

ÍNDICE

Resumen	2
Introducción	3
1. El trabajo	5
1.1 El trabajo en la vida adulta	6
1.2 Una nueva forma de producir	8
2. La violencia en el lugar de trabajo	9
3. ¿Qué es el mobbing?	10
3.1 Causas	12
3.2 Factores	12
3.3 Etapas	13
3.4 Categorías	14
3.5 Tipología	15
3.6 Fases	16
3.7 El acosado	17
3.8 El acosador	18
4. El estrés y sus diferencias con el mobbing	19
4.1 Burnout	20
5. Modelos y estrategias organizacionales	21
5.1 Las demandas y los recursos laborales	29
6. Conclusiones	31
7. Consideraciones finales	33
8. Referencias Bibliográficas	36

Resumen

La presente monografía pretende ahondar en la temática de la violencia en el lugar de trabajo, analizando sus diferentes modalidades y sus características en la organización-empleo.

Se utilizaron como referencia distintos autores que han trabajado y conceptualizado al llamado *mobbing* como una forma de violencia en el lugar de trabajo. Se pretende describir cuales serían los distintos factores que propiciarían espacios en donde el trabajador puede sentirse vulnerable (posible falta de liderazgo del personal asignado a tales funciones, mal manejo de conflictos, expectativas empresariales exageradas para ser cumplidas por el trabajador, entre otras)

Para ello, comenzaremos realizando una breve reseña histórica de lo que significó y significa el trabajo en la vida del hombre, la importancia de éste en la vida adulta, las subjetividades puestas en juego, el manejo de las problemáticas en cuestión por parte de las organizaciones, las relaciones de poder y los roles asignados.

Es posible demostrar que un espacio de trabajo lo suficientemente motivador, fomenta el bienestar del trabajador, le otorga una mejor calidad de vida y una mayor eficiencia.

Palabras clave: trabajo, mobbing, organizaciones

Introducción

El presente trabajo intenta discutir, mediante la articulación de los diferentes autores, el concepto de violencia en el lugar de trabajo, así como el papel que cumplen las organizaciones ante esta problemática.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define a la violencia en el lugar de trabajo como “ (...) toda acción, incidente o comportamiento que se aparta de lo razonable, mediante el cual una persona es agredida, amenazada, humillada o lesionada por otra en el ejercicio de su actividad profesional o como consecuencia directa de la misma” (OIT, 2003, p.4).

En este sentido, autores como Bernat, Capapé y Caso (2011) entienden que la violencia en el ámbito laboral parece manifestarse como consecuencia de agentes externos al lugar de trabajo o como el producto de conflictos generados en la esfera interna de la propia organización que se presentarán de diversas formas: como el acoso psicológico (*mobbing*), violencia física y el acoso sexual.

A los efectos de dilucidar las distintas teorizaciones de los autores que se utilizarán en el presente trabajo, se intentará observar sus diferencias y semejanzas dado que existe una línea muy fina que delimita a cada una de las formas de manifestación de la violencia y que por lo general, trae aparejada la confusión de conceptos.

Es así que podremos además, encontrar variadas explicaciones sobre las situaciones que fomentan y propulsan ambientes hostigadores, así como diversas serían las relaciones de poder que se ponen en juego en una organización.

Así mismo, las distintas subjetividades cobrarán un papel trascendente en las posibles situaciones de violencia, siendo que, algunas personas serán más propensas que otras a sentirse violentadas, acosadas y diferentes serán a su vez, los recursos que pondrán en juego los involucrados a la hora de hacer frente a la situación.

Tomando como referencia a Arciniega (2009) parecería que la temática no es novedosa, sin embargo la sociedad cada vez acepta menos a este tipo de organizaciones modernas, generadoras de problemas sociales. El acoso moral va de la mano de la eficiencia organizativa, de la forma que las empresas manejen sus recursos humanos que es en definitiva, lo que marcará la diferencia entre una organización saludable y otra que no lo es.

(...) una dimensión de las organizaciones que emerge en la interacción social, las acciones, estructura y dinámica organizacionales, que expresa en hábitos, estilos de trabajo y formas de relacionarse compartidas (...) un conjunto paralelo de modos de actuar, sentir, estilos de autoridad e idiosincrasias, que no están escritas y que han sido incorporadas por sus miembros como “parte natural” de sus vidas (Arciniega, 2009, p.15).

La violencia podría instaurarse en las organizaciones como consecuencia de la no resolución de sus propios conflictos internos a nivel de sus recursos humanos. Un mal manejo de los mismos también constituirá a la estructura organizacional y se convertirá en uno de los principales factores fomentadores de violencia o acoso. Se torna necesaria por parte de las organizaciones, la adopción de medidas de prevención, detección y resolución de situaciones que fomentan y propulsan a la violencia en su propia esfera laboral.

1. El Trabajo

La Real Academia Española (2012) define al trabajo como: “1.m. Acción y efecto de trabajar, 2.m. Ocupación retribuida (...) 4.m. Obra, resultado de la actividad humana”

Para Raso, Araujo, Tomasina y Sotelo (2009) existen nuevas organizaciones de trabajo en donde la competitividad de los mercados, las tecnologías y los modelos de relaciones laborales, han llevado al desarrollo de nuevas formas de trabajo.

Un escenario en constante cambio y que cada vez resulta más complejo, trae aparejado modelos empresariales con mayor inestabilidad, menos predecibles, en donde la incertidumbre genera tensiones en los trabajadores y una mayor exigencia. La gran carga psíquica en los trabajadores, genera a su vez, procesos de enfermedades cada vez más complejos.

Existen así, estrategias e ideologías defensivas a la hora de enfrentarse a los diferentes factores que ponen en riesgo el bienestar de los trabajadores con el fin de preservar tanto su salud mental como física. Sin embargo, en algunas ocasiones, se llegan a aceptar situaciones nocivas con el fin de asegurar el empleo por encima de lo permitido o de la minimización del sufrimiento. Se disfraza el sufrimiento hasta constituirse la sintomatología (Raso, et al., 2009).

Las ideologías defensivas son un ideal colectivo de trabajo, transformándose en “*silencios compartidos*” como plantean los autores citados anteriormente y en donde se intenta de alguna manera tapar el miedo.

Raso et al. (2009) citan a Dejours quien categoriza a las distintas formas de sufrimiento. El autor distingue al mismo como un derivado de la insatisfacción que tiene relación con factores como el *contenido significativo* del trabajo y su registro simbólico, impacto por lo general psíquico. El *contenido ergonómico* del trabajo estaría relacionado con el sufrimiento en el propio cuerpo como consecuencia de una inadecuación entre las necesidades y la personalidad del trabajador.

La ansiedad generada, por otra parte, estaría relacionada con los riesgos del propio trabajo (como pueden ser los accidentes laborales) siendo éstos, independientes de la voluntad del trabajador y fuente de las principales causas de desajustes psicológicos y físicos.

Sin embargo las organizaciones en ocasiones, fomentan la competitividad entre los propios empleados como parte de una estrategia de negocios y producción.

Se habla de un colectivo de trabajo en la dinámica y como el eje central en donde se ordenan los lazos y el propio sentido del trabajo. Es algo que se construye y que a su vez, condiciona el establecimiento de los límites (Raso, et al., 2009).

La aparición del Estado fue un hecho de primera magnitud, ya que sin su presencia difícilmente se podrían haber desarrollado las actividades económicas que estarán en la base de lo que más tarde será la mentalidad capitalista (...) (Durán, 2006, p.2).

El surgimiento de la figura de los sindicatos, la presencia de partidos políticos y el surgimiento de normas legales, posiblemente dieron cabida lentamente a reducir entre otras cosas, las horas excesivas de trabajo, haciendo que los derechos de los trabajadores comenzaran a ganar un mayor protagonismo. Así mismo, otros factores como ser, la posible preocupación de algunas organizaciones ante el riesgo de generar un problema legal con el trabajador (quizás lejos de tener como objetivo la mejora de las condiciones de los mismos), de alguna manera han llevado también a un mayor estudio y análisis de la situación. Las organizaciones a modo de revisión interna de procesos, deben apuntar a la reflexividad como parte de la cultura empresarial. La capacidad de tener presente cuales son las propias insuficiencias o su propio potencial a modo de herramienta para enfrentarlas, sobre todo, aquellas imprevistas (Etkin, 2006).

1.1 El trabajo en la vida adulta

Deberíamos primero, detenernos y comenzar hablando sobre la importancia del trabajo en la vida adulta, como herramienta innata y modelo de su propia transformación.

Neffa (2011) planteará que el trabajo no se define solamente por su finalidad o por lo que produce, sino por otorgar al hombre un valor y un “ser en el mundo” constituyéndose como parte de su propia subjetividad. El autor ha tomado las teorizaciones de Carlos Marx en lo que refiere al concepto de trabajo, en donde se habla de una dimensión subjetiva por parte del trabajador. El sujeto, realizando sus tareas laborales demuestra su forma de trabajo a los demás, se reconoce a sí mismo en los modos de trabajo, se transforma y construye su propia subjetividad.

El trabajo es la máxima expresión de modificación del medio, de las demás subjetividades y de la del propio trabajador.

En este sentido, Durán (2006) toma las palabras de Locke quien manifiesta:

Cualquier cosa que (el hombre) saca del estado en que la naturaleza la produjo y la dejó, y la modifica con su labor y añade a ella algo que es de sí misma, es, por consiguiente, propiedad suya. Pues al sacarla del estado común en el que la naturaleza la había puesto, agrega a ella algo con su trabajo, y ello hace que no tengan ya derecho a ella los demás hombres. Porque este trabajo, al ser indudablemente propiedad del trabajador, da como resultado el que ningún hombre, excepto él, tenga derecho a lo que había sido añadido a la cosa en cuestión (Durán, 2006, p.4).

Podría decirse entonces que el hombre en un ambiente propicio para el desarrollo de su potencial, será productor de su propia satisfacción así como también de las demandas de la sociedad que está inmerso.

El hombre en el ejercicio de verse transformando al medio y transformarse a sí mismo como persona, en un ambiente digno y fomentador de cambio, necesita del trabajo en la vida adulta para su propio crecimiento y realización personal. El sentirse productivo, realizado a nivel laboral, satisfaciendo sus propias exigencias y aquellas puestas en el propio trabajador, le creará un mayor nivel de motivación (Neira, 2011).

“El trabajo humano es uno de los ejes fundamentales de la vida humana adulta y una de las principales fuentes de realización y en su defecto de frustración y angustia de la persona” (Neira, 2011, p.33)

En el Marco de un panorama sucinto no se puede apreciar de una manera suficientemente satisfactoria el valor del trabajo para la economía libidinal y para la estructuración del psiquismo. Ninguna otra técnica para la conducción de la vida liga al individuo tan firmemente a la realidad como la que permite el trabajo (Neira, 2011).

Las conceptualizaciones hasta el momento descritas por los distintos autores, remiten a la importancia del trabajo y en lo que éste simboliza para el hombre y lo que refiere el trabajo en sí. Lo que simboliza y significa en la vida adulta y en la propia transformación del sujeto. Sin embargo, existen dos conceptualizaciones bastante diferenciadas que por lo general, suelen aplicarse como sinónimos a nivel social pero que denotarán una clara distinción. Se torna necesario detenernos en diferenciar el concepto de “trabajo” del de “empleo”:

El trabajo refiere a la capacidad que el ser humano tiene de transformar la naturaleza transformándose así mismo en dicho proceso...es un proceso de creativo. En tanto “empleo” nos remite a una organización y en tanto tal a una restricción de las libertades, nos remite a una organización de trabajo determinada por una forma particular de dividir y coordinar la actividad que los sujetos allí desarrollan (Franco, 2011,p.50).

Pareciera ser que el trabajo nos transforma en varios aspectos, a nivel emocional, como personas y como propios trabajadores, dejando la conceptualización del llamado “empleo” en otro contexto que poco parece tener que ver con la transformación, sino que va de la mano de las normas establecidas en una institución y que deberán necesariamente ser cumplidas a los efectos de poder llevar a cabo los objetivos planificados.

1.2 Una nueva forma de producir

Las organizaciones en el S. XXI aparentan ya no solo ser productoras de bienes materiales sino también los servicios.

En estos últimos años, además de la producción de mercancías, comenzaron a brindarse servicios que responden a las nuevas demandas y necesidades como forma de mantenerse en un mercado cada vez más exigente (horarios internacionales, manejo de tecnologías e idiomas, entre otros).

Este nuevo y diferente modelo de producción al que no estábamos acostumbrados hasta hace un par de años atrás, se torna necesario de alguna manera para estar en igualdad de condiciones con las demás empresas, con el avance tecnológico y nuevos mercados entre otros (Peiró y Prieto, 2002).

Para autores como Peiró y Rodríguez (2008), las empresas lentamente estarían adaptando a las nuevas exigencias y estrategias para mantenerse en un mercado en donde deben mostrarse cada vez más competitivas. Pero el aumento de la eficiencia trae como consecuencia, nuevos relacionamientos entre empleadores y empleados que van moldeando nuevos sistemas de trabajo. Dichos cambios a su vez, pueden tener repercusiones en la salud de los trabajadores.

Cabría preguntarse qué sucede cuando estas empresas se esfuerzan por tener un mejor lugar en el mercado pero dejan de estar a la vanguardia de las otras demandas, las internas, las generadas en su propia organización, las necesidades del propio personal que van más allá de las exigidas en plaza.

Si bien algunos indicios nos hacen pensar en que las empresas serían cada vez más conscientes de que parte de su responsabilidad empresarial es velar por la salud de los trabajadores, que un ambiente sano beneficia a las empresas y mejora los resultados, la realidad parece ser otra a la hora de hablar de contratos. Absentismo, bajo desempeño, conflictos, accidentes laborales, entre otros, demuestran que esta promoción del bienestar del trabajador no estaría lo suficientemente sostenida.

Peiró y Prieto (2002) hablan de las nuevas modalidades de trabajo que suponen un posicionamiento del funcionario que también se encuentra en proceso de cambio. Para estos autores, existe un declive en la implicancia del funcionario así como en el compromiso con lo que es la tarea a cumplir que se verá reemplazada por la necesidad de autorrealización cobrando ésta, una mayor trascendencia. Esto produce un descenso en la centralidad del trabajo por parte del empleado y una preferencia por una mayor autonomía e independencia de las organizaciones.

Cabría preguntarse a qué se debe entonces que los trabajadores, siguiendo la línea de los autores anteriormente mencionados, comiencen a seguir sus propios intereses personales por encima del compromiso con sus propias tareas y si entre otras cosas, esto podría ser producto de una búsqueda constante por intentar incrementar y mejorar su situación, ya sea en su calidad de vida, prosperidad, autorrealización, etc. y qué tanto han influido las necesidades no satisfechas.

2. La violencia en el lugar de trabajo

La violencia en el entorno laboral es una temática que no parece ser “nueva”, quizás lo innovador sea producto de una mayor discusión de los acontecimientos a partir del S. XIX donde las leyes sociales, se hicieron mayormente presentes (Neffa, 2011).

Para autores como Bernat et al. (2011), la violencia puede manifestarse de tres formas distintas:

- ❖ **Violencia física:** donde la característica principal es la conducta agresiva (con amenaza y/ o daño físico sobre la salud)

Hirigoyen (1999) manifiesta “Cuando la violencia es física, existen al menos, elementos tangibles y manifiestos como pueden ser los informes médicos o testimonios, pero una agresión perversa psicológica, una violencia “limpia”” (Hirigoyen, et al., 2013, p.43)

- ❖ **Acoso sexual:** incluye conductas de naturaleza sexual o comportamientos basados en el sexo que afectan a la dignidad de la mujer y del hombre en el lugar de trabajo bajo forma de manifestaciones verbales y/o físicas.

Hirigoyen, Gianchero, González-Trijueque, Delgado y Véliz (2013) hacen referencia al autor McGolgan, quien manifiesta que no existe una definición exacta para el acoso sexual, el cual no entraría dentro de la categoría de acoso psicológico.

“(…) puede decirse que se trata de las ofensas verbales o físicas de carácter sexual que tienen lugar en el entorno laboral” (Hirigoyen, et al., 2013, p.37)

- ❖ **Acoso psicológico (*mobbing*):** desde el campo técnico de la Prevención de Riesgos Laborales (PRL), se puede definir como la exposición a conductas de violencia psicológica, dirigidas de forma reiterada y prolongada en el tiempo, hacia una o más personas por parte de otras que actúan frente a aquellas desde una posición de mayor poder (no necesariamente jerárquica).

Dicha exposición debe darse en el contexto laboral interno y en el marco de una relación laboral y supone un riesgo importante para la salud (Bernat, et al., 2011).

La falta de elementos de detección hace que la violencia en el lugar de trabajo siga afectando a los trabajadores por largos períodos. La falta de pruebas fehacientes de tal padecimiento, es un as a favor de quien la genera y propulsa, sin contar el clima que este tipo de situaciones provoca en el grupo de trabajadores.

3. ¿Qué es el *Mobbing*?

Nos centraremos en las conceptualizaciones que atañen al acoso o *mobbing* como aquella forma de violencia que ha adquirido un nivel de mayor complejidad como consecuencia de una sostenida e insidiosa manera de violentar a una persona, la cual es muy difícil revertir y que puede generar grandes inconvenientes en la salud tanto física como psicológica del trabajador.

“El mobbing tiene origen en los medios escandinavos, especialmente en Suecia, donde se empleó por primera vez para describir la conducta hostil del empleador hacia el trabajador” (Arciniega, 2009, p.15)

Es con Leymann en 1980 cuando se comenzará a utilizar el término “mobbing” en el ámbito laboral para definir las conductas que destruyen la comunicación, así como la reputación de las víctimas (Pinzón de Bojana y Atencio, 2010).

Según Rodríguez (2003), la palabra “mobbing” proviene de “to mob” como verbo inglés cuyo significado es atropellar o atacar en tumulto. Llevado al ámbito laboral, es ejercer violencia psicológica en el lugar de trabajo. El mobbing en la jurisprudencia escocesa significa asamblea o reunión de personas para propósitos violentos e ilegales, que incluyen lesiones, destruir propiedades, sembrando el terror y la alarma de la población (Pinzón de Bojana y Atencio, 2010, p.141).

Arciniega (2009), tomando las consideraciones de Hirigoyen (2001) manifestará:

Por acoso moral o mobbing hay que entender cualquier manifestación de una conducta abusiva y, especialmente, los comportamientos, palabras, actitudes, gestos y escritos que puedan atentar por su repetición o sistematización contra la personalidad, la dignidad o la integridad física de un individuo, poniendo en peligro su empleo, o degradando el ambiente de trabajo (Arciniega, 2009, p.15).

El *mobbing* para Leymann (1996), referenciado por Arciniega (2009) lo define como: “(...) un proceso de destrucción, integrado por comportamientos hostiles que, observados aisladamente, podrían parecer anodinos pero cuya repetición constante tiene efectos perniciosos” (Arciniega, 2009, p.15).

El acoso supone comportamientos repetitivos que se irán acumulando poco a poco. Sin embargo, si dichos comportamientos resultan aislados podrían no causar daños, pero si los causan, no sería producto de su violencia sino por lo que suponen como actos repetitivos. (Arciniega, 2009)

Para otros autores como Escartín-Solanelles, Arrieta-Salas, Rodríguez-Carballeira (2010), la definición principal de mobbing se sustenta en la percepción subjetiva que pueda tener cada persona o víctima de que algunas situaciones o actos repetidos hacia ellos son hostiles, humillantes e intimidatorios. Incluso, situaciones en donde una persona ofende o provoca a otra, a menudo tendrán sensibles discrepancias entre las distintas

percepciones e interpretaciones subjetivas según las experiencias de vida de cada uno. Lo que puede ser una ofensa para algunos, pueden no ser trascendente para otros.

3.1 Causas

Climas laborales desmotivantes, una organización con problemas internos a nivel de sus recursos humanos, falta de liderazgo, entre otros, pueden ser fomentadores de violencia en el lugar de trabajo, más precisamente de *mobbing* o acoso.

Así mismo, la violencia, parecería recaer nuevamente en la propia organización que la ha fomentado como consecuencia de un ambiente laboral que sigue manteniéndose hostil, retroalimentándose y en ocasiones, manifestándose en posibles accidentes laborales, absentismo, disminución en la calidad y cantidad de trabajo (Hirigoyen, et al., 2013).

3.2 Factores

Pinzón de Bojana & Atencio (2010) diferencian tres factores que caracterizarán a la organización:

- *Los factores generales*, entendiéndose como éstos las relaciones familiares, los aspectos culturales y la educación.
- *Los factores laborales*, la organización del trabajo y el tipo de dirección.
- *El factor organizativo*, en donde se encontrarían el clima y la cultura organizacional entre otras.

Una mala conducción del último factor, es para Peralta (2004) consecuencia de un mal manejo de los recursos humanos en la figura de un liderazgo inadecuado, ambivalencia en las relaciones laborales, carencia de reconocimiento y baja remuneración entre otros.

Acoso psicológico para algunos Peiró y Bresó (2012), acoso moral para otros Hirigoyen et al, (2013), la violencia psicológica en el trabajo puede manifestarse de diferentes formas, pero siempre de manera sistemática y durante un tiempo prolongado, a diferencia de otras conceptualizaciones que se distinguen de la violencia psicológica como puede ser el estrés.

Podríamos decir que el acoso moral tiene como principal consecuencia, la destrucción de la personalidad del trabajador pero así mismo, se debe ser cauteloso con relacionar los posibles síntomas que el acoso acarrea (estrés post traumático, ansiedad, depresión) con características de la propia personalidad del afectado (Arciniega, 2009).

Para autores como Einarsen y Hauge (2006) el acoso psicológico se caracteriza por infringir dolor en otra persona (su víctima) mediante ofensas, exclusiones, interferir de manera negativa en las tareas laborales del ella por un tiempo no mínimo a seis meses y presentarse constante y periódicamente. Es un proceso gradual en donde la víctima no podrá evitar tener sentimientos de inferioridad hacia el resto.

En el mismo texto, se consideran a las conceptualizaciones de Einarsen y Raknes (1997) quienes definen al acoso en el lugar de trabajo, como una conducta negativa, repetitiva, persistente en el tiempo contra uno o varios empleados que puede darse por parte de superiores o compañeros.

La humillación y ofensa por parte del acosador puede presentarse de forma deliberada o no. El *mobbing* puede presentarse de manera explícita mediante diferentes tipos de ataques que pueden ir desde lo físico a lo verbal y hasta una forma más discreta y sutil de aislar a una persona en un grupo.

Otro tipo de comportamientos de índole más aislado, únicos, hacia una o varias personas, en donde se pretende evitar el contacto de un compañero con los demás dentro de la organización, no necesariamente son actos de acoso psicológico. Sin embargo, estas actitudes no son abusivas hasta convertirse en actitudes sistemáticas en un tiempo prolongado, transformándose a futuro en una característica de acoso.

Einarsen, Hoel, Zapf y Cooper (2003) citados por Einarsen y Hauge (2006), determinaron una medición de lo que sería necesario para que una situación se tornara en acoso psicológico; una duración aproximada de seis meses, de forma sostenida y repetitiva. De esta manera entienden que se puede diferenciar lo que serían situaciones de estrés social de lo que sería acoso propiamente dicho.

3.3 Etapas

Einarsen y Hauge (2006) definen al *mobbing* como un proceso de cuatro etapas graduales para la víctima siendo éstas:

1. El comportamiento del acosador se torna agresivo, en ocasiones puede ser indirecto, sutil y por tanto, difícil de detectar.
2. Acoso, de mayor intensidad. Se habla de una forma más directa en donde la persona acosada se encuentra más humillada y aislada.

3. Estigmatización, se comienza a ver a la persona acosada como alguien problemático por los demás compañeros y de esta manera es más difícil para la propia persona defenderse al haberse instaurado ya un concepto sobre él/ella.

4. Trauma, última fase en donde se pueden observar síntomas de estrés como consecuencia del continuo acoso. Los absentismos se han tornado necesarios para la persona a modo de llevar adelante de alguna manera la situación que vive.

En cita de Leymann (1996), referenciado por Einarsen y Hauge (2006), el autor habla de que las personas que viven situaciones de acoso pueden carecer del apoyo de sus compañeros, cuestionándolo en cómo ha actuado ante la situación y culpándolo inclusive de lo que le sucede.

3.4 Categorías

Einarsen y Hauge (2006) hablarán de dos categorías en lo que refiere al acoso:

- *El mobbing depredador*, el cual supone que la persona acosada no ha hecho nada que provoque al acosador y en donde este último es capaz de visualizar las posibles flaquezas del acosado. Por lo general, puede sentirse incapaz de hacer frente a tal situación.
- *El segundo tipo de mobbing*, muestra cuando ha existido un conflicto mediante las partes y en donde ambos comienzan a encontrarse en una situación que se incrementa cada vez más en crecientes disputas.

El *mobbing* puede ser la principal consecuencia de estrés en el trabajo, mayor a todos los estresores laborales juntos según los autores Einarsen y Mikkelsen (2003), Niedl (1996) y Zapf (1996) referenciados por Einarsen y Hauge (2006). El estrés postraumático (TEPT) contiene síntomas pueden ser la evitación de situaciones similares que recuerden lo sucedido, dificultades en el sueño y problemas de concentración según la *American Psychiatric Association (2000)* referenciado por Einarsen y Hauge (2006). Leymann y Gustafsson (1996) mostraron que las personas que fueron acosadas sufrieron síntomas de TEPT hasta 5 años después (Einarsen y Hauge, 2006).

3.5 Tipología

Autores como Delgado y González-Trijueque (2013) destacan al acoso en distintas tipologías (Hirigoyen, et al., 2013):

Acoso vertical descendente o “bossing”, En cita de López y Vázquez referenciados por Delgado y González-Trijueque (2013), se sostiene que para que exista acoso el mismo debe darse desde diferentes relaciones de poder. Existen tres tipos de acoso vertical descendente que irán desde las conceptualizaciones de que el acosador es un perverso, cuyo único objetivo es destruir al subordinado; un acoso estratégico, con el fin de que el afectado abandone su puesto de trabajo y de esa manera la empresa prescinda de abonar el despido correspondiente y un acoso institucional, como una forma de gestión de la propia empresa con su personal (Hirigoyen, et al., 2013).

Para pinzón de Bojana y Atencio (2010) este tipo de acoso es el más común y es donde una persona de mayor jerarquía minimiza y desprecia a un funcionario con el fin de mantener su poder ante los demás. El plan consiste en que el acosado llegue incluso a renunciar a su cargo mediante un forzamiento sutil, sin que este sea percibido.

Acoso horizontal, Se establece en posiciones jerárquicas iguales. Según Delgado y González-Trijueque (2013) que pueden ir de la mano de competencias laborales por un mejor posicionamiento, entre otros. El más “débil” pasa a ser la parte explotada por una persona o varias (Hirigoyen, et al., 2013).

Acoso mixto, en cita de Escudero y Poyatos según referencia de Delgado y González-Trijueque (2013), un acoso horizontal no dura en el tiempo sin que se agregue a una jerarquía superior que no se hace cargo de la situación, siendo un mero espectador. Por tanto, comienza a ser parte integrante indirectamente (Hirigoyen, et al., 2013).

Una situación que es dejada a la deriva por un jefe, un supervisor u otro restándole trascendencia, de alguna manera se vuelve tan responsable como quien ejerce este tipo de violencia en el compañero de trabajo.

Acoso vertical ascendente, puede además agregarse otra tipología de acoso que afecte a una persona de jerarquía superior según Delgado y González Trijueque (2013), cuyo acoso sea manifestado por su personal a cargo. A modo de ejemplo puede ser el caso de una persona que ingresa directamente a un puesto de mayor jerarquía, cargo quizás ansiado

por otro u otros y que además supondrá, una metodología determinada que su personal deberá seguir (Hirigoyen, et al., 2013).

Sin embargo, otros autores como Franco (2010) utilizarán la terminología violencia psicológica en lugar de acoso moral como consecuencia que este último, supone una intencionalidad de por medio que puede o no estar presente (Franco y Vásquez, 2010).

3.6 Fases

Se detallarán las denominadas fases que presenta el fenómeno *mobbing* mediante la articulación de algunos autores que han seguido los lineamientos de Leymann y quienes las han descrito claramente.

Las mismas por lo general, comienzan de manera insidiosa, casi imperceptible para luego poder convertirse en una situación más comprometida y visible que luego resultará casi imposible revertir (Hirigoyen, et al., 2013).

- ❖ **Fase de conflicto.** Como primera fase del conflicto, es esperable que en una empresa existan diferentes metodologías de trabajo, relacionamientos entre compañeros, diferentes subjetividades siendo esto, un ámbito lo suficientemente amplio como para que el conflicto de alguna manera siempre pueda surgir.

Se diferencia esta fase dado que, la misma no entraría dentro de una situación de acoso, dado que es una fase de corta duración. Puede entenderse como la fase en donde se puede observar mayoritariamente la subjetividad de cada uno. El sentirse violentado o no, será basado en las experiencias y vivencias que cada uno trae consigo (Hirigoyen, et al., 2013).

- ❖ **Fase de “mobbing” o estigmatización,** fase en donde se podría comenzar a hablar de *mobbing* propiamente. Para autores como Pérez -Bilbao et al. (2001) es en donde se ponen en juego las distintas estrategias del acosador llevadas a cabo de diferentes formas. Lo que en un principio fue un simple conflicto entre dos personas, en esta fase comienza a tomar otra dimensión mediante otro tipo de conductas más complejas (Hirigoyen, et al., 2013)

Para Pinzón de Bojana y Atencio (2010) dicha fase está caracterizada por una serie de comportamientos perversos, tal como lo describen los autores previamente citados. En esta fase es donde se establece el denominado *mobbing* y es en donde se habla de una fase prolongada y en donde se caracterizan a modo de ejemplo, a

las posibles agresiones verbales, aislamiento, violaciones a la vida privada, violencia física entre otros.

- ❖ **Fase de intervención desde la organización empresa.** Se espera que en esta fase, jerarquías superiores traten de resolver la situación o por parte de la organización en sí. Cuando las medidas a tomar no son las que se esperan por parte de las personas responsables para tal resolución, o las mismas pueden llegar a ser el despido del afectado (Hirigoyen, et al., 2013).

El inconveniente ya pasa a nivel de la dirección, en donde se demostrarán en el campo de juego organizacional, si el conflicto es resuelto o no por parte de las jerarquías (Pinzón de Bojana, 2010).

Etapa en donde se pueden observar las conductas de evitación de los llamados “testigos mudos” (compañeros, sindicatos, dirección, etc.) los cuales observan la situación negando la realidad (Hirigoyen, et al., 2013).

- ❖ **Etapas de exclusión o marginación,** en donde el acosado comienza a ausentarse, comienza a padecer de algunas patologías tanto físicas, psicológicas o sociales. Implica una no resolución de las fases anteriormente descritas por Pérez-Bilbao et al. (2001) referenciado por Hirigoyen et al. (2013). El problema se ha cronificado e instaurado en la vida del individuo. Es aquí donde se ha logrado muchas veces que el objetivo del que infringe se cumpla, que el otro abandone su trabajo.

Fase denominada también como fase de marginación o exclusión de la vida laboral. La víctima será llevada al lugar más incómodo y excluida para trabajar, realizando tareas inútiles y rutinarias. En algunos casos las personas han llegado hasta el suicidio (Pinzón de Bojana y Atencio, 2010).

Podríamos decir entonces que llegar a este punto, implica la no resolución de un conflicto en una primera fase y así sucesivamente hasta llegar a la exclusión. El acoso ha llegado a su máxima expresión ya sea por negación de un conjunto de personas testigos de la situación, una jerarquía que no ha respondido a las necesidades de la persona. Muchas veces la figura del chivo expiatorio que centraliza el foco de agresiones hasta resulta conveniente para los demás con el objetivo de que no sean ellos los implicados en el problema.

3.7 El acosado

Por lo general los acosados son personas con un fuerte sentido de moral y justicia, lo cual los lleva muchas veces a desconocer la intención de malicia de otros, condición que

en algunas oportunidades, favorece a que caigan en este juego perverso (Pinzón de Bojana y Atencio, 2010).

Podríamos decir que el perfil de la persona que padece de violencia psicológica no tiene que ser precisamente una persona débil en lo que se refiere al punto de vista psicológico, sino que basta con un buen acosador que las detecte.

No existiría un perfil específico para la persona que sufre acoso, pero se podría decir que por lo general, resultan ser personas comprometidas con su trabajo, autocríticas y exigentes consigo mismas. Autores como Rodríguez y Giachero (2013) comparten algunas conceptualizaciones en este sentido en los textos de Pinzón de Bojana y Atencio (2010) e Hirigoyen, et al. (2013).

“La víctima ideal es una persona escrupulosa que tiene una tendencia natural a culpabilizarse” (Hirigoyen, 2006).

Tienden a culparse a sí mismas y no estarían seguras de que lo que le devuelve el hostigador sea errado haciéndose cargo de la culpa.

La violencia que comienza a sufrir la víctima va poco a poco subiendo de nivel entre denigraciones y humillaciones que según Hirigoyen et al. (2013), pueden transformarse luego en gestos, burlas y poco a poco, irían así debilitando su psiquismo. Cuando la persona intenta olvidar el inconveniente, el hostigador se esfuerza para que eso no suceda.

3.8 *El acosador*

Hirigoyen et al. (2013) habla de un número cada vez mayor de perversos y narcisistas, sujetos hiperadaptados a las nuevas necesidades organizacionales denominándolos “*homo-economicus*” los cuales parecen luchar por la vida económica a toda costa y a cualquier precio, haciendo referencia al acosador.

Hirigoyen (2006) habla de personas con estructura psicopática perversa, que tienden a seducir y manipular. Cuando hacen responsable al otro de que algo ha salido mal, siendo éstos muchas veces los responsables en realidad, no acusan, comprueban que fue el otro. Son sigilosos y hábiles para manipular y muchas veces, el acosado no advierte la situación hasta que se enferma.

Para Hirigoyen et al. (2013) son personas que no tienden al cambio dado que la falta de empatía y de culpa, los aleja de pedir ayuda, por tanto, no hay posibilidades de cambio ni de conducta.

Tienden a ser personas con discursos ambiguos, poco claros, que dan lugar a la duda en todo momento. No solo desean eliminar del lugar de trabajo a quien ve como una competencia, sino que disfruta de verlo destruirse y sufrir. Personas que utilizarán al otro para lograr sus fines, sea para alimentar su ego o alcanzar su poder y seguramente ésta persona ya tiene en su historial, varios acosados en su lista (Hirigoyen, et al., 2013).

Algunos autores hablan de que el acosador es posiblemente, una persona frustrada con necesidades de admiración, reconocimiento, que puede mostrar una faceta de personalidad amable hacia los demás con una condición de hábil declarante y que inclusive, mantiene una fuerte convicción interna de que es una persona exigente y estricta, por eso mismo muchas veces es bastante difícil reconocerla, como característica de un perfecto perverso (Pinzón de Bojana y Atencio, 2010).

Para autores como Franco (2010) la intencionalidad puede estar presente o no, es por ello que el autor lo define como quien padece de violencia psicológica, siendo que el hostigador también podría cuestionarse desde la misma perspectiva, ya que un hostigamiento supone tener la intencionalidad de hacer daño y entendiendo que no siempre debe haber una intencionalidad para ser fomentador de violencia.

Sería razonable dudar en muchos casos sobre la intencionalidad del hostigador. A modo de ejemplo y como hemos visto, un mal líder puede ser un hostigador en la medida que su propia frustración lo lleve a violentar a los demás, ser un líder no contenedor o no resolutivo para este tipo de situaciones. Es ahí cuando el líder se vuelve “cómplice” y participativo del acoso por negligencia.

Franco (2010) distingue que la terminología acosador-acosado pone al inconveniente en un lugar particular y por tanto centraliza al problema de la relación individual dejando de lado el inconveniente real, una organización que incentiva a este tipo de maltrato y desigualdad (Franco y Vásquez, 2010).

4. El estrés y sus diferencias con el Mobbing

Según Hirigoyen (2006) frente a una situación estresante el organismo debe reaccionar a modo de defensa con la finalidad de salir de una situación que lo puede llegar a poner en peligro. Sin embargo, la exposición prolongada a este tipo de situaciones compromete al organismo que comienza a rebasar sus límites de tolerancia, y es allí donde el cuerpo

comienza a manifestarse. Para la autora los primeros síntomas de estrés pueden ir desde palpitations, taquicardia, nerviosismo, ansiedad, insomnio, entre otros.

La predisposición al estrés dependerá de cada individuo y de cómo pueda llevar adelante las diferentes situaciones que se le planteen en la vida.

El estrés se define como “(...) la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas” (Hirigoyen, et al., 2013, p.36).

El estrés laboral supone un desajuste entre el individuo, su empleo o la organización a la que pertenece. Estaría mayoritariamente vinculado a los estresores en sí, ya sea lo generado por la propia tarea, por la organización a la que pertenece, por los grupos de personas que trabajan con él, entre otros. Sin embargo el acoso laboral, puede desencadenar muy factiblemente en estrés, pero éste último en sí mismo no significa que sea una situación atribuible al *mobbing*.

Las diferencias entre acosador y acosado en el *mobbing* tienen que ver con las relaciones interpersonales que se ponen en juego en una organización, mientras que el estrés laboral está vinculado directamente con el desempeño de las tareas (Hirigoyen, et al., 2013)

4.1 Burnout

Existe una clara distinción con los sentimientos del *estar quemado en el trabajo*, dado que la persona en este caso manifiesta no querer trabajar más como consecuencia de no gustarle la tarea que realiza, porque no lo completa, etc. En una situación de *mobbing*, la víctima expresa estar conforme con su trabajo, el inconveniente surge y radica en que es acosado llegando a sentir dolor por la falta de apoyo de sus propios compañeros y de la propia organización.

El síndrome de *burnout* o “estar quemado en el trabajo”, constituye un paso más profundo del estrés laboral, una cronificación.

Para Gil-Monte y Peiró (1997); Buendía y Ramos (2001) referenciados por Hirigoyen et al. (2013), la persona comienza a tener sentimientos negativos hacia su entorno laboral y hacia su propia tarea.

Otra de las diferencias importantes que se deben destacar entre el acoso y el *burnout* es que para el primer caso, necesariamente la situación debe darse en la interna de la empresa, mientras que en el “sentirse quemado” abarca además a otros actores que no necesariamente están dentro de la organización (ej. clientes). Si bien una persona acosada

puede presentar signos de *burnout* tal como se describe, ambas situaciones se diferencian por sus etiologías (Hirigoyen, et al., 2013).

Peiró y Rodríguez (2008) tomarán como referencia para su discusión, una investigación realizada en la Unidad de Investigación de Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (UIPOT). Para ellos, el estrés incluye formas de percepción subjetivas dado que una persona puede tener en su trabajo demandas excesivas, amenazantes o difíciles de enfrentar y ser manejadas de diferentes formas. Como consecuencia negativa, esto lleva consigo a la tensión siendo las fuentes de dichas experiencias, los denominados estresores, estímulos que desencadenan experiencias de estrés-tensión.

Establecieron que existen, como las categorías más importantes de los estresores, el ambiente físico, la carga de trabajo, los contenidos del puesto que se ocupa (complejidad, control, la identidad, gratificación con la tarea, etc.), el conflicto de roles, la ambigüedad en el rol, estresores derivados en las interrelaciones sociales, cambios de puesto, promociones, la estructura, el clima social de la organización y lo que el empleado lleva consigo desde su vida personal. Para ellos lo que hace que una situación sea estresante es la falta de control de la persona para afrontar las demandas.

“El Modelo de Demandas-Control sugiere que la fuente de estrés se encuentra en el desajuste entre las demandas existentes y el control...” (Peiró y Rodríguez, 2008, p.2)

5. Modelos y estructuras organizacionales

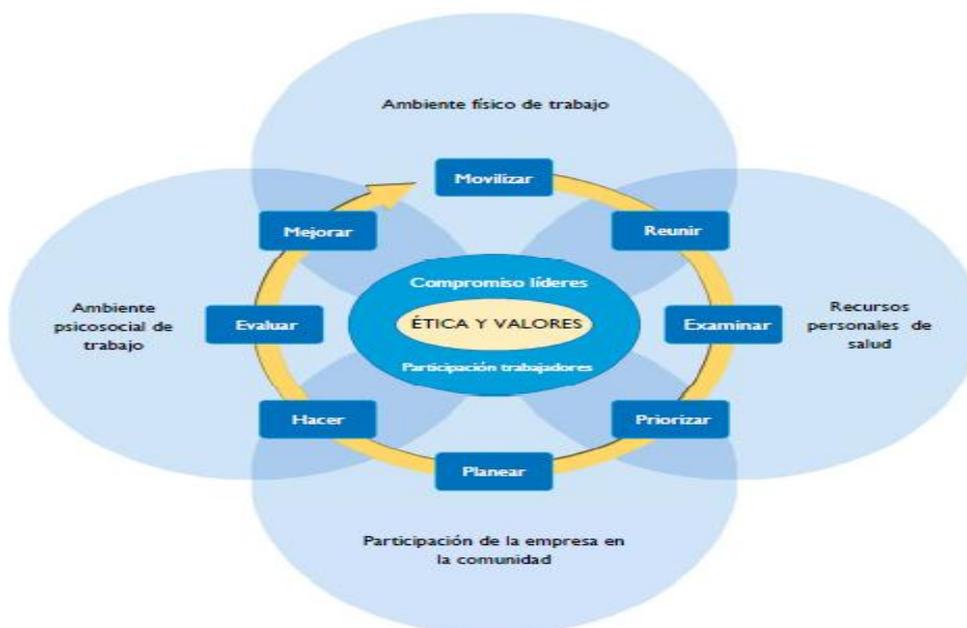


Figura: Modelo de la OMS de ambiente de trabajo saludables: proceso de mejora continua. (Organización Mundial de la salud, 2010)

Modelos organizacionales

Para comenzar a discutir sobre los modelos de organización, tomaremos como referencia en primer lugar a las conceptualizaciones realizadas por Etkin (2006) quien describirá:

El modelo de organización describe las actividades básicas, sus relaciones (hacia adentro y con el exterior), los centros responsables de las decisiones y los recursos que fluyen hacia ellos o que desde allí se aportan al proceso productivo (...) Nos estamos refiriendo a un modelo conceptual (no físico) de la organización, en el sentido que abstrae aspectos básicos o críticos de la realidad o del proyecto (Etkin, 2006, p. 87).

Para el autor previamente citado, el valor de una empresa no estaría dado por los últimos números que éstas muestran al cierre del balance o por la cantidad de operaciones alcanzadas, sino que destaca como de real importancia, la fuerza que ésta tenga para llevar a cabo sus proyecciones más allá de los resultados finales.

Si dicha fuerza es lo suficientemente valiosa, la empresa debería estar en condiciones de llevar a la práctica el real desarrollo de su potencial en un ambiente adecuado, pero el potencial solo puede darse en un ambiente motivador y cooperativo. La organización en un marco de referencia. (Etkin, 2006)

“La organización no existe sólo en función de la eficacia de sus estrategias y políticas (...) es un conjunto de expectativas compartidas” (Etkin, 2006, p.46-47)

También parece ser cierto que quienes comparten, interactúan y hacen a la propia organización, son los propios recursos humanos, no debiendo quedar éstos ajenos a los logros y en un segundo plano.

Una organización suficientemente conformada, demanda y demuestra solidez. Supone un proceso de concientización de que el capital humano, es la fuente y la razón de las posibles riquezas, y que el velar también por ellas, mantendrá los más altos estándares de motivación en los funcionarios que la conforman. Irá de la mano a lo anteriormente descrito, una constante retroalimentación. Cuando los objetivos son compartidos por todos los miembros, existe solidez, claros lineamientos, apoyo no solo económico sino del valor de las tareas, confianza y gratitud.

Etkin (2006) sostiene que las empresas deben tomar a los ciclos como parte de su propio crecimiento de renovación y aprendizaje, pero para ello debe existir una conciencia de que dicho proceso es y debe ser parte del propio cambio y no visto como una amenaza. Los rasgos constitutivos de una empresa, deberán operar desde de lo implícito de la organización debiendo ser una parte estable de la misma para constituirse luego como base de los demás saberes. Los mismos estarán sostenidos por las relaciones de poder, formales e informales que a su vez se irán transmitiendo (Etkin, 2006).

Será necesario al análisis del ciclo de vida por parte de la organización, observarla desde el punto de vista de algo inevitablemente cambiante y no estático e inamovible. Una sucesiva serie de cambios que darán paso a otras formas de producción. De lo contrario, las organizaciones seguramente tenderán al fracaso, dado que detrás de todo cambio existe una nueva oportunidad para satisfacer inclusive a las nuevas demandas del mercado, sin dejar de lado las demandas internas. Observar al cambio como una nueva oportunidad de transformación y renovación. Tales transformaciones son objeto de incertidumbre, pero también parece cierto, que es una nueva oportunidad de crecimiento. Podríamos decir que cuando las jerarquías no son lo suficientemente contenedoras para soportar las demandas internas, se fomentan implícitamente, ambientes de trabajo que tienden a la hostilidad. Resultaría cuasi imposible un efecto favorable. La capacidad de superación también va de la mano de una sólida gestión en los RR.HH de la empresa.

El concepto de “viabilidad” que trae Etkin (2006), considera que es imposible pensarse sin el resultado del trabajo de personas que se reconocen como partes integrantes de la empresa con un proyecto en común. Un ambiente reticente a los cambios, en donde la presión se hace presente, tiene dos derivaciones; una destructiva, que consiste en el aislamiento tomando distancia de una realidad externa ya instaurada, y que no podrá cambiar como parte del proceso adaptándose a ello.

La función de la transformación del sistema dice, tomando como cita a Beer referenciado por Etkin (2006), *“el sistema logra la absorción de la variedad ambiental”* (p.59) supone enfrentar a los sucesos inesperados y la capacidad de elaborar respuestas frente a las nuevas demandas. Para Etkin (2006), siguiendo las teorizaciones de Mintzberg, la continuidad va más allá que una dirección efectiva, supone una organización misionaria.

Conceptos como el *“modelo inteligente de organización”* no solo deberán implicar una balanza favorable, sino que refieren a la capacidad organizacional de mejorar las relaciones internas. Una forma puede ser conocer las capacidades y destrezas de sus

recursos humanos. “*Cuando la gestión del conocimiento*” no es vista como un costo innecesario, la misma tiene un valor agregado para la organización.

El autor habla de que es en los momentos de crisis donde las empresas demostrarán su verdadero potencial y capacidad de reflexión.

El Modelo de Organización de Etkin (2006) supone una visión de conjunto en base a acuerdos. Se deberá entonces considerar que se trata de un sistema social en donde las subjetividades tendrán un papel importante.

De alguna manera, el modelo de organización incluye las fantasías, proyectos, creencias colectivas y es ésta misma subjetividad que conlleva el modelo, lo que lo diferenciará de la estructura organizativa, entendiendo por ella las formas manifiestas de orden y reglas.

Los modelos organizacionales funcionarán de diferentes maneras según el campo a aplicar, su funcionamiento en determinada organización no supone el mismo resultado en otras (Etkin, 2006).

El concepto de *estructura fija* para Etkin (2006) tendrá como finalidad atender dichas divergencias, oposiciones que puedan existir en los grupos y la propia organización, y tomará a esta última como una unidad dentro de la diversidad.

El cambio visto desde este enfoque, destaca que con el tiempo siempre existirán diferentes intereses, oposiciones, ambientes tensos pero que de alguna manera, también darán paso a la renovación. Dentro de este enfoque dialéctico diferenciará tres momentos:

- *El momento de la afirmación*, que involucrará a la toma de decisiones formales, políticas y procedimientos. Es la dirección quien se encargará de establecer un régimen impersonal y dará prioridad a los objetivos del conjunto. Momento que será cuestionado por los individuos, dado que se verá como una amenaza hacia sus propios intereses y expectativas.
- *El momento de negación por parte de la organización*, producto de las resistencias. Un proceso de oposición que si es visto como algo constructivo y no amenazante, podría ser una posibilidad de recabar información de lo que los trabajadores esperan y reclaman de los planes oficiales.
- *El momento de la superación*, momento donde el ciclo cierra y en donde se trata de mediar con la finalidad de seguir con los planes organizacionales, por parte de la dirección, y en donde se busca un denominador común (Etkin, 2006).

Un enfoque dialéctico supone la superación de las partes implicadas dentro de una organización y en el plano de lo ético, en valores sociales que muchas veces se encuentran reprimidos por los intereses empresariales.

Intereses compatibles mejoran la calidad de vida, equidad y dignidad del trabajo. Las estrategias van de la mano de lo conveniente, sin embargo, los valores tienen la finalidad de hacerlos cumplir y ponerlos en vigencia. Las organizaciones no se forman espontáneamente sino que se crean de una forma delimitada definiendo los objetivos generales que la llevarán a orientar su actividad. Propondrá una razón finalista, una lógica que definirá si son efectivos los recursos empleados y la búsqueda de una compatibilidad entre la estructura y las demandas del contexto, un criterio de mantener la articulación y continuidad del negocio frente a los cambios (Etkin, 2006).

Los modelos organizacionales deberán amoldarse a los diferentes campos de aplicación y deberían depender de los objetivos que deseen alcanzarse, el personal con el que se trabaje, la infraestructura con la que se cuente, el mercado en el que esté inserto, entre otros.

Muchas de las relaciones de poder dentro de la organización hoy en día al momento de operar, difieren con los fines de un “Modelo Organizacional”. De hecho, una situación de violencia o de estrés laboral son producto de un mal manejo de sus propios recursos no debiéndose pretender un fin organizacional satisfactorio cuando la política empresarial no otorga ni cumple con sus demandas internas.

En tanto las altas jerarquías no logren una comunicación constructiva con su personal, seguramente se de paso a la creación de diferentes subculturas dentro de la propia organización que serán poco integradas y que tenderán a construir sus propios ideales en contrapartida de un fin en común de progreso en la organización toda (Etkin, 2006).

La definición de tareas para Etkin (2006) otorga responsabilidades y modos de trabajo, por eso también es que la estructura administrativa será una fuente importante del proceso. Las relaciones de poder cobran un papel importante a la hora de ser instituidas por las propias estructuras.

Podríamos decir que se necesita de una estructura que respalde, acompañe y gratifique a los funcionarios no solamente a nivel económico sino emocional. Así mismo, un líder sin motivación no podrá fomentar a un equipo con un ideal en común si el mismo no cree en la propia institución

Si es que la estrategia define los caminos para llegar a los objetivos y sirve como marco para la toma de decisiones y reglas de juego, cabe preguntarse qué es lo que sucede a la

actualidad y en realidad organizacional.

Es cuestionable si la estructura organizacional es lo suficientemente flexible para adoptar dichos cambios resaltando sobre todas las cosas sus propios valores.

Otro ejemplo de modelo organizacional es el traído por Peiró y Bresó (2012) quienes hablarán del *Modelo Amigo* (Modelo de análisis multifacético para la intervención y la gestión de las organizaciones). El mismo considera a los diferentes tipos de valores y recursos que posee una organización comenzando por el que debería ser mayoritariamente trascendente: su misión, su cultura, su entorno, la estrategia, así como los servicios y productos que concretan y realizan su misión.

En este modelo se destacarán según los autores los aspectos denominados *hard* (infraestructura, tecnología, estructura, sistema de trabajo) y los *soft* (clima organizacional, comunicación, RR.HH. y las personas que la integran).

El objetivo del Modelo Amigo será la consideración de determinados ajustes que van desde los intereses de cada uno de los integrantes, ya sean individuales o colectivos, los (*stakeholders* o partes interesadas), siendo que los mismos serán considerados a nivel micro (personas y equipos) o a un nivel más general, macro, como es la estructura.

El sistema y los diferentes subsistemas que lo componen, deberán hacer a la calidad de vida de las personas que allí se encuentran cumpliendo funciones, siendo la comunicación, parte fundamental para promover cambios, y se encontrará dentro de las herramientas *soft*.

Es a través de la comunicación como herramienta que se transmitirán los valores e ideas. Una mala comunicación tendrá como contrapartida, mensajes contradictorios dentro de la organización, siendo que esta última, debería contar con los canales adecuados para la transmisión y recepción de información.

La comunicación informal fomenta el vínculo entre los directores y los trabajadores, se torna importante dado que acerca, rompe esquemas y permite el relacionamiento entre las partes (Peiró y Bresó, 2012).

Quizás podamos pensar que una mala comunicación sería sinónimo de una organización que demuestra una pobreza en sus recursos humanos, generadora de conflictos y tensiones internas, lo que se reflejará hacia el exterior a la hora de brindar sus servicios. Cuando en las organizaciones existen problemas de comunicación, no solamente compromete su objetivo de ser y mantenerse en el mercado, sino que es generadora de un malestar interno en donde se pondrá en riesgo el compromiso del personal con las tareas asignadas y los objetivos que persigue.

Para Peiró y Bresó (2012) la misión y visión del modelo, estarán influidas una por la otra debiendo existir dinamismo. La visión es el anticipo de la realización de la misión, por tanto, deberán estar juntas una con otra.

“(…) Si la misión y la visión no son ampliamente compartidas por los miembros de la organización (e incluso por su entorno) y los *stakeholders* relevantes, simplemente *no serán*, no se convertirán en realidad ni se realizarán” (Peiró y Bresó, 2012, p.50)

La cultura para Peiró y Bresó (2012) como una de las facetas más relevantes de la organización, supone valores y creencias compartidas que tendrán como referente también a la comunicación en su forma más compleja y que por lo general, se aplica de forma poco reflexiva.

Son procesos de aculturación y socialización organizacional. Colectivamente se comienzan a construir las creencias compartidas que intentarán transmitirse como parte de la propia cultura organizacional.

Peiró (1990) referenciado en Peiró y Bresó (2012) hace hincapié que en las organizaciones no existe la cultura, sino que ellas mismas son cultura. El ambiente o el entorno en el que se encuentra la organización, son factores importantes. Son producto de como la propia organización va perfilando e intercambiando con su propio entorno (recursos, realidades tanto sociales como físicas, etc.) a modo de sistema social abierto.

En este sentido, la comunicación permitirá o no, conocer las necesidades de su entorno, los riesgos y oportunidades. Los autores hablan de la comunicación como parte fundamental de la estrategia organizacional.

Para los autores, las facetas *hard* de la organización en el Modelo Amigo serían los recursos económicos, dado que una adecuada organización se muestra necesaria para la eficacia y eficiencia del funcionamiento organizacional. Otra faceta *hard* sería la infraestructura (plan de evacuación, instalaciones adecuadas, planes de emergencia, seguridad entre otras) sirviendo como herramienta.

Peiró y Bresó (2012) tomarán la última faceta planteada por Mintzberg (1979) y hablarán del sistema de trabajo *hard* que en interacción con las *soft* reditúan, producen o venden sus productos o servicios. Las facetas *soft* como el clima organizacional y la comunicación, son muy sensibles a los cambios y el grado que se comparten las percepciones.

Una estructura flexible en cita de Mintzberg (1979) referenciado por Peiró y Bresó (2012), tiene mayor adaptabilidad a los ambientes inciertos y dinámicos, sin embargo, los grupos de poder pueden llegar a sentirse cómodos en una estructura rígida y por lo tanto, la

capacidad para la acción se verá resentida.

La conceptualización de *Contrato psicológico de Peiró y Bresó (2012)*, serían aquellos compromisos explícitos o implícitos que el trabajador asume como contrapartida de una compensación, si alguna de las partes falla, el compromiso se ha desatendido con las consecuencias negativas que ello conlleva.

Si los cambios en el contrato de trabajo son demasiado abruptos y ambiciosos, las personas tenderán a no llegar a los nuevos objetivos generando una frustración. Sin embargo la preparación del mismo en condiciones propicias, la participación del equipo de trabajo, un correcto manejo de la comunicación, denotará una visión de crecimiento.

Los miembros de la organización cuando se ven participando en la toma de decisiones, de alguna manera se sienten parte del proyecto, y los esfuerzos de éstos irán más allá de los formalmente exigibles. Lo contrario pasa cuando los mismos no son tenidos en cuenta (Peiró y Bresó, 2012).

Estructura organizacional

Mintzberg (1991) describirá “Las partes y personas de una organización básica” (pág. 112).

El autor describirá por segmentos la composición de una organización cualquiera tomando como referencia a los operarios que serán parte del *núcleo operativo*, la dirección como el *ápice estratégico* y el nexo entre ambos sectores sería la *línea media*.

En una organización de mayor infraestructura y complejidad, a la división previamente detallada se le agregará el personal administrativo denominados analistas, quienes a su vez conformarán la llamada *tecnoestructura*. Por lo general, a este tipo de organizaciones se le sumará el *staff de apoyo*, aquellas personas capaces de brindar servicios internos dentro de la propia organización.

Por otro lado Mintzberg (1991) dice que la organización deberá tener una *ideología* que la identificará como tal, en donde se conformará el esqueleto de la estructura y rodeará todo el sistema.

Todos ellos conformarán así las seis partes básicas de la organización.

Existen también personas influyentes externas que crean de alguna manera un campo de fuerza alrededor de la organización como pueden ser los clientes, los competidores, las formas de gobierno, los sindicatos, entre otros, haciendo a la *coalición externa*.

Toda organización mantiene necesariamente una estructura organizativa que supone una división del trabajo, coordinación y un objetivo en común.

Mintzberg (1991) distinguirá las formas de coordinación organizacionales en:

Adaptación mutua, la coordinación se da en la comunicación informal en donde las partes se ponen de acuerdo

Supervisión directa, una de las partes emite las órdenes para que la tarea se lleve a cabo.

Normalización de los procesos de trabajo, se especificarán los procesos de trabajo de las personas que realizan las distintas tareas.

Normalización de las habilidades, los conocimientos que los empleados han adquirido y en base a ello se coordinan las tareas a realizarse.

Normalización de las reglas, establecen y otorgan lineamientos de trabajo en donde toda organización se basa en ellas.

Ninguna organización podría funcionar sin estos elementos básicos de la estructura organizacional (Mintzberg, 1991).

“como los costes se miden, característicamente, con mayor facilidad que los beneficios, la eficiencia se reduce, con demasiada frecuencia a la economía” (Mintzberg, 1991, p.391)

5.1 Las demandas y recursos laborales

La teoría de las demandas laborales de Bakker y Demerouti (2013) hace referencia a los aspectos físicos y psicológicos, ya sean sociales u organizacionales que requieren un esfuerzo. Los recursos laborales sin embargo, son aquellos con los que se hace frente a tales demandas, pero así mismo, tienen sus propios efectos como tales. Ambas en algún punto convergen e interactúan con la finalidad de un bienestar laboral.

Los recursos tienden a amortiguar el impacto de las demandas, las oportunidades de desarrollo, el apoyo social, la autonomía, entre otras. Pueden de alguna manera, aminorar las demandas laborales.

Los trabajadores que disponen de mejores recursos pueden mitigar y hacer frente mejor a las demandas laborales. Cuanto mayor sea la demanda, mayor será la importancia que cobrarán los recursos.

Las demandas laborales no son necesariamente negativas cuando no requieren un esfuerzo que vaya más allá de las posibilidades del trabajador.

Cuanto mayores sean los recursos personales en los trabajadores, mayores serán sus rendimientos y capacidad para lograr los objetivos (Bakker y Demerouti, 2013).

El *Job crafting* en cita de Tims, Bakker y Derks (2012) referenciado por Bakker y Demerouti (2013), es descrito como aquellos cambios que los empleados realizan en sus demandas y recursos laborales, ya sea aumentando los recursos laborales estructurales, aumentando los recursos laborales sociales, disminuyendo las demandas laborales que suponen un obstáculo y aumentando las demandas que suponen un reto.

Schvarstein (1991) hablará de las relaciones entre lo manifiesto y lo latente.

Tomará como referente a la Psicología Social con las ideas de Pichón Riviere, lo implícito y lo explícito en ese contexto de grupo.

La estructura internacional del grupo no solo permite sino que estimula la emergencia de fantasías inconscientes. La fantasía inconsciente, crónica del acontecer intrasubjetivo del grupo interno del sujeto, intersecta con el grupo externo según el modelo dramático determinado por los mecanismos de asunción y adjudicación de roles (Schvarstein, 2014, p. 215).

Resulta interesante la propuesta de rediseño del trabajo a nivel de intervención estructural en lo que respecta a fomentar el cambio organizacional también como fuente de bienestar de los trabajadores, sus propias demandas y recursos laborales. Se tomarán los conceptos de Grant & Parker (2009) referenciado por Bakker y Demerouti (2012) que hablarán de un rediseño.

“(…) como se estructuran, se representan y se modifican los trabajos, las tareas y los roles, así como qué impacto ejercen estas estructuras, representaciones y modificaciones sobre el individuo, el grupo o la organización” (Bakker y Demerouti, 2013, p.10)

Por lo general estos rediseños, suelen realizarse desde la mayor escala jerárquica hacia los trabajadores, de arriba hacia abajo en donde se crean sus puestos de trabajo y se establecen las condiciones en como los trabajadores ejecutarán sus tareas.

Posibles cambios en el rediseño del trabajo podrían implicar una mayor autonomía del empleado y en donde él mismo pueda reacomodar sus tareas a modo de *Job crafting* o elaboración de empleo (Bakker y Demerouti, 2013).

El fomentar los recursos laborales como primera herramienta básica para que el empleado acceda no solo a una mayor autonomía sino también en virtud de prevención de la violencia en el lugar del trabajo.

Espacios “seguros” de confidencialidad y de mayor comunicación, podrían fomentar un mayor acercamiento y discusión sobre las distintas temáticas que surgen en la diversidad de los equipos (Leopold, 2004).

“Uno de los objetivos de la psicología del trabajo y de las organizaciones es promover tanto el bienestar como el rendimiento de los empleados” (Peiró, Ayala, Tordera, Lorente y Rodríguez., 2014, p.5)

Los autores redefinirán el concepto de *Sinergia del Bienestar-Productivo Sostenible* (SBPS) en el marco de una nueva reformulación e integración del concepto de bienestar y desempeño laboral.

Por bienestar afectivo, se entiende al afecto positivo con poca experiencia de lo negativo según cita de Diener y Larsen (1993) referenciado por Peiró et al. (2014).

Para Warr (1990) referenciado por Peiró et al. (2014) hablará de que serán componentes de la salud mental: la autonomía, el funcionamiento integrado, la aspiración, el bienestar afectivo, la competencia siendo el bienestar afectivo el principal de los componentes.

Asimismo, para citar al bienestar subjetivo, Peiró et al. (2014) tomará las conceptualizaciones de Diener, Oishi, y Lucas (2003) quienes manifiestan que serían las autoevaluaciones que las propias personas realizan. “En términos prácticos, el bienestar subjetivo refiere a las “evaluaciones” afectivas y cognitivas que la gente hace sobre sus vidas” (Peiró, et al., p.7).

Sin embargo el Bienestar eudaimónico según las conceptualizaciones de Waterman (2008) referenciado por Peiró et al. (2014) “(...) lo define como un sentido de realización del potencial de una persona” (p.7)

La SBPS, operacionalmente puede estar representada por el bienestar afectivo, la satisfacción laboral, el crecimiento personal, el propósito de la vida y el crecimiento personal conjuntamente al desempeño de la tarea oficiando de sostén (sinergia) como la principal característica para llevar a que todo esto conjure, se retroalimenten unificando los conceptos (eudaimónico y hedónico) en una sola (Peiró, et al. 2014).

6. Conclusiones

El trabajo en la vida adulta no sólo significa una fuente de supervivencia sino también un proceso de simbolización, las personas trabajando se reconocen así mismas.

Lentamente el mismo se ha ido transformando como causa de factores que han ido de la mano de la tecnología, el desarrollo de nuevas formas de producción, los mercados fluctuantes, los gobiernos de turno, la sociedad, las demandas de productos y servicios entre otras.

Las organizaciones han tenido que adaptarse a estas nuevas demandas externas e internas para continuar vigentes en un mercado que ha pasado desde la producción de productos a nuevas formas como lo han sido los servicios a partir del S. XX.

Sin embargo no todas las organizaciones hoy en día han sabido adaptarse sobre todo a las demandas y necesidades internas, de sus propios funcionarios que muchas veces deben adaptarse a ambientes no propicios de trabajo sacrificando hasta el cuidado de su cuerpo a causa de una necesidad económica.

Las nuevas formas de producción, han brindado un nuevo escenario al empleado en donde las exigencias son cada día mayores y ha generado a la creación de ambientes cada vez más hostiles y competitivos.

La violencia se instaura como producto de una mala conducción de las partes implicadas, falta de liderazgo y una dirección fomentadora de este tipo de conflictos.

El acoso laboral no resulta ser algo nuevo en el la sociedad, el mobbing siempre ha existido más allá de que su conceptualización se haya comenzado a utilizar en la esfera laboral recién a fines del siglo pasado.

El mobbing supone una reiteración constante y periódica de hostilidad hacia el trabajador como principal diferencia de otro tipo de situaciones se viven en la esfera laboral.

Hemos visto que los autores utilizan diferentes terminologías para referirse a la violencia en el lugar de trabajo (violencia psicológica, acoso moral, acoso psicológico) así como para referirse a los actores que padecen o ejercen la violencia según sus experiencias de trabajo e investigación.

Las causas del mobbing dentro de las organizaciones no solo comprometen al quien sufre la agresión o a quien la ejerce, sino que también implica a la esfera social (educación, relaciones familiares, subjetividades) y a la organización como propulsora de espacios y climas laborales no propicios.

El mobbing es proceso es gradual, sigiloso y paulatino en donde comienza con un simple conflicto que luego va tomando otra dimensión poco a poco hasta generar el trauma y donde la persona podrá padecer síntomas de estrés y absentismos a modo de sobrellevar la situación en el lugar de trabajo. La no resolución de un conflicto entre dos personas en la primera fase del mobbing, conllevará a una última etapa de exclusión y marginación en donde el trabajador que sufre la violencia llega a abandonar su lugar de trabajo con todo lo que ello implica para una persona. Es por ello que la organización es responsable y tiene un papel fundamental a la hora de la resolución de estos conflictos.

El acoso se manifiesta por y para cualquier funcionario de la organización dado que puede ser ejercido por una persona de mayor jerarquía, entre los propios compañeros o hacia un jefe. Si la Dirección o el personal jerárquico no es capaz de cortar este tipo de vínculos enfermizos es tan responsable como quien ejerce la violencia, inclusive existen organizaciones que son propulsoras de estos conflictos con el objetivo de instaurar la competitividad entre los propios trabajadores considerando ganar una mayor producción y establecerse en un mejor lugar en el mercado.

Los conceptos de estrés y burnout entran en otras conceptualizaciones que se diferencian claramente del mobbing. Si bien el estrés puede ser la principal consecuencia

del mobbing, no toda situación en donde la persona presenta estrés necesariamente sufre de acoso.

La predisposición al estrés estaría vinculada a las distintas subjetividades puestas en juego. No todas las personas que viven situaciones estresantes reaccionan de la misma forma y dependerá de las fortalezas y debilidades de cada uno a la hora de sobrellevar este tipo de situaciones.

El síndrome de burnout o estar quemado se caracteriza por ser una cronificación del estrés en donde los estresores se vuelven amenazantes y son aún más difíciles de enfrentar, generando una tensión nociva y más profunda a nivel emocional y psíquico. El burnout es generado por las malas condiciones de laborales que vive una persona en su trabajo.

Para todos los casos dependerá de los recursos que tengan las personas para enfrentar todo este tipo de situaciones que se le presenten en la esfera laboral. No todos los trabajadores sienten o actúan de la misma manera y sería una fuente de mucha ayuda la contención que ellos posean ya sea a nivel familiar, de sus pares dentro de la organización y de sus propias fortalezas y debilidades.

El factor humano que se posee en una organización, la motivación, que se brinden los recursos necesarios para el beneficio de los mismos con el fin de enfrentar las constantes demandas que se le presentan a diario, se convertirán luego en parte del logro, alcance de objetivos y proyectos que la misma posea. Para ello, se torna necesario un canal de comunicación claro y consistente de las jerarquías con los funcionarios. Se genera así, un contrato entre ambas partes en donde si una de ellas falla, ganará la duda y a la incredulidad en quien sí ha cumplido con su parte del trabajo

Ambientes de trabajo en donde los RR.HH fomenten estrategias de cambio y de clima organizacional cumplen con un objetivo no menor, trabajadores motivados y satisfechos.

Hoy en día existen herramientas de trabajo productivas a la hora de ayudar a fomentar espacios laborales mejores siempre y cuando los objetivos organizacionales dejen de ser exclusivamente la balanza favorable, se deje de ver a la inversión de estas prácticas simplemente como costos y se cree el concepto de que un trabajador motivado tenderá a un mejor resultado de sus labores favoreciendo a la organización toda.

7. Consideraciones finales

Si bien parece cierto que las organizaciones lentamente comienzan a concientizarse que el bienestar del funcionario es necesario, aún parece haber mucho camino por recorrer sobre estas temáticas sociales.

Resulta inevitablemente estar ajenos a los ciclos de cambios que de alguna manera atraviesan a la sociedad toda en el proceso de cambio. No están ajenas a ello las organizaciones, aquellas que han tenido que enfrentar las nuevas demandas para seguir compitiendo y mejorando en el mercado. Estos ciclos son necesarios y benéficos cuando se toman como una posibilidad de mejora y no como una amenaza. El sentimiento de amenaza podría estar atribuido a que quizás, sea parte de nuestra propia cultura social generadora de temores a lo desconocido y seguramente en base a ello tengamos esa reticencia “innata”.

Quizás sea tiempo de que las empresas comiencen a implementar planes estratégicos que le permitan seguir favoreciendo sus propios negocios y al mismo tiempo velar por las demandas de los trabajadores. Un empleado conforme y motivado puede llevar adelante una mejor gestión de los recursos su bienestar físico y emocional.

Seguir un objetivo, sin tener presente a los recursos humanos que “la hacen ser lo que es” es dejar afuera de los logros a las personas que producen, que hacen a la cotidianidad de la organización, que son en algunas ocasiones, objeto de malos tratos, de estrés, de acoso y de escasas remuneraciones salariales. La gratificación no pasa solo por el plano, sino por el reconocimiento y el incentivo que se precisa. Si el trabajador es apartado, no logrará tener un sentimiento de pertenencia a un lugar que le permita “ponerse la camiseta”. Seguramente, ésta persona, en el eslabón que le corresponda de la cadena productiva, falle, se sienta desmotivado y se generen microclimas laborales disconformes.

Ayudar a continuar construyendo subjetividades a nivel laboral en la medida que el “trabajo” siga cumpliendo su cometido de bienestar en las persona y no desde el plano de la enfermedad, el miedo, el acoso o el estrés, es devolverle parte de la dignidad al trabajador y devolverle la gratificación de haber sido parte en la tarea que los convoca en la organización.

No existen empleados productivos en ambientes en donde se instaura como modelo organizacional, el terror y la violencia.

Cuando la violencia existe en la organización, algo parecería no estar funcionando bien en la interna y podría ser motivo justificado para comenzar políticas de prevención e intervención dentro de ella.

Lo ya instaurado a nivel organizacional como objeto de su propia cultura y destacando sobre todo cuando ya se ha alcanzado el máximo nivel de estrés o de violencia psicológica en los trabajadores que la conforman, nos podría también hablar de las políticas empresariales que actúan allí.

Se tornan necesarios los espacios que la organización pueda abrir para intervención del psicólogo como forma de comienzo, de ayudar a personas y a la propia organización.

Cooperar como futuros profesionales de la salud mental en planes de intervención que lleven a mejores niveles de bienestar organizacional, posiblemente puedan lograr traspasar las puertas del trabajo. Una persona que tuvo una jornada laboral digna y productiva producto de que la organización a la que pertenece lo ha incentivado, llevará sus logros e incentivos a su entorno social.

Los trabajadores parecen tener mejores resultados en ambientes con un buen nivel de recursos ya que dichos entornos, favorecen al compromiso con la tarea. Por lo tanto, podríamos suponer que no es el volumen de trabajo lo que puede llegar a estresar a un empleado, sino la carencia de suficientes recursos a la hora de hacer frente a las distintas demandas que se le presentan a diario.

Cuando el damnificado se anima a contar la situación que padece, pasando por encima de todos los miedos que pueda llevar consigo (represalias por parte del acosador, miedo a la pérdida de su empleo como entrada económica, de posicionamiento en el mercado, etc.) aún, cuando ya se ha instaurado un mal concepto sobre la persona con sus propios compañeros es muy valorable, un paso importante para la propia persona y el entorno que lo rodea, siempre y cuando, del otro lado se lo escuche y apoye. Indudablemente deberá ir de la mano de una organización que esté dispuesta a revisar sus propios procesos, sus estructuras y las relaciones laborales que se encuentran en ella.

Para terminar y sin poder dejar de lado la proyección personal, que como estudiante se plantea en esta etapa de la carrera, entiendo necesario el continuar caminos de actualización de los conocimientos sobre las temáticas planteadas en la presente monografía. Estar a la vanguardia de los nuevos modelos, y por qué no, implicarse en pensar en nuevas técnicas de intervención ya sea mediante proyectos de investigación o desde la propia experiencia y las de los futuros colegas con el fin de seguir fomentando espacios saludables de trabajo.

Visualizar, informarse, actualizarse continuamente en los posibles abordajes, pero sobre todas las cosas, no perder el gran objetivo, que entiendo para un psicólogo/a debería ser el más importante, el bienestar del trabajador, el devolverle lo que muchas veces le “han quitado” su integridad, la calidad de vida, sobre todo para aquellos que han sufrido situaciones de violencia en el lugar de trabajo.

8. Referencias Bibliográficas

- Arciniega, S. (2009). El Acoso Moral (Mobbing) en las Organizaciones Laborales. *Psicología Iberoamericana*, vol. 17 (2), 13-23. Universidad Iberoamericana, México
Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id?=133912609003>
- Bakker, A. y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 29(3), 107-115
Recuperado de: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=si_arttext&pid=S157659622013000300003&Ing=es&nrm=iso
- Bernat, A.; Capapé, A. y Caso, C. (2011). Intervenciones preventivas de la violencia interna en el trabajo: políticas de buenas prácticas y gestión de conflictos. *Medicina y Seguridad en el Trabajo*, 57(1), 35-52. Recuperado de: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=si_arttext&pid=S0465546X2011000500004&Ing=es&nrm=iso
- Bianchi, D., Boggio, K., Carboni, A., Franco, S., Fried, G., Funcasta, L.,...Rodríguez, J. (2011). *Investigación en Psicología en el S. XXI*. Montevideo: Universidad de la República. Facultad de Psicología
- Durán Vázquez, J. F. (2006). La construcción social del concepto moderno de trabajo. *Nómadas*, 13. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18101317>
- Diccionario de la lengua española (DRAE) (Ed.) (2012). 22.ª. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=trabajo>
- Einarsen, S. y Johan 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*, 22(3) 251-273. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317121002.pdf>
-

Escartín, J., Arrieta, C., y Rodríguez, A. (2010). "Mobbing" o acoso laboral: revisión de los principales aspectos teórico-metodológicos que dificultan su estudio. *Actualidades en Psicología*, 23-24, 1-19. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133217282001>

Etkin, R. (2006). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires: Granica.

Franco, S. y Correa, N. (Ed.) (2012). *Psicología y Organización del Trabajo XIII: tecnologías sociales, innovación, contradicciones y desafíos en la organización del Trabajo*. Montevideo: Psicolibros Universitario.

Franco, S. y Vázquez Echeverría, A. (Ed.) (2010). *Trabajo y Gobierno de las Organizaciones: Campo de Producción y Contradicciones*. Montevideo: Psicolibros Universitario

Hirigoyen, M. F., Gianchero, S., González-Trijueque, D., Delgado, S., y Véliz, A. M. (2013). *Acoso Moral Laboral, una amenaza silenciosa en la sociedad actual*. Montevideo: Psicolibros.

Hirigoyen, M.F., (Ed.) (2006). *El acoso moral: el maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Paidós

Leopold, L. (Comp.) (2004). *Psicología y Organización del Trabajo V*. Montevideo: Narciso.

Mintzberg, H. (1991) *Mintzberg y la Dirección*. Barcelona: Díaz de Santos

Neira, F. (2011). Dificultades en la implementación de modelo de gestión de recursos humanos: una aproximación a la realidad uruguaya. *Ciencias Psicológicas*, 5(1), 31-45. Recuperado de: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=si_arttext&pid=168842212011000100004&lng=es&nrm=iso

Neffa, J. (2000). *El Trabajo humano, Contribuciones al estudio de un valor que permanece*. Buenos Aires: Lumen.

López-Araujo, B., Osca-Segovia, A., y Peiró, J.M. (2007). El papel modulador de la implicación con el trabajo en la relación entre el estrés y la satisfacción laboral. *Psicothema*, 19 (1), 81-87. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id?=72719112>

Organización Internacional del Trabajo Ginebra (2003). Programa de actividades sectoriales *Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios y medidas para combatirla*. Recuperado de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/normativeinstrument/wcms_112578.pdf

Organización Mundial de la Salud. Organización Panamericana de la Salud (2010). *Ambientes de trabajo saludables: Un modelo para la acción*. Recuperado de http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44317/1/9789243599311_spa.pdf?ua=1

Peiró, J. M, Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L., y Rodríguez, I. (2014). *Bienestar sostenible en el trabajo: Revisión y reformulación*. *Papeles del Psicólogo*, 35, 5-14. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=77830184002>

Peiró, J. M., y Bresó, I. (2012). La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (Modelo Amigo), *Persona*, 15, 41-70. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id?=147125259003>

Peiró, J. M. y Rodríguez, I. (2008). Estrés Laboral, liderazgo y salud organizacional *Papeles del psicólogo*, 29 (1), 68-82. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id?=77829109>

Peiró, J. M. y Prieto, F. (2002). *Tratado de Psicología del trabajo I: la actividad laboral en su contexto*. España: Síntesis.

Peiró, J. M. (1992). *Desencadenantes del estrés laboral*. Madrid: Pirámide.

Peralta, M. C. (2004). El acoso laboral – mobbing - perspectiva psicológica. *Revista de Estudios Sociales*, 18, 111-122. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id?=81501811>

Pinzón de Bojana, B., Atencio, E. (2010). El mobbing en el desempeño laboral. Implicaciones en la salud. *Multiciencias*, 10, 140-145. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id?=90430360026>

Quijano, A. (2013). El trabajo. *Argumentos*, 26(72) 145-163. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59528835008>

Raso Delgue, J., Araujo, A. M., Tomasina, F., y Sotelo, A. (Coord.) (2009). *Condiciones Laborales y Organización del Trabajo*. Montevideo: Universidad de la República. Comisión Sectorial de Educación Permanente.

Schvarstein, L. (2002). *Psicología social de las organizaciones, nuevos aportes* (2a. ed.). Buenos Aires: Paidós.

