramírez, J. & García, J. (julio – setiembre, 2011). Dominación y violencia laboral: un enfoque crítico del proceso de trabajo. *Ciencia y Sociedad*, vol. XXXVI, núm. 3, 423 – 440.

Organización Mundial de la Salud. (2010). *Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelos de la OMS*. Recuperado de [http://www.who.int/occupational\\_health/evelyn\\_hwp\\_spanish.pdf](http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf) pp. 15.

Organización Mundial de la Salud (s.f). *Salud Mental: un estado de bienestar*. Recuperado de [http://www.who.int/features/factfiles/mental\\_health/es/](http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/es/)



Peiro, J. & Rodríguez, I. (enero – abril, 2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, vol. 29, núm. 1, 68-82.

Peralta, M. (agosto, 2004). El acoso laboral – mobbing – perspectiva psicológica. *Revista de Estudios Sociales*, núm. 18, 111 – 122.

Pinzón de Bojana, B. & Atencio, E., (2010). El mobbing en el desempeño laboral. Implicaciones en la salud. *Multiciencias*, vol. 10, 140 – 145.

Rodríguez, A., Moreno, B., Baillien, E., Sanz, A. & Moreno, Y. (julio – setiembre, 2012). Agredidos que agreden: la relación recíproca entre víctima y agresor en situaciones de acoso psicológico en el trabajo. *Psicothema*, vol. 24, núm. 3, 358 – 363.

Silva, M., (1992). Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. *Revista de Psicología General y Aplicada*, vol. 45, núm. 4, 443 – 451.

Spector, P., Coulter, M., Stockwell, H. & Matz, M. (april – june, 2007). Perceived violence climate: A new construct and its relationship to workplace physical violence and verbal aggression, and their potencial consequences. *Work & Stress*, vol. 21, num. 2, 117 – 130.

Verona, M. & Santana, R., (2012). El Mobbing: un problema ético en la gestión de empresas. *Ciencia y Sociedad*, vol. 37, núm. 4, 407 – 434.

## Anexo

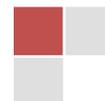
Debido a que existe una vasta bibliografía acerca del tema Mobbing y que además hay gran cantidad de investigaciones y exposiciones acerca de todo lo referente a violencia laboral, para poder elaborar la presente monografía, utilicé un método de selección de libros y artículos de las diferentes bases de datos disponibles que se correspondieran con los temas que intentaba desarrollar.

Me interesó saber qué artículos abarcaban los temas que consideré relevantes para el presente trabajo, así como también la procedencia de las investigaciones de los autores antes mencionados.

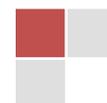
Adjunto como anexo el cuadro de la investigación bibliográfica que realicé para poder desarrollar los temas anteriormente tratados.

Temas	Autores	Conceptos	Población	Base de datos
-------	---------	-----------	-----------	---------------

<p>Definición de Mobbing - Diferencias con otras figuras que perjudican la salud - Tipología - Fases</p>	<p>Marie - France Hirigoyen (2000) y (2013) - Barón; Munduate; Blanco (2003) - Maria Claudia Peralta (2004) - Einarsen y Hauge (2006) - Spector et al., (2007) - Rosa Arciniega (2009) y (2012) - Kessler et al (2008) - Silvia Franco (2010) - Pinzón de Bojana; Atencio (2010) - Ochoa Jiménez et al., (2011) - Verona y Santana (2012) - Carvajal, Dávila (2013)</p>	<p>Acoso moral o profesional, su distinción con el conflicto de Heinz Leymann. Diferencias con otros conceptos como violencia psicológica. Determinación conceptual de Mobbing. Diferencias con Bullying. Clasificación en los diferentes tipos. Fases del proceso.</p>	<p>Francia - Madrid - Colombia - México - USA - República Dominicana - España - Venezuela</p>	<p>Libros - Artículos de Ebsco - Artículos Redalyc</p>
<p>Distinciones con lo que no es acoso</p>	<p>Buendía y Ramos (2001) - Marie - France Hirigoyen (2000) y (2013) - Einarsen y Hauge (2006) - Peiró; Rodríguez (2008) - Arciniega (2009) - Franco, S., et al., (2010) - Trijueque et al., (2012) - Verona y Santana (2012) - Carvajal y Dávila (2013)</p>	<p>Estrés - Burnout - Acoso sexual - Conflicto - Maltratos por parte de la dirección - agresiones esporádicas - Malas condiciones en el trabajo</p>	<p>Francia - España - Uruguay - México - USA</p>	<p>Libros - Artículos Redalyc</p>



Factores organizacionales - Liderazgo y salud organizacional - Contextos favorecedores o determinantes	Giraud y Neffa (1990) - Vázquez, M., (1992) -Marie - France Hirigoyen (2000) y (2013) - Barón Duque et al., (2003) - Einarsen y Hauge (2006) - Gustavo Fondevila (2008) - Franco, S., et al., (2010) - María Angeles Carnero et al (2010) - Bobbie Dillon (2010) - Verona; Santana (2012) - Rosa Silva (2012) - Peiro; Rodriguez (2008) - Arciniega, R. (2012); Bakker; Demerouti (2013)	Organización del trabajo - Sector público- Sector privado - Factores organizacionales - Liderazgo - Dinámica de grupos - Clima organizacional	Francia - USA - México - Uruguay - España	Libros - Artículo de Ebsco - Artículos Redalyc
Antecedentes y consecuencias del Mobbing	Marie - France Hirigoyen (2013) - Franco, S., et al., (2010) -Camargo y Puentes (2010) - Pinzón de Bojana y Atencio (2010) - Bobbie Dillon (2010) - López ,Cabarcos et al (2010) - Einarsen, Hauge (2006) - Carretero Dominguez et al (2011)	Antecedentes y consecuencias tanto para la víctima como para la organización y el entorno social.	Francia - Usa - España - Venezuela - Colombia - Uruguay	Libros - Artículo de Ebsco - Artículos Redalyc - Revista de Psicología del trabajo y las organizaciones
Prevención y estrategias	Marie - France Hirigoyen (2000) - Barón Duque et al., (2003) - Chiavenato, I. (2004) -Bobbie Dillon (2010)	A nivel de empresas - A nivel de sociedad	Francia - USA - España	Libro - Artículo de Ebsco
Violencia y agresión en el trabajo - Hostigamiento laboral	Stacey Kessler et al (2008) - Paul Spector et al (2007) - Ochoa; Ramírez; García (2011)	Clima de violencia y agresión en el trabajo - Diferentes tipos de violencia - Clima seguro en una organización	Usa - México	Artículo de Ebsco



Riesgos psicosociales en el lugar de trabajo	Franco, S., et al., (2010) - González Trijueque (2012) - Arciniega, R. (2012)	Riesgos psicosociales	Uruguay - México	Artículo de Scielo - Libro - Artículo Redalyc
Afrontamiento del sujeto frente al Mobbing	María Claudia Peralta (2004) - Barón Duque et al (2003) - González Trijueque et al (2010) - Rodríguez Muñoz et al (2012) - Harasemiuc - Díaz Bernal (2013)	Mediación del sujeto, diferentes tipos de afrontamiento frente al acoso moral laboral	España - México	Artículos Redalyc - Artículo Timbó

