

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

# Acoso laboral: causas, consecuencias y estrategias de prevención.

---

*Trabajo Final de Grado - Monografía*

Estudiante: Verónica Andrea Darino Moreno

4.532.130-4

Tutor: Prof. Mag. Nicolás Rodríguez

Instituto de Psicología Social

*Montevideo, 15 de febrero de 2015*

---

## ÍNDICE

### RESUMEN

A- INTRODUCCIÓN.....	4
B- DESARROLLO	
1. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE ACOSO LABORAL.....	6
1.1. CARACTERÍSTICAS, COMPONENTES Y DESARROLLO DEL PROCESO.....	8
2. CAUSAS Y FACILITADORES.....	12
3. CONSECUENCIAS DEL ACOSO LABORAL.....	18
4. ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN.....	25
4.1. INTERVENCIÓN Y EVALUACIÓN.....	27
5. CAMBIOS EN EL MUNDO LABORAL: INFLUENCIAS DEL NEOLIBERALISMO.....	29
C- REFLEXIONES FINALES.....	33

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## **RESUMEN**

En la actualidad el acoso laboral, entendido como una forma de violencia psicológica extrema, es considerado uno de los principales estresores psicosociales. El tema no puede explicarse en base a un único elemento ya que se trata de un fenómeno multicausal, influido por variables individuales, organizacionales y sociales. La relevancia del problema se basa en su prevalencia y en la diversidad de sus consecuencias. Las víctimas desarrollan una sintomatología heterogénea, desde reacciones fisiológicas hasta la instauración progresiva de psicopatologías. Por esta razón, es esencial el empleo de acciones preventivas ya que la probabilidad de que se inicien procesos de acoso es mayor en aquellas organizaciones que no adoptan medidas explícitas en relación al tema.

En esta monografía se utilizan principalmente artículos académicos y de investigación cualitativa, cuya sistematización permitió identificar los resultados considerados más relevantes para la presentación del tema. Se explican los factores individuales y organizacionales que actúan como facilitadores de situaciones de acoso laboral y se muestran las consecuencias que afectan a la víctima, a su entorno socio-laboral, familiar y a la sociedad en su conjunto. Se exponen estrategias de prevención que pueden disminuir en un primer nivel, los casos y en un segundo nivel, el impacto y las consecuencias del acoso laboral. Se presentan dos críticas a la producción científica en tanto no se contempla el acoso laboral desde una mirada histórica-social ni se consideran las producciones de sentido colectivas que moldean a las organizaciones de trabajo. Por último, se proponen posibles nuevas líneas de investigación.

Palabras clave: acoso laboral, causas, consecuencias, estrategias de prevención.

## INTRODUCCIÓN

El acoso laboral es considerado un problema psicosocial a nivel mundial, siendo cada vez más reconocido su alcance en el ámbito del trabajo, así como la gravedad y variedad de sus consecuencias. Afecta no solamente al trabajador considerado víctima de la situación, sino también a toda la organización laboral y repercute en otros espacios. La experiencia de transitar por un proceso de hostigamiento psicológico en el lugar de trabajo, caracterizado por su sistematicidad y frecuencia, sitúa a la víctima en una posición de indefensión y origina serios desequilibrios en su salud, afectando su dignidad y causando diversos desajustes en su entorno laboral y socio-familiar.

La relevancia académica para la elección del tema se fundamenta al encontrar que, a pesar de ser un tema considerado de interés actual, las producciones académicas y de investigación sobre la temática se enfocan en la descripción del fenómeno y se constata la escasez de estudios que profundicen en sus efectos e indaguen posibles estrategias de prevención, así como la intervención en estos casos. La relevancia social del tema se centra en el aumento de casos y denuncias en los últimos años y se evidencia una notoria preocupación. En Uruguay el interés en el tema es creciente pero no suficiente. Desde 2009 existe un proyecto de ley en torno al acoso moral en las relaciones de trabajo, proyectándose con carácter sancionatorio. Sin embargo, no se ha incorporado a la legislación vigente en materia laboral. En este sentido, urge que se garantice una adecuada protección de los derechos fundamentales en los espacios de trabajo.

Algunas instancias de discusión académica que muestran la importancia del fenómeno en nuestro país son: El Foro Nacional de Salud Laboral, organizado por la Universidad de la República (UdelaR), el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y el Plenario Intersindical de Trabajadores – Convención Nacional de Trabajadores (PIT-CNT) realizado en junio de 2011. El “I Congreso Internacional de Mobbing y Bullying” realizado en mayo de 2013, siendo Uruguay sede del evento. Asimismo, la Facultad de Psicología de la UdelaR ha trabajado el tema de modo ocasional. El 15 de noviembre de 2013, convocó una Mesa Redonda sobre el tema “Condiciones laborales, transformaciones en la organización del trabajo y en la vida cotidiana de los trabajadores”, que contó con la participación de profesionales de las facultades de Medicina y Derecho. En esta instancia, la Dra. Ana María Araújo expresó sus inquietudes acerca de las exigencias laborales actuales, producto de las nuevas tendencias organizacionales, y de las repercusiones directas en la sociedad y en la salud de los trabajadores (La República, 2014).

Las preguntas que motivaron la búsqueda para la producción de esta monografía son: ¿Cómo se expresa el proceso de salud-enfermedad en trabajadores que son víctimas de acoso laboral? ¿Qué producción académica – científica existe sobre las estrategias de prevención? En base a estas preguntas los objetivos que se delimitaron fueron: 1) examinar qué factores se consideran facilitadores para que surja el acoso laboral, 2) indagar acerca de las consecuencias del acoso, con énfasis a nivel de las repercusiones en la salud del trabajador afectado y 3) considerar de qué manera se puede prevenir el acoso laboral.

Para cumplir con los objetivos de la misma, las búsquedas bibliográficas se realizaron en las siguientes bases de datos: Biblioteca Virtual en Salud (BVS), Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (Redalyc) y Scientific Electronic Library Online (SciELO). Las palabras claves utilizadas fueron: “acoso laboral”, “acoso psicológico en el trabajo”, “acoso psicológico” y “mobbing” respectivamente. Se encontraron un total de 325 artículos, en una primera selección a texto completo, la búsqueda se redujo a 46 artículos.

La monografía pretende contextualizar al lector en el tema acoso laboral a través de una aproximación conceptual que abarca la presentación de las principales características y la dinámica de sus manifestaciones. El segundo capítulo, delimita los elementos inherentes al proceso y los postula como factores que facilitan el surgimiento de conductas de hostigamiento y por lo tanto, situaciones de acoso laboral. El tercer capítulo da cuenta de la seriedad del problema al presentar las consecuencias del acoso laboral en los distintos ámbitos del entorno de la víctima. Se enfatiza sobre el proceso de salud-enfermedad del trabajador acosado que se ve deteriorado al padecer este problema, dejando graves secuelas que comprometen su salud física y psicológica. El cuarto capítulo expone la producción científica-académica hallada en relación a las estrategias de prevención, se presentan las modalidades de intervención y evaluación del fenómeno. El quinto capítulo, a través de un análisis crítico, procura articular el tema desde una perspectiva histórica-social que posibilite comprender la dimensión del problema y qué lo sustenta. Por último, las reflexiones finales expresan que es esencial conocer cómo se manifiesta este proceso e identificar sus causas para utilizar en forma adecuada las estrategias de prevención y avanzar en la construcción de nuevas líneas de investigación.

## 1. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE ACOSO LABORAL

El concepto de acoso laboral, también conocido como mobbing, se utiliza para describir situaciones donde una o varias personas ejercen una violencia psicológica extrema en el ámbito laboral. A pesar de que aún no se dispone de una definición consensuada internacionalmente, todas coinciden en describir el fenómeno como una modalidad de hostigamiento en el lugar de trabajo (González, Delgado y García, 2010).

El término mobbing se ubica en la Etología y se conocen como antecedentes más importantes los trabajos de Brodsky, Lorenz, Heinemann y Leymann.

La primera publicación que menciona al “trabajador hostigado” es realizada por Brodsky en 1976. Trabaja sobre temas de: accidentes de trabajo, problemas relacionados con el agotamiento físico, estrés psicológico, horarios excesivos (Trujillo, Valderrabano y Hernández, 2007).

Lorenz es el primero en utilizar el término para referirse a un grupo de pequeños animales que estaban acosando a otro animal solitario y de mayor tamaño. Luego Heinemann toma el concepto para identificar comportamientos destructivos de grupos de niños contra un único niño. Es el primero en aplicarlo a la conducta humana (violencia grupal que se da entre niños) y contribuye a entenderlo como un problema social (Ovejero, 2006).

En la década de los 80, el término vuelve a surgir en las investigaciones. Leymann, considerado el propulsor moderno del tema, en 1984 publica su primer documento de investigación y en 1986 su primer libro sobre la temática. Elabora en 1990, el primer cuestionario que detecta situaciones de acoso laboral, el Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT). Aplica el concepto a la psicología laboral, elabora una descripción precisa y plantea los efectos nocivos. Define el mobbing o psicoterror laboral como una comunicación hostil que atenta la integridad del trabajador que permanece en una situación de indefensión y aislamiento a causa de acciones con violencia recurrente tanto en temporalidad (al menos una vez a la semana) y frecuencia (al menos seis meses). “La distinción entre conflicto y mobbing no es *qué* ha hecho o *cómo* lo ha hecho, sin la frecuencia y duración de lo que ha hecho”. (Leymann, 1996, pp. 170).

En la actualidad el acoso laboral es considerado un fenómeno de gran relevancia para legisladores, sociólogos, psicólogos y para la sociedad en su conjunto, mostrando una creciente preocupación y sensibilidad frente a este problema (Olmedo y González, 2006).

Piñuel (2001) plantea que es un comportamiento irracional y reiterado que tiene lugar en el ámbito laboral, afectando la salud física, psicológica y social del trabajador acosado y de su contexto familiar incluyendo también al hostigador que hace abuso de poder.

Hirigoyen (2014) agrega una dimensión moral en relación a este fenómeno, asegurando que las víctimas presentan frente a la agresión una sensación de injusticia. Desde esta perspectiva, delimita el concepto de acoso moral laboral como aquellas conductas abusivas, que debido a su repetición y sistematización, afectan la integridad física y psicológica de la víctima, su dignidad, pone en riesgo su empleo y la degradación del ambiente laboral.

Del mismo modo, González de Rivera y Rodríguez (2006) mencionan que el acoso psicológico es llevado a cabo de forma injusta y desmedida, definiéndolo como:

El mantenimiento persistente e intencional de pautas de maltrato psicológico, que tienen lugar de manera injusta y desmedida, sin posibilidad de escape ni defensa, favorecidas o permitidas por el entorno en el que ocurren, y cuya finalidad última es eliminar al acosado o destruir su salud y sus capacidades. (pp. 399)

También diferentes organismos internacionales se han expedido al respecto.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 2001 refiere al acoso como:

Todo acto, conducta, declaración o solicitud que resulte inoportuno para una persona protegida (amparada por el convenio citado) y que pueda considerarse razonablemente en todas las circunstancias, como un comportamiento de acoso con carácter discriminatorio, ofensivo, humillante, intimidatorio o violento o bien una intrusión en la vida privada. (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2009, NTP 854, pp. 1).

La Organización Mundial de la Salud (OMS) en 2004 ha calificado el acoso como:

Un comportamiento irracional, repetido con respecto a un empleado o a un grupo de empleados, creando un riesgo para la salud y la seguridad. Por "comportamiento irracional" se entiende el comportamiento de una persona razonable, que teniendo en cuenta las circunstancias, consideraría que discrimina, humilla, debilita o amenaza; "comportamiento" incluye las acciones de un individuo o un grupo. "Riesgo de salud y seguridad" incluyen riesgo para la salud mental o física del trabajador. El acoso suele constituir un mal uso o abuso de autoridad, cuyas víctimas pueden tener dificultades para defenderse. (OMS, 2004, pp. 12).

Las distintas definiciones se caracterizan por describir que las conductas, actitudes, gestos y palabras hostiles e intencionales se deben presentar con periodicidad y en un lapso de tiempo mayor a seis meses. A su vez, identifican el fenómeno como resultado de relaciones conflictivas, producto de la irracionalidad y con consecuencias en la salud de la víctima, en la organización y en el entorno social.

Desde el punto de vista jurídico, Ugarte (2012) afirma que la construcción del concepto de acoso laboral toma los aportes de la Psicología. En este sentido, se cuestiona si el Derecho tiene que seguir unido a la noción psicológica del concepto o transitar su propio camino. El objetivo es encontrar la mejor forma de proteger los derechos fundamentales de los trabajadores. Para elaborar una aproximación al concepto de acoso laboral se debe tener en cuenta los elementos centrales en los que se han basado los distintos sistemas jurídicos al emplear esta noción. Estos elementos son: 1. Conducta persistente, 2. Conducta sistemática, 3. Intencionalidad, 4. Lesión de los derechos del trabajador.

Del mismo modo, Mangarelli (2006) comparte que la noción de acoso en el plano jurídico debe reunir elementos como: 1. Comportamientos negativos, 2. Reiterados, 3. Cometidos por el empleador, sus representantes o compañeros de trabajo, 4. Realizados por un individuo o grupos de individuos, 5. La afectación de aquellos bienes protegidos por el ordenamiento jurídico y 6. La posibilidad de causar daño o perjudicar el ambiente de trabajo. Sin embargo, aclara que no es necesario que exista expresamente el componente subjetivo de intencionalidad.

En cuanto a la legislación internacional vigente, Ugarte (2012) identifica que Chile, Colombia y Francia, han incorporado legalmente el concepto de acoso laboral en normas específicas relativas a seguridad y/o salud en el trabajo. Sin embargo, hay países que no tienen una ley explícita de acoso laboral pero construyen la noción a partir de otras fuentes del derecho como la jurisprudencia o la doctrina científica. Por otra parte, en países como Argentina, Venezuela y España, la tradición jurídica vincula el concepto de acoso al de violencia y discriminación contra la mujer.

### **1.1. Características, componentes y desarrollo del proceso**

El mobbing no debe confundirse con situaciones de estrés laboral ni con conflictos habituales o incidentes puntuales en las relaciones de trabajo, ya que se entienden como aspectos de la cotidianidad laboral y no conforman acoso. Sin embargo, cuando estas conductas de hostilidad suceden de forma sistemática en un extenso periodo de tiempo se puede convertir en una situación de acoso (Einarsen y Hauge, 2006).

La víctima de acoso laboral afronta agresiones que van creciendo en intensidad y frecuencia, por eso no se trata de un fenómeno estático, sino de un proceso escalar gradual (Leymann, 1996).

En este sentido, el acoso es una forma de violencia que a pesar de ser destructiva puede pasar inadvertida. La gravedad del fenómeno se construye a partir de la acumulación de



ataques agresivos constantes y repetidos, que transforman falta de respeto en conductas perversas y promueven un lugar de trabajo desagradable (Olmedo y González, 2006).

Las acciones de acoso distintivas son: intimidar, atemorizar, provocar peleas verbales, engaños, rumores, desgastar a la víctima de forma emocional e intelectual y desacreditar su honestidad, su ética y su profesionalidad (Padial y De la Iglesia, 2002).

Leymann (1996) identifica cuarenta y cinco conductas que constituyen mobbing. Se pueden agrupar en cinco grupos de acuerdo a las consecuencias que tienen sobre la víctima: 1. Comunicación: (no se le permite expresarse correctamente, se realizan amenazas verbales). 2. Afectación social: (lugares de trabajo aislados, los compañeros no hablan con él). 3. Desprestigio personal: (burlas, ridiculizaciones, rumores). 4. Descrédito laboral: (no se asignan tareas o estas son innecesarias). 5. Afectación de la salud: (acoso sexual, trabajo peligroso, agresión física).

Las estrategias pueden variar de acuerdo a la posición del hostigador en la estructura organizativa y a la relación con la víctima. Cuando el agresor es de rango superior emplea principalmente agresiones verbales y medidas organizacionales mientras que los compañeros acosadores utilizan en mayor medida la estrategia de atacar a la vida privada de la víctima (González, 2007).

Asimismo, estas conductas dependen de la cultura de cada país, del tipo de organización y del género de los acosadores. Las mujeres hostigadoras optan por: burlarse en público, expandir rumores, exagerar y criticar errores en las tareas, limitar la comunicación con la víctima y ridiculizar aspectos de su vida privada. En tanto los hombres acosadores tienden a establecer tareas nuevas sin explicar en qué consisten, fijar actividades que van contra la moral de la víctima, quitar importancia a su trabajo, reprimir la expresión de ideas o adjudicarle un lugar de trabajo en donde se le dificulte socializar (Olmedo y González, 2006).

En la misma línea, Leymann (1996) sostiene que las mujeres optan por comportamientos que afectan indirectamente a la víctima, incluso se estimula a otros para que lleven adelante el acoso.

De acuerdo a quién esté dirigido el acoso, éste se clasifica en: vertical descendente, vertical ascendente, horizontal y mixto.

El acoso vertical descendente es el más habitual. Se manifiesta en situaciones donde el superior abusa de su poder en forma perversa y desmesurada lo que impide que el trabajador reaccione por temor a perder su trabajo. Hay tres subtipos: 1. Perverso, cuyo

único interés es destruir al subordinado; 2. Institucional, como instrumento de gestión organizacional; 3. Estratégico, la finalidad es conseguir que el trabajador renuncie a la organización, para evitar indemnizaciones legales relativas al despido (González, 2007).

En tanto el vertical ascendente es el menos frecuente. Las víctimas son los de rango superior y el acoso es ejercido por los subordinados. Sucede cuando se incorpora nuevo personal a cargos de jerarquía, cuando un trabajador es ascendido a un cargo que implica dirigir y comandar a sus antiguos compañeros o cuando se anhela el puesto del acosado. En otros casos, se puede desencadenar contra jefes que se caracterizan por su modalidad autoritaria y arrogante (Guimarães, 2006).

El mobbing horizontal se refiere al hostigamiento entre pares, se produce por problemas personales. Es frecuente entre empleados que tienen rivalidad por un cargo o cuando se adjudica más poder a algunos, por antigüedad, amistad o por pertenecer a un sector, área o departamento que tenga más estatus en la empresa (Peralta, 2006).

El acoso mixto (vertical descendente + horizontal) se produce cuando el acoso horizontal permanece en el tiempo y la organización no toma medidas al respecto, aun conociendo la situación habilitan la continuidad de la misma. En estos casos es probable que se convierta en vertical descendente (González, 2007).

El proceso de acoso laboral se caracteriza por cumplir con determinadas fases o etapas que permiten comprender cómo funciona la dinámica y cómo se desarrolla el proceso desde que se instala un primer conflicto en el ámbito laboral hasta la desvinculación de la víctima.

Pese a ello, es complejo establecer una secuencia de hechos en el proceso debido a lo singular de cada caso, particularidades de los acosadores, las víctimas, el medio y contexto en el cual el conflicto se desarrolle, así como el modelo de organización donde comienza el problema (Guimarães, 2006).

De todas formas, Leymann (1996) identifica cuatro etapas en el desarrollo del proceso del acoso laboral. La primera fase denominada "Incidente Crítico" es de corta duración y se origina con un conflicto. Estos primeros episodios problemáticos no se consideran mobbing. Una segunda etapa de "Acoso y Estigmatización" se caracteriza por la presencia de las distintas conductas hostigadoras. Estas conductas aisladas no son consideradas como Acoso, no obstante, la reiteración y recurrencia logran la estigmatización de la víctima. Identifica una tercera fase que denomina "Intervención de las autoridades" donde los superiores con frecuencia adjudican las opiniones formadas en las fases iniciales. En esta etapa el acoso ya está instalado y adopta carácter oficial.

Con frecuencia los compañeros y la jerarquía buscan en las características personales del acosado aquellos aspectos que puedan justificar el problema. Las autoridades no asumen la responsabilidad ni consideran las condiciones ambientales, sino que atribuyen una explicación errónea. Se refiere a este aspecto como “Error Básico de Atribución”. La última fase es la “exclusión”. En esta etapa no se han resuelto aún las condiciones de trabajo que han causado el problema, el acoso sigue instalado y funcionando. Normalmente la víctima abandona el lugar de trabajo. Con frecuencia la ausencia de apoyo en el lugar de trabajo se observa en estas últimas fases, posiblemente compañeros y autoridades no ofrezcan apoyo a las víctimas, por el contrario se las podrá culpar y cuestionar sobre el rol en la situación (Leymann, 1996).

Piñuel (2001) adiciona una fase previa a la exclusión, que denomina: “Fase de solicitud de ayuda especializada externa y diagnóstico incorrecto” (pp. 68). Un diagnóstico inexacto basado en las características personales de la víctima puede causarle mayor sufrimiento al responsabilizarle como causante de su propia situación. Los diagnósticos que erróneamente se adjudican (estrés, depresión, burn-out, ciclotimia, personalidad paranoide, trastornos por ansiedad generalizada, ataques de pánico) no toman en cuenta los aspectos situacionales. En ocasiones, la búsqueda de ayuda del trabajador es usada a favor por parte de la organización, reforzando la idea de que la víctima es generadora de conflictos a causa de sus ‘problemas psicológicos’.

Una vez que el trabajador comienza a padecer las consecuencias del hostigamiento, sufre el acoso más directo y explícito, debido a que ya no cumple con los patrones de excelencia esperados y por lo tanto no sirve más para la organización. A partir de entonces se inicia el proceso de asilamiento, no solamente por las acciones de los jefes sino también por la omisión de apoyo por parte de sus compañeros, que por vergüenza o miedo, son parte del clima de miedo instalado. Este punto se denomina ‘pacto de tolerancia y de silencio colectivo’ (Schlindwein, 2013).

## **2. CAUSAS Y FACILITADORES**

El fenómeno no se puede explicar en base a un único elemento, considerando que es un tipo de conflicto multicausal, y en él influyen variables individuales y organizacionales. En este sentido, existen factores que tienden a explicar el acoso laboral. Se puede conceptualizar los aspectos que facilitan su aparición considerando: las características del contexto socio-laboral, las características propias de las relaciones interpersonales y las características personales de víctimas y acosadores (Moreno, Rodríguez, Garrosa y Morante, 2004).

A través de un estudio meta-analítico se observa que las variables organizacionales poseen una relación más contundente como predictores del acoso laboral, principalmente la justicia organizacional. Mientras que en las variables de personalidad, valores como neuroticismo y autoestima, presentan una baja relación como antecedentes de acoso laboral (Topa, Depolo y Morales, 2007).

### ***Factores Organizacionales***

Actualmente existe una tendencia a interpretar las causas del acoso en base a factores de carácter organizacional y considerar las variables personales como reguladoras de la intensidad del fenómeno. Con frecuencia el análisis de estos factores indica que el entorno de trabajo proporciona, implícita o explícitamente, un contexto facilitador para que se produzca el acoso. Estos factores se pueden agrupar en cuatro categorías: cultura corporativa, organización del trabajo, liderazgo y entorno socio-económico. La primera entendida como las creencias, valores y expectativas que los miembros de una organización comparten, en general, promueve la cohesión, la identificación y la disposición a colaborar. Sin embargo, puede indirectamente facilitar la aparición del acoso si algún miembro del grupo rompe con las normas y reglas aceptadas. En relación a la organización del trabajo, variables como la sobrecarga de trabajo, la imposibilidad de expresar las ideas y opiniones en el trabajo, ambigüedad de rol, altas demandas laborales y un ambiente laboral estresante se asocian con el incremento de casos de acoso. A su vez, el fenómeno surge con mayor frecuencia en organizaciones grandes y burocráticas ya que el acosador puede pasar desapercibido. En cuanto al liderazgo, un estilo autoritario se relaciona con la aparición del acoso. Los mandos medios son propensos a ejercer este estilo de liderazgo, debido a la desconfianza en los

subordinados y la búsqueda de aprobación de los superiores. En este sentido, las autoridades de la organización deben incentivar políticas sobre la gestión de conflictos. Desde la perspectiva que comprende el entorno socio-económico como facilitador de conductas de hostigamiento en el trabajo, se argumenta que las condiciones económicas actuales favorecen entornos laborales competitivos. En contextos de inseguridad e inestabilidad laboral es complejo establecer relaciones duraderas y comprometidas entre los compañeros, resulta factible que se instale un trato abusivo (Moreno, Rodríguez, Garrosa y Morante, 2004).

En suma, estos cambios en el entorno socio-económico han dado origen a nuevos riesgos psicosociales que afectan negativamente al trabajador; en este marco se lo presiona y exige para alcanzar una mayor productividad. Asimismo, nuevas políticas en la gestión de personal aumentan las obligaciones de supervisores y gerentes, exigiéndoles mayor trabajo y ejercer un control constante del personal a cargo. De este modo, el trabajo se vuelve estresante y competitivo. La presión por conservar el puesto de trabajo o alcanzar uno mejor, genera enemistades en el ambiente laboral, facilitando relaciones interpersonales conflictivas (Peralta, 2006).

Por su parte, Leymann (1996) considera que hay dos factores fundamentales que actúan como causantes del problema y que se relacionan con los ya mencionados: la incorrecta organización del trabajo y la inadecuada gestión del conflicto. El primer factor alude a métodos de trabajo poco sofisticados, escasa planificación y en general, un superior a cargo, incompetente o con insuficiente facultad para intervenir, o que presenta una actitud despreocupada. El segundo factor refiere a la falta de intervención de los superiores en la mediación del conflicto. Las autoridades pueden posicionarse activamente frente al problema o bien negar la situación sin tomar acciones al respecto. En este sentido, la acción del superior al ignorar el conflicto puede ser causa del agravamiento del problema.

Una modalidad de explicar los factores organizacionales como antecedentes del acoso laboral es identificarlos como: necesarios, motivadores y precipitantes. El primer factor reúne elementos necesarios, como la inestabilidad en las relaciones de poder o la insatisfacción laboral, que pueden contribuir a que ocurra el acoso, pero de forma aislada no tienen la capacidad de provocarlo. El segundo factor se relaciona con elementos como la competitividad interna y un sistema de recompensas por desempeño que motivan al acosador para hostigar a su víctima, considerándola como una amenaza. El último factor refiere a elementos ajenos como los cambios o reestructuras organizacionales o la reducción de plantilla, lo que genera un aumento de la inseguridad (Moreno, Rodríguez, Garrosa y Morante, 2005).

En esta misma línea, se considera que los procesos de reestructura organizacional pueden ser empleados para llevar adelante conductas de acoso. Considerando que en un 90% de los casos, el acosado se desvincula de la organización, pensar el mobbing como alternativa al despido se ha convertido en una estrategia. Encubrir estas conductas, a través de una observación silenciosa, facilita el acoso y habilita al hostigador, ya que no es posible sin la colaboración, implícita o no, de los demás integrantes de la organización (Ovejero, 2006).

En la investigación realizada por Moreno, Rodríguez, Garrosa y Morante (2005) con una población de 103 trabajadores del sector transporte y comunicaciones de Madrid, se obtuvo como resultado que los aspectos que predicen de modo significativo la aparición del acoso son: el tipo de contrato, la política organizacional, la información y actuación de la organización ante el acoso. La variable tipo de contrato explica el 11,2% del factor aislamiento social. En este sentido, los resultados indican que los contratos temporales o de zafra se asocian al acoso psicológico, pudiéndose explicar por la inestabilidad laboral que aumenta la vulnerabilidad y la indefensión frente al acoso.

Otro estudio examina los predictores organizacionales del acoso desde el modelo de demandas y recursos, la investigación es realizada por Rodríguez, Martínez, Moreno y Gálvez (2006). Los autores refieren a las demandas laborales como aquellos aspectos que requieren esfuerzo constante físico o mental como la carga de trabajo. En tanto, consideran a los recursos laborales como las condiciones que facilitan el logro de objetivos en el trabajo (devolución sobre el desempeño, apoyo social entre compañero, autonomía). Los recursos disminuyen los efectos de las demandas y aumentan el compromiso laboral. De acuerdo a este modelo, el malestar comienza cuando los recursos son escasos o las demandas excesivas. Sus resultados muestran que el ritmo de trabajo y la dificultad de la tarea son demandas que predicen significativamente el acoso, en tanto, los recursos autonomía y reconocimiento lo predicen negativamente.

En cuanto a los factores inherentes a las relaciones humanas, se pueden comprender como explicaciones causales a través de una postura caracterizada por un pesimismo antropológico, donde el conflicto es considerado normal en las interacciones habituales. En este marco, la competición es “consustancial a todos los grupos sociales, étnicos y raciales en la medida que se produce un constante proceso de evaluación de ajuste entre uno mismo y los demás con el fin de establecer el lugar que cada uno ocupa en la jerarquía”. (Moreno, Rodríguez, Garrosa y Morante, 2005, pp. 628).

En la actualidad las relaciones afectivas en el lugar de trabajo son tensas y competitivas, predomina una tendencia de indiferencia frente al sufrimiento del otro. Las relaciones con los superiores se transforman debido al abuso de poder y al autoritarismo al tiempo que el miedo es manipulado para reforzar la sumisión y para que exista un pacto de silencio. Estas condiciones producen un clima de inestabilidad emocional colectiva y generan desconfianza entre los compañeros (Barreto y Heloani, 2013).

Es inevitable pensar el mundo del trabajo sin interacción social, y en ese sentido, las relaciones interpersonales, que naturalmente pueden generar conflictos, se constituyen como factores facilitadores del acoso; a la par de otros elementos propios de la organización ya mencionados.

### ***Factores individuales***

Se identifican dos partes en las situaciones de acoso laboral, con perfiles diferenciados, por un lado los acosadores, que presentan comportamientos activos, actitudes de hostilidad y dominación; y por otro lado, las víctimas, caracterizadas por conductas inhibidas y comportamientos de tipo reactivo (González, 2007).

Sin embargo, Leymann (1996) entiende que no deben buscarse las causas del conflicto en la personalidad de la víctima. Argumenta que debido a la sintomatología de estrés post-traumático que se instala como consecuencia del proceso de mobbing, el acosado puede desarrollar cambios en su personalidad. Por esta razón, es posible que surja una malinterpretación de los síntomas, entendiendo que fueron dichos rasgos de personalidad los desencadenantes del conflicto.

En este sentido, el comportamiento neurótico y en ocasiones obsesivo que muchas víctimas suelen presentar, podría darse como respuesta habitual a una situación que no es concebida como normal. Los cambios en la personalidad que sufren las víctimas suelen ser consecuencia de la exposición al fenómeno traumático de mobbing (Leymann, 1996).

Desde esta perspectiva, el acoso se inscribe dentro de una cultura organizacional específica, en tanto, las conductas del acosador, con sus carencias personales y emocionales y la aparente personalidad débil y sumisa de la víctima, se vuelven consecuencia del proceso (Ovejero, 2006).

Las víctimas son definidas como paranoicas, rígidas, compulsivas; con falta de competencias sociales; con mayores puntuaciones en neuroticismo (Moreno, Rodríguez, Garrosa y Morante, 2004).

Por su parte, Pinzón de Bojana y Atencio (2010) consideran que no hay un perfil diferenciado ya que “cualquier persona y en cualquier momento puede ser víctima de mobbing” (pp. 143). Estas son percibidas como un riesgo por el agresor y se encuentran en un entorno favorable para que surja el acoso. Los trabajadores hostigados no son débiles, ni tienen rasgos diferenciales marcados ni presentan dificultades para relacionarse. Por lo contrario, generalmente, las víctimas tienen un fuerte sentido del deber, moralidad y justicia; condiciones que inciden para ser consideradas como amenaza por el agresor.

Por esta razón se afirma que el mobbing puede afectar en forma indistinta a cualquier trabajador, sin distinguir el nivel jerárquico, tanto a hombres como a mujeres. Sin embargo, la mujer se encuentra en una situación de desventaja en relación a los hombres desde el punto de vista de las condiciones de trabajo. Las más destacadas son: 1. diferenciación jerárquica en función del género (los hombres ocupan con mayor frecuencia puestos directivos). 2. perfiles ocupacionales: trabajos que requieren vincularse con personas ajenas al lugar de trabajo (pacientes, alumnos, clientes) y se caracterizan por la prestación de cuidados y asistencia. 3. en la mayoría de los casos, expuestas a riesgos psicosociales que referidos a las formas de organización del trabajo (en tanto los hombres se exponen en mayor medida a los factores de riesgo como ruido o temperatura. 4. aspectos organizativos, las presiones de tiempo son más elevadas para los hombres, pero tienen posibilidades de planificar su jornada laboral. 5. disminuida participación y/o escasa intervención en la toma de decisiones. 6. en términos generales, las mujeres desarrollan tareas de mayor tensión con grandes exigencias y limitado control sobre las tareas (Pinzón de Bojana y Atencio, 2010).

En la investigación realizada por Segura, Hernández y Ballesteros (2013) observan una mayor incidencia de acoso en las mujeres y destacan que el género femenino representa un grupo de mayor vulnerabilidad frente al acoso.

En lo que refiere a la personalidad de la víctima, a pesar de que el error fundamental de atribución puede contribuir a resaltar las características personales de la víctima como posibles causas del acoso, se reconoce la agresividad como un antecedente destacado. Asimismo, la agresividad puede ser un rasgo de personalidad preexistente o surgir como



reacción ante los conflictos propios del acoso, denotando la interacción entre factores ambientales y personales. Desde esta perspectiva, el ambiente de trabajo estresante puede afectar también a los acosadores, con reacciones de agresión a sus compañeros (Topa, Depolo y Morales, 2007).

“Los trabajadores con problemas psicológicos, baja autoestima y alto grado de ansiedad tiene más probabilidad de ser blanco de procesos de acoso psicológico, pudiendo resultar más difícil defenderse de su acosador”. (López, Vázquez y Picón, 2008, pp. 231). Sin embargo y debido a la dificultad para determinar qué características son estables y cuáles son originadas a partir del acoso, se puede argumentar que la personalidad desempeña un rol importante en el proceso de hostigamiento. De todas formas, la personalidad incide en cómo la víctima interpreta y percibe el conflicto, así como en su modalidad para afrontar los problemas.

Por otra parte, los acosadores son definidos como personas que presentan en mayor o menor medida los siguientes rasgos: envidia, celos, resentimiento, frustración, egoísmo. Son individuos que buscan el reconocimiento y necesitan de admiración y protagonismo. No obstante, la habilidad del acosador en proyectar una imagen que difiere de lo que realmente los caracteriza, dificulta su detección. De hecho, el agresor mantiene una convicción interna de no haber cometido ninguna falta más que mostrarse estricto con su trabajo (Pinzón de Bojana y Atencio, 2010).

Rodríguez et. al. (2012) en su investigación, comprueban la existencia de una relación recíproca entre agredidos que agreden y agresores que son agredidos. La agresión puede surgir como una forma de venganza o a través de un mecanismo de agresión desplazada. Este tipo de víctimas, que se denominan víctimas provocadoras, acosan a los más débiles al mismo tiempo que son acosados por otros compañeros con más poder o superiores. En tal sentido, un predictor importante para convertirse en agresor es haber sido víctima de acoso. En tanto, los agresores también pueden convertirse en objeto de conductas de acoso, este proceso puede ocurrir mediante las represalias del entorno contra el agresor en forma de conductas de acoso. Los resultados de la investigación se alejan de las aproximaciones teóricas que sugieren un perfil psicopatológico del acosador. Los autores sostienen que “si esto fuera cierto resultaría difícil explicar por qué una persona que ha padecido acoso, puede llevarlo a cabo posteriormente contra otros compañeros”. (pp. 362).

### **3. CONSECUENCIAS DEL ACOSO LABORAL**

El mobbing es considerado uno de los principales estresores psicosociales en el ámbito de trabajo en el que las víctimas desarrollan una sintomatología muy diversa y heterogénea desde reacciones emocionales como temor o desesperanza hasta la posibilidad de desarrollar progresivamente una severa psicopatología que puede evolucionar y volverse crónica (González, Delgado y García, 2010).

Entendido como factor de riesgo psicosocial tiene la posibilidad de dañar la salud del trabajador durante el desarrollo de sus tareas e incluso fuera del ámbito de trabajo, por esta razón en la actualidad se los consideran como los causantes principales de enfermedades y accidentes laborales (Gil, 2009).

A su vez, el fenómeno tiene también consecuencias en el plano económico, cultural y político. Al tratarse de un constructo que fusiona aspectos psicológicos, sociales, jurídicos y éticos, se deben considerar las características psicológicas propias de cada sujeto, las de la organización y el contexto socio-cultural al que pertenece (Trujillo, Valderrabano y Hernández, 2007).

Por lo tanto, más allá del cuestionamiento moral de los objetivos y la perversidad de los medios utilizados en el acoso, se debe agregar al problema las graves consecuencias que genera en la víctima y sus daños colaterales. Estas situaciones laborales se caracterizan por los elevados costos humanos, económicos y sociales, a considerar: la posible pérdida de un trabajador para la organización y la disminución de la eficacia laboral; daños, en ocasiones irreparables, en la salud de la víctima; deterioro de sus relaciones familiares y sociales; considerables costos de asistencia sanitaria y pensiones asociadas al problema (Barón, Munduate y Blanco, 2003).

Se detallan las repercusiones del acoso laboral que abarcan el deterioro de la salud física y psicológica de la víctima, de su entorno social, familiar y laboral. También se presentan consecuencias a nivel de la familia, de la organización y de la sociedad.

#### **Consecuencias para la víctima**

En primer lugar, se asume que el impacto de las consecuencias varía de acuerdo a la duración e intensidad del acoso y la vulnerabilidad o factores intrínsecos de la persona

acosada (experiencias anteriores, apoyo familiar). En este sentido, se pueden originar patologías graves o acentuar problemas preexistentes (Olmedo y González, 2006).

Considerando las características personales de la víctima son diversas las reacciones ante los conflictos interpersonales y frente a las situaciones de acoso. Hay trabajadores más sensibles que otros y quienes reaccionan de forma más dramática ante estas situaciones (Trujillo, Valderrabano, Hernández, 2007).

En cuanto a las consecuencias que comprometen la salud física y psicológica, la OMS (2004) afirma que el mobbing puede causar trastornos psicopatológicos, psicosomáticos y comportamentales. Desde el punto de vista psicopatológico las principales consecuencias son: ansiedad, apatía, evitación, dificultades para concentrarse, depresión, temor, hiperreactividad, insomnio, falta de seguridad y confianza. En lo que refiere a los efectos psicosomáticos aparecen: ataques de asma, hipertensión arterial, dermatitis, taquicardia, migraña, dolores de cabeza, articulares, musculares y úlceras. También hay cambios comportamentales como: trastornos alimenticios, auto y hetero agresividad, aumento de consumo de drogas, cigarro y/o alcohol, disfunción sexual y aislamiento social (OMS, 2004).

En tanto, Piñuel (2001) refiere a los efectos del acoso sobre la salud del trabajador y agrega síntomas como: irritabilidad, ataques de ira, decaimiento, olvidos, desmayos, temblores, sofocos, dolores de pecho.

Por su parte, González de Rivera y Rodríguez (2006) agrupan los síntomas clínicos en cinco estadios vinculados a las fases del mobbing ya mencionadas:

1. Autoafirmación: en este estadio se detecta el conflicto y se presentan síntomas de: inquietud, agresividad moderada, insomnio leve.
2. Desconcierto: en esta etapa el acoso ya está presente pero la víctima lo intenta comprender y justificar. La fase de estigmatización está instalada. En la sintomatología aparecen: dudas, pérdida de confianza en sí mismo y frustración.
3. Depresivo: la víctima vive una sensación de impotencia e indefensión. La estigmatización se fortalece y los síntomas visibles son: el cansancio emocional, las conductas evitativas, el aislamiento, la inadecuación y la culpa.
4. Traumático: se vincula con la fase del mobbing próxima a la exclusión. En esta etapa, las conductas impulsivas de la víctima pueden propiciar la aparición de mayor cantidad de errores, aspecto que agrava aún más su situación y conlleva

mayores conflictos. Aparece el pensamiento obsesivo, conflictos varios, sueños ansiógenos.

5. Estabilización: se concreta la fase de exclusión y se evidencian síntomas como: incapacidad laboral, hostilidad y depresión.

En el último estadio el acosado se desvincula de la organización y por tanto se asume que el distanciarse del acosador puede constituirse como una liberación, sin embargo frecuentemente se han descrito la continuación de secuelas físicas (hipertensión arterial, úlcera gastroduodenal) y psíquicas (depresión, ansiedad generalizada, estrés postraumático o conductas de dependencia como bulimia, alcoholismo, o la toxicomanía) (Olmedo y González, 2006).

En los casos de acoso, las víctimas transitan por situaciones de ansiedad y las reacciones somáticas se activan ante la percepción de un riesgo como respuesta adaptativa del organismo frente a una amenaza. En otros casos, pueden aparecer ideaciones suicidas que en situaciones extremas pueden consumarse. Aquellos profesionales que obtienen una destacada gratificación de su trabajo son quienes tienen más riesgo de suicidio. En lo que a consecuencias se refiere, el suicidio sería el más grave (Luna, 2003).

Por esta razón, la diversidad de los síntomas asociados dificulta la clasificación de las consecuencias del acoso laboral en torno a la salud en un único trastorno. En este sentido, la OMS (2004) propone que: la depresión, el trastorno de ansiedad generalizada, los trastornos adaptativos, el trastorno por estrés postraumático, son los que aparecen con mayor frecuencia.

En el trastorno de estrés postraumático, las víctimas sufren un acontecimiento traumático aislado (accidentes, catástrofes naturales, violaciones, asaltos) que en general, no vuelve a sucederles. Sin embargo, en víctimas de acoso laboral, las secuelas del pueden considerarse aún peores debido a la repetición y persistencia de los ataques (meses o años). Con frecuencia el acosado no encuentra otra opción que abandonar la organización (Ovejero, 2006).

Harasemiuc y Díaz (2013) definen la depresión como “un trastorno mental caracterizado por la presencia de tristeza, pérdida de interés o placer, sentimientos de culpa o falta de autoestima, trastornos del sueño o del apetito, sensación de cansancio y falta de concentración”. (pp. 364). En el estudio llevado a cabo encuentran que existe una asociación significativa entre ser víctima de mobbing y manifestar alteraciones en la salud

mental, incluidas la depresión, la ansiedad y el estrés. La relación encontrada es unidireccional, ya que estar deprimido no muestra una predisposición a ser acosado.

Piñuel (2001) sostiene que como consecuencia del proceso de acoso se provocan cambios en la personalidad de la víctima, pueden predominar rasgos obsesivos (actitud hostil y desconfianza hacia el entorno; sensación permanente de estar en peligro), rasgos depresivos (sentimiento de vacío y desesperanza, riesgo de conductas adictivas, incapacidad para disfrutar), rasgos de una personalidad predominantemente resignada (en forma voluntaria se aísla, sensación de no formar parte, actitud cínica).

Resultados obtenidos en la investigación de Segura, Hernández y Ballesteros (2013) indican que a mayor grado de acoso, mayor número e intensidad de síntomas psicopatológicos. A su vez, encontraron entre los sujetos acosados y el grupo en riesgo, igual puntuación en las dimensiones de somatización, hostilidad y depresión.

Los daños causados pueden ser agrupados de acuerdo al grado de afectación y de las secuelas que sufre la víctima. En un primer nivel, no existen serias consecuencias, el trabajador puede reincorporarse a sus actividades laborales, sin síntomas residuales o que resultan compatibles con el desempeño de su trabajo. En un segundo grado, la persona puede reincorporarse al trabajo, aunque se recomienda supervisión médica. Existe una incapacidad parcial, puede desempeñarse pero presenta dificultad para mantener relaciones interpersonales en su ámbito laboral. Un tercer grado evidencia secuelas que imposibilitan reintegrarse al trabajo, el volver al lugar del acoso le genera crisis y episodios de agudización de los síntomas. En el último nivel, la incapacidad es absoluta, no está en condiciones de volver a desempeñar ningún tipo de trabajo. Las relaciones de dependencia y entre compañeros en un ámbito laboral agravan el deterioro ya causado (Cardona y Ballesteros, 2005).

En cuanto a las consecuencias a nivel social y laboral, el mobbing distorsiona las interacciones sociales. En este sentido, la OMS (2004) identifica posibles consecuencias en torno a la familia que dificulta el mantenimiento de vínculos saludables. Se destaca que la víctima pierde interés por compromisos sociales, evita reuniones, muestra desapego de los vínculos, puede desatender su rol dentro de la dinámica familiar y se muestre intolerante frente a problemas de índole familiar. A su vez, en el plano laboral, puede perder ingresos económicos así como participación en proyectos y tareas, que repercuten en su salud emocional.

En el contexto laboral, las víctimas no tienen el desempeño esperado por la organización, en cuanto a productividad y rendimiento profesional. Los trabajadores hostigados

manifiestan insatisfacción y desmotivación en función del clima de hostilidad que se vivencia en el ambiente de trabajo y que es asociado al sufrimiento que padecen (González, 2007).

En este sentido, puede verse comprometido su desempeño laboral al verse afectados por distintos tipos de distorsiones cognitivas o mostrar problemas a la hora de concentrarse y dirigir la atención (González, Delgado y García, 2010).

La deficiente organización del trabajo, descrita como una de las posibles causas dentro de los factores organizacionales, influye en la conducta del trabajador y tiene consecuencias en la actitud hacia la tarea, generando desmotivación, frustración y confusión en la medida que no tiene claro la delimitación de tareas (Luna, 2003).

Por otra parte, la exposición constante y prolongada a humillaciones en el ámbito del trabajo, alimenta el resentimiento y genera un sentimiento de inactividad que obstruye su capacidad de acción y sus iniciativas, privándolo de la realización de acciones espontáneas en el propio grupo de trabajo (Schlindwein, 2013).

Es posible que los trabajadores acosados actúen con elevada susceptibilidad e hipersensibilidad frente a la crítica, presenten actitudes de desconfianza y conductas evitativas. Pueden manifestar también agresividad, ira y rencor; así como deseos de venganza contra el acosador (Piñuel, 2001).

En su estudio meta-analítico Topa, Depolo y Morales (2007) identifican que en los procesos de acoso existen efectos indirectos sobre el estrés. Si el acoso parece justificado por el bajo rendimiento de la víctima, pese a que la sobrecarga de trabajo sea real, su reacción al intentar cumplir con los estándares esperados, puede dañar su bienestar psicológico y físico.

### **Consecuencias para el núcleo familiar y social**

El entorno familiar se ve afectado al vivir la transformación progresiva de la víctima sin comprender lo que verdaderamente ocurre. En general el familiar que sufre acoso laboral no puede ni sabe comunicar de manera precisa lo que le atormenta lo que dificulta aún más las posibilidades de ser ayudado por su entorno (Ovejero, 2006).

Las víctimas suelen modificar sus modelos de comunicación y sus niveles de irritabilidad y negatividad, afectando su relación con el entorno socio-familiar. Sus allegados pueden considerar que el problema es vivido con una preocupación obsesiva. Debido a la sensación de incompreensión por parte de su entorno, el trabajador hostigado se aísla

progresivamente. Por esta razón, la mayoría de los acosados indican que carecen de apoyo social (Rodríguez, 2011).

A su vez, el entorno social del trabajador acosado puede limitar su apoyo al padecer las consecuencias de tener “una persona cercana amargada, desmotivada, sin expectativas ni ganas de trabajar, y que padecerá posiblemente algún tipo de trastorno psicopatológico, con o sin adicción a sustancias psicoactivas”. (González, 2007, pp. 54). Asimismo, la salud puede verse más afectada cuanto menos apoyo social perciba en su entorno.

En la investigación realizada por Carretero, Gil y Luciano (2011) se observa la importancia del apoyo social en el desenlace del acoso laboral. A mayor apoyo social en el ámbito laboral menor padecimiento al cabo de un año. Destacan estudios previos donde se lo ha considerado como un amortiguador de los efectos perjudiciales del mobbing.

Por lo tanto, las secuelas del acoso se evidencian también en el ámbito socio-familiar, este núcleo de allegados sufre las repercusiones de este fenómeno pese a originarse en un ámbito laboral. En esta línea, la OMS (2004) identifica posibles consecuencias como: problemas de pareja y divorcios, episodios de violencia y empeoramiento del desempeño escolar en los hijos de la persona acosada.

### **Consecuencias para la organización laboral**

No solamente la víctima y su entorno socio-familiar son quienes sufren las consecuencias del acoso, sino que tiene efectos perjudiciales en el bienestar de las personas que son testigos de estas situaciones, informando también un incremento en los síntomas de estrés (Slin, 2006).

En esta misma línea, los efectos colaterales se expanden hacia el grupo de trabajo, que percibe e internaliza las conductas de hostigamiento. A consecuencia se obtiene un clima de terror y un ambiente caracterizado por la hostilidad, la antipatía, el rencor, la desconfianza y la inseguridad (Barreto y Heloani, 2013).

Por otra parte, también la propia organización se ve afectada negativamente en el proceso de mobbing ya que en el ambiente de trabajo se evidencia una disminución de la productividad y la percepción del clima laboral se deteriora, lo que conlleva a rumores dentro de la empresa que le insumen tiempo al trabajador incidiendo directamente en la eficiencia. Asimismo, se generan efectos negativos sobre la imagen y la credibilidad

social, produciéndose una desfavorable reputación frente a la opinión pública (Luna, 2003).

Se registran a su vez, consecuencias como el aumento de absentismo, justificado o no por bajas de enfermedad, accidentabilidad, falta de puntualidad, baja calidad en la atención al cliente, rotación de puestos, lo que implica mayores costos y tiempo en capacitación y adaptación de nuevos trabajadores. En este sentido, si bien durante el proceso, posiblemente el acosado disminuya la cantidad y calidad del trabajo, cuando el trabajador abandona la organización puede significarle a la empresa pérdida de experiencia y conocimiento en su capital humano. Pese a los efectos negativos, el 44% de los casos de acoso laboral se realiza con conocimiento por parte de la empresa y es aceptado implícita y pasivamente por la organización (Olmedo y González, 2006).

A pesar de que ciertos aspectos se pueden calificar como costos indirectos (deterioro de la imagen pública de la organización) se pueden convertir en costos económicos (posibilidad de perder potenciales clientes, prestigio y estatus frente a la competencia). De todas formas, el problema no debe afrontarse solamente en términos de costo-beneficio para la organización, sino que se debe considerar primordial la salud de los trabajadores (Rodríguez, 2011).

### **Consecuencias para la sociedad**

El acoso laboral genera daños en la víctima que trascienden el plano individual, produciendo una sucesión de daños colaterales a gran escala que repercuten en distintos ámbitos, incluso a nivel socio-económico (Piñuel, 2001).

Desde el punto de vista económico se deben considerar los costos respecto a pensiones anticipadas por invalidez y asistencia por enfermedades asociadas al fenómeno. Se pierde por tanto, fuerza de trabajo en trabajadores activos (González, 2007).

En este sentido, estudios llevados a cabo por la Seguridad Social de Suecia en 1992 muestran que los trabajadores que han sufrido de acoso laboral tienden a anticipar su jubilación; las cifras indican que el 25% (trabajadores con más de 55 años) se jubila de forma anticipada (Leymann, 1996).

El análisis de los efectos sociales de las bajas por hostigamiento psicológico se centra en los sujetos y no en las organizaciones. Si bien el trabajador es quien padece y necesita ayuda, no se fomenta el análisis medioambiental y social de los lugares de trabajo para su mejoría (Luna, 2003).



Considerando la diversidad de consecuencias que genera el acoso laboral y los ámbitos en los repercute, es que resulta necesario disminuir los casos con el objetivo de detener el fenómeno en su totalidad. Para ello, es necesario indagar acerca de las medidas de prevención que proponen los estudiosos del tema y que se están gestionando para reducir los casos, y por ende, los daños.

#### **4. ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN**

Debido a las diversas consecuencias negativas que se asocian al acoso laboral se espera que las organizaciones se vean incentivadas y motivadas a prevenir e intervenir en los procesos de mobbing. Las ventajas asociadas ante la adopción de medidas de prevención son: reducción de las tasas de rotación y absentismo, aumento de la satisfacción laboral y la productividad, se evitan posibles conflictos legales y el desprestigio que acompaña estos procesos. Las organizaciones han mostrado un accionar reactivo frente al acoso en lugar de emplear estrategias proactivas (Slin, 2006).

Se ha demostrado que la probabilidad de que se inicien procesos de acoso es mayor en aquellas organizaciones que no tienen pautas o medidas explícitas en relación al mobbing. En organizaciones donde se toleran comportamientos abusivos los acosadores sienten que pueden salir del problema sin tener consecuencias personales (Moreno, Rodríguez, Garrosa y Morante, 2004).

En esta misma línea, un estudio realizado por Gimeno, Grandío y Marqués (2012) investiga la relación existente entre diferentes prácticas organizativas y la violencia en el trabajo. Sus resultados muestran que cuanto mayor es la presencia de una práctica, el número de conductas violentas es significativamente menor. Las prácticas definidas por los autores son: liderazgo, apertura y apoyo, comunicación y participación, igualdad y trato justo, relaciones interpersonales y características del puesto. En suma, identifican que la violencia en el trabajo aumenta cuando el liderazgo es menos participativo, son reducidos los niveles de apertura y apoyo, se dificulta la comunicación y la participación y son deficientes las variables de igualdad y trato justo.

La organización y los empleadores deben incorporar métodos de evaluación de los riesgos con el objetivo de identificar factores organizacionales que podrían favorecer la aparición de situaciones de mobbing. En este sentido, se puede instruir a los trabajadores en medidas preventivas. La OMS (2004) propone métodos de prevención en el nivel

primario, secundario y terciario. En cuanto a la prevención primaria se deben adoptar medidas para comunicar a los trabajadores (guías o códigos de conducta que promuevan la confianza y un clima de tolerancia y respeto, contratos que abarquen la regulación en caso de incumplimiento de las normas de conducta). La información y educación sobre el acoso y sus consecuencias puede incluir campañas de concientización y el desarrollo de una política anti-mobbing. En el nivel secundario, se deberán tomar medidas efectivas para controlar el proceso de acoso. Se propone que exista un confidente y un mediador, que escuche al trabajador y que ofrezca un encuentro para la resolución, respectivamente. El confidente puede o no ser una persona de la organización cuya función radica en ofrecer un espacio para que se clarifique la experiencia y pueda tomar la iniciativa para detener las agresiones. El mediador ofrece a las partes en conflicto un espacio para negociar soluciones. En este espacio no se busca a un culpable sino que se establece un acuerdo para continuar trabajando en un ambiente de respeto mutuo. En el tercer nivel se toman medidas para contribuir en la recuperación de la salud y dignidad de la víctima. Se pueden implementar grupos de apoyo para la sensibilización del problema.

Tal como lo plantea Leymann (1996) el acoso laboral debe ser evaluado del mismo modo que otras situaciones que producen daños físicos en el lugar de trabajo. Deberá entenderse como enfermedad profesional psicológica con graves consecuencias que puede desencadenar lesiones permanentes.

Se necesita un cambio sustancial de perspectiva, y trabajar con una visión global e integradora, ya que el problema trasciende lo individual. Por tal motivo, las acciones preventivas son posibles y necesarias, las empresas deben reconocer su responsabilidad social en temas de salud y aspirar a posicionarse como entornos que la cuidan (Gimeno, Grandío y Marqués, 2012).

De acuerdo al énfasis que se ha hecho para diferenciar el mobbing de conflictos puntuales en la dinámica laboral, la OMS (2004) plantea que en una organización saludable es posible resolver enfrentamientos de la cotidianeidad. Es fundamental para ello que exista: Roles y tareas definidos con claridad, relaciones de colaboración, objetivos y metas compartidas, comunicación directa y sincera, estrategias abiertas y francas.

En este sentido, Slin (2006) propone para aminorar los casos de acoso las siguientes recomendaciones: mayor concientización sobre el fenómeno, mejora de las competencias de directivos y supervisores para la gestión de conflictos, crear una 'tolerancia cero' ante

el acoso, determinar con claridad los comportamientos esperados, las responsabilidades y reglas laborales, intervención precoz en los conflictos.

También se pueden implementar medidas para la prevención del acoso como la incorporación de la identificación del mobbing a la evaluación de riesgos psicosociales, así como acordar protocolos de prevención en la empresa y establecer canales de detección y actuación. A través de medidas organizativas, transformar el proceso de producción incentivando la participación de los trabajadores y disminuyendo las demandas. Revisar objetivos, reconocimientos, salarios. De este modo, se busca disminuir la presión excesiva para evitar situaciones de estrés, que pueden desencadenar en acoso. Brindar apoyo y colaboración así como atención médica y psicológica a la víctima. Determinar los modos de actuación de la organización para evitar la repetición de esas situaciones. Puede ser necesaria la capacitación en la gestión de conflictos y trabajo en equipo. Establecer una política preventiva para evitar que los incidentes avancen a situaciones de riesgos. Si fuera necesario aplicar medidas disciplinarias (Pinzón de Bojana y Atencio, 2010).

Si se amplía el nivel de análisis para diagnosticar situaciones de acoso, se logrará conocer con mayor profundidad los factores asociados a su origen y por lo tanto, mejorar el diseño de las estrategias para prevenirlo (Segura, Hernández y Ballesteros, 2013).

Del mismo modo, las investigaciones y revisiones existentes acerca de la identificación de los factores organizacionales e individuales como causantes del acoso laboral proporcionan valiosas pautas en cuanto a la prevención del problema. No obstante, aún no se conoce lo suficiente sobre el uso de distintos métodos de intervención y el éxito en la implementación (Slin, 2006).

#### **4.1. Intervención y evaluación**

Para realizar una valoración técnica de mobbing es fundamental la integración de un equipo multidisciplinario (psicólogos, médicos, técnicos en prevención de riesgos laborales) y el abordaje de los distintos aspectos que conforman el fenómeno (organización de trabajo, acosador, antecedentes). Una de las dificultades es la objetivación y la búsqueda del nexo causal entre las consecuencias en la salud de la víctima y las conductas de acoso. Se procurará demostrar que el acosado estuvo expuesto a factores de riesgo psicosocial, por esta razón se debería hacer mención a la compatibilidad entre el daño valorado y el estresor encontrado (González, Delgado y García, 2010).

Los cuestionarios más utilizados para la evaluación del mobbing son el LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terror) de Leymann en 1990 y el NAQ (Negative Acts Questionnaire) de Einarsen y Raknes en 1997. Este último, que también posee unas propiedades psicométricas adecuadas, es utilizado principalmente por su bajo costo de aplicación. En 2001, Einarsen y Hoel actualizaron el NAQ y obtienen dos dimensiones, denominadas acoso personal y acoso relacionado con el trabajo, dando lugar al NAQ-R (García, Meseguer, Soler y Sáez, 2014). También se consideran para la evaluación del tema, el WHS (Work Harassment Scale) de Bjorkqvist, Osterman & Hjelt-Back en 1992) y la Escala Cisneros de Fidalgo y Piñuel en 2004, instrumento desarrollado y validado en España (González, Delgado y García, 2010).

Por otra parte y a la par de los instrumentos existentes para la valoración de mobbing, el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (INSHT), señala que: los datos necesarios para un correcto “diagnóstico” y documentación del proceso de acoso son: 1) anamnesis socio-laboral, 2) análisis profundo del trabajo actual, 3) descripción cronológica de acontecimientos habituales en años anteriores (conflicto no resuelto que pueda derivar en la dinámica de acoso), 4) edad, sexo, antigüedad en la empresa y en anteriores, 5) tiempo de estrés, frecuencia, calidad de vida, diagnósticos psiquiátricos, problemas de sueño, 6) utilización de cuestionarios específicos de acoso, 7) implicaciones de la víctima en el contexto laboral, familiar y social 8) cumplimiento de los elementos de frecuencia y temporalidad de la definición operativa de mobbing, y 9) identificación de adicciones o psicopatologías previas como posibles factores de vulnerabilidad (González, Delgado y García, 2010).

Piñuel (2001) asegura que el acoso laboral no es problema únicamente del sujeto que lo padece o del agresor que de modo perverso lo desencadena. El mobbing debe ser considerado en sí mismo como síntoma y se deberá revisar la manera de organizar el trabajo, las sobrecargas de trabajo, la forma de seleccionar o promocionar a los superiores y/o ajustar los valores, cultura y estilo de dirección de la organización en la que el fenómeno se produce. El mobbing caracterizado por su sutileza suele permanecer encubierto bajo otros aparentes problemas que demuestran la negación por parte de la organización: incompatibilidad entre las partes involucradas, dificultades en el liderazgo o estilos inapropiados, falta de habilidades sociales, situación de tensión o estrés transitoria o coyuntural justificado por la urgencia de un proyecto, conflictiva familiar de la víctima. Por esta razón, se insiste en entender el fenómeno como causal y no casual.

## **5. CAMBIOS EN EL MUNDO LABORAL: INFLUENCIAS DEL NEOLIBERALISMO.**

Como fue planteado en capítulos anteriores del presente trabajo, los autores se centran en el análisis de los elementos inherentes a la organización laboral y de factores individuales como predictores del acoso, en tanto prevalece una mirada en el sujeto (López, Vázquez y Picón, 2008; Pinzón de Bojana y Atencio, 2010; Rodríguez et. al., 2012; Segura, Hernández y Ballesteros, 2013) y su entorno (Leymann, 1996; Luna, 2003; Moreno, et. al., 2004; Ovejero, 2006; Topa, Depolo y Morales, 2007; Gimeno, Grandío y Marqués, 2012). A pesar de que se observa una tendencia de análisis contextual en relación a las diferentes causas que se atribuyen a la aparición del mobbing, no incluyen aportes teóricos que reconozcan al acoso como un fenómeno producto de la sociedad y su historia.

Por esta razón, las principales críticas que pueden realizarse a la producción científica en torno al acoso laboral son dos: 1) existe una mirada histórica insuficiente, que no da cuenta del acoso laboral como resultado de un proceso de cambios en los modos de producción, 2) existe cierta ingenuidad al no considerar los imaginarios colectivos que moldean las organizaciones del trabajo.

En cuanto a la primera crítica, se constata la carencia de estudios que consideren una mirada histórica del problema y por lo tanto que contribuyan a entender la situación actual del mundo laboral como un proceso de cambios en los modos de producción y en el valor adjudicado al trabajo. Para comenzar es necesario conocer cómo los modelos actuales han transformado la organización del trabajo y los modos de producción a partir de los cambios que se fueron produciendo en el pasado.

En primer lugar, delimitar la organización del trabajo como el conjunto de elementos que definen de qué forma se ordena y divide el trabajo. Estos elementos a considerar son: el tiempo, los horarios, la cantidad y calidad del trabajo; los métodos y procedimientos laborales; los sistemas de control y vigilancia; la organización de los puestos de trabajo y las características de la actividad (Betancourt, 2007).

De acuerdo a las características que adquieran cada uno de estos elementos pertenecientes a la organización del trabajo se pueden configurar como factores psicosociales de riesgo. Si bien los factores psicosociales están presentes en todas las organizaciones laborales, cuando estos son disfuncionales, y tienen probabilidad de afectar negativamente al trabajador en cuanto a su salud y bienestar, se consideran como factores de riesgo. En esta línea el acoso laboral es considerado un riesgo psicosocial

(Moreno y Baez, 2010). En definitiva, la organización del trabajo nuclea lo relativo a las condiciones laborales y son precisamente éstas las que han sufrido transformaciones en el transcurso de los años.

En términos históricos, a partir del siglo XX, los cambios en el mundo del trabajo comenzaron a producirse desde la implementación del modelo Taylorista, cuyo objetivo era aumentar la productividad. Para ello, se estableció por medio de cronómetros el tiempo necesario para realizar cada tarea específica. Se logró que los trabajadores se especialicen en un limitado número de tareas para adquirir la destreza necesaria, lo que permitió la reducción de tiempos en la producción y como resultado aumentó la cantidad de productos obtenidos con el mismo número de recursos (trabajadores), lo que sin duda exacerbó las exigencias laborales.

Después de la II Guerra Mundial, el Fordismo, un nuevo modelo organizativo de producción, se instaló en los países industrializados. Este modelo generó una producción en masa, que procuraba la ampliación del consumo en masa, incluso de los propios trabajadores, por lo cual se incrementaron los salarios. A pesar de que el trabajo estaba reglamentado, comenzó una degradación resultado de la mecanización y precarización llegando incluso a una alienación. Este panorama dominó hasta comienzos de los años setenta. A partir de entonces comenzó una crisis estructural del sistema productivo impulsada por un nuevo pensamiento: el neoliberalismo (Antunes, 2000).

Actualmente, la nueva tendencia empresarial, necesita un nuevo tipo de trabajador que los capitales denominan, 'místicamente', colaboradores. El nuevo colaborador debe ser polivalente y multifuncional, en tanto se intensifican los ritmos, tiempos y procesos del trabajo, a nivel de la producción industrial y del sector servicios. Además del aumento de maquinaria tecnológica, que fomenta la transformación del trabajo vivo en trabajo muerto, se constata la ampliación del trabajo inmaterial (la comunicación, la publicidad y el marketing), que Antunes (2000) considera "propias de la sociedad de los logos, de las marcas, de lo simbólico, de lo que involucra y de lo superfluo, de lo informacional. Es lo que el discurso empresarial llama sociedad del conocimiento". (pp. 31).

Como consecuencia se transforma la noción de espacio y tiempo de trabajo, aumentan las tercerizaciones, avanzan las flexibilizaciones, se intensifican las formas de trabajo part-time, progresan las distintas formas de emprendedurismo, cooperativismo, trabajo voluntario. Con frecuencia, los trabajadores encuentran resistencia frente a estos proyectos de flexibilización, ya que los niveles de degradación del trabajo son más

intensos cuando incide el *modus operandi* de la empresa moderna y “flexible”, caracterizado por la gestión por competencias y la gestión del conocimiento. De todas formas, es paradójico que cuanto más necesitan las empresas de la cooperación o el involucramiento del trabajador, se incrementan los mecanismos coercitivos y las formas de violencia (Antunes, 2000).

En definitiva, estas nuevas modalidades “flexibles” moldean la organización del trabajo que determinan factores organizacionales propicios para el surgimiento del mobbing. Como se mencionó en el capítulo dos, los autores Moreno, Rodríguez, Garrosa y Morante (2004) definen estas nuevas modalidades en variables de: sobrecarga de trabajo, ambigüedad de rol, fuertes demandas laborales, limitada comunicación y los modos de organización del trabajo como generadores de ambientes laborales estresantes y que por lo tanto se asocian con el incremento de casos de acoso.

Asimismo, los riesgos psicosociales emergentes se relacionan íntimamente con las políticas de gestión y la cultura organizacional y constituyen ‘riesgos invisibles’ pero reales en tanto afectan la salud de los trabajadores. Desde una lógica capitalista es de interés que la fuerza de trabajo disponga de buena salud para realizar su trabajo con la mayor productividad posible, sin embargo las condiciones desfavorables propias del sistema generan un desgaste en el trabajador (Barreto y Heloani, 2013).

En definitiva, como lo propone Antunes (2000), el desafío es entender la nueva morfología del trabajo caracterizada por su diseño multifacético que es resultado de la metamorfosis que viene atravesando el mundo capitalista. Y a pesar de que se modificó la visión del trabajo como finalidad central del sujeto en trabajo asalariado y alienado, como único medio de subsistencia donde la fuerza de trabajo transforma en mercancía; se debe alcanzar una nueva forma de sociabilidad que atienda las auténticas necesidades y que proporcione un nuevo sentido a la vida dentro y fuera del trabajo. Este cambio “posibilitará el rescate verdadero del sentido estructurante del trabajo vivo, contra el sentido (des)estructurante del trabajo abstracto para el capital”. (pp. 42).

En cuanto a la segunda crítica, los estudios presentados en la monografía muestran un desconocimiento de las producciones de sentido colectivas y dejan a un lado la dimensión institucional de las organizaciones laborales. En tanto, se limitan al plano organizativo, incorporando en sus planteos descripciones de elementos y variables de la modalidad de trabajo y de la estructura de la organización laboral como la cultura corporativa, el liderazgo (Moreno et. al., 2004); la justicia organizacional (Topa, Depolo y Morales, 2007); la incorrecta organización del trabajo, la inadecuada gestión del conflicto

(Leymann, 1996); el tipo de contrato, la política organizacional, la información, la actuación de la organización ante el acoso (Moreno et. al., 2005); el ritmo de trabajo y la dificultad de la tarea (Rodríguez et. al., 2006). Sin embargo, y a pesar de no centrarse en un análisis minucioso, consideran la importancia de la competitividad (Moreno et. al., 2004, 2005; Peralta, 2006; Barreto y Heloani, 2013) que puede ser entendida como factor clave en las producciones de sentido y que es favorecida por las condiciones económicas actuales.

En este sentido, Rebellato (1998) afirma que los modelos neoliberales tienen la capacidad de modificar el imaginario social y los valores que guían nuestros comportamientos en la sociedad, mostrándonos un escenario donde la competencia y el mercado se han convertido en productores de nuevos significados y subjetividades. Por ende y como consecuencia de esta transformación determinados constructos sociales como la competitividad toman fuerza y caracterizan las relaciones de trabajo actuales. No obstante, esta “competencia” se expresa de forma violenta, se pierde el valor del otro como sujeto dialogante y es reemplazado por un otro amenazante.

De este modo, las relaciones interpersonales entre los trabajadores se ven afectadas por la rivalidad para alcanzar los ideales que tanto las empresas como la sociedad promueven. Las metas organizacionales que se utilizan para el reconocimiento del desempeño individual originan un constante nivel de competencia y se genera un desgaste en los trabajadores que luchan por alcanzar los objetivos y por ende, el reconocimiento.

Desde esta perspectiva, la dimensión del problema puede ser explicada por el contexto circunstancial, resultado de acontecimientos históricos, en tanto la humanidad no puede desprenderse de él ni de los valores que se imponen. Como se mencionó, el análisis de los factores organizacionales permite comprender que los cambios en el ámbito laboral se inscriben en el marco de una sociedad que atraviesa los efectos del neoliberalismo.

No obstante, el acoso laboral no debe ser justificado, considerando que se trata de situaciones de violencia extrema contra el prójimo. Por esta razón, a pesar de los ideales y “valores” como competitividad, productividad, excelencia, que promueve la sociedad de consumo, el acoso hacia otro trabajador no se justifica como medio para lograr ningún fin. La violencia no debe admitirse bajo ninguna circunstancia.

En suma, este análisis permite inferir que los cambios en la organización del trabajo asociados al neoliberalismo, promueven modelos que sustentan estilos de trabajo que facilitan el surgimiento de situaciones de mobbing.



## REFLEXIONES FINALES

Los principales aprendizajes en relación al tema estudiado permiten comprender que el acoso laboral debe ser considerado fundamentalmente como problema social, a pesar de afectar el ámbito privado, sus repercusiones también conciernen a la salud pública y a la sociedad en su conjunto. Como fenómeno social urge erradicar el problema pues las cifras en estudios epidemiológicos muestran la gravedad del problema a nivel mundial. No obstante, en nuestro país, la 'I Encuesta sobre condiciones de trabajo seguridad y salud laboral en Uruguay' presenta que tan sólo el 10% de los trabajadores se ven expuestos a comportamientos abusivos en el lugar de trabajo y un 3% de ellos los sufren de forma habitual. En este sentido, parece que los riesgos psicosociales tienen poca incidencia en el contexto laboral de Uruguay, sin embargo, el 3%-4% de los encuestados utilizó la respuesta 'no sabe/ no contesta' en estos factores. Esto podría significar que existe dificultad para identificar si están expuestos a este riesgo psicosocial, considerando que las situaciones de acoso se caracterizan por su sutileza pueden pasar inadvertidas para los propios trabajadores afectados en caso de no tener claramente identificado el problema. Asimismo, puede que el tema aún se viva en las organizaciones como un tabú, donde las situaciones de acoso laboral quedan en casos aislados y resulta difícil reconocer que en el lugar de trabajo ocurren tales conductas inapropiadas, lo que evidencia cierto temor frente a la opinión pública.

Por otra parte, se ve afectada la percepción que la sociedad tiene acerca del trabajo, en tanto el valor que se le adjudica es una construcción social que varía en función del contexto cultural. Por esta razón el trabajo, que en el imaginario social cubre nuestras necesidades materiales y es muchas veces proveedor de satisfacción, no puede visualizarse como un medio hostil que conduce a problemáticas de diferentes índoles.

En este proceso de aprendizaje destaco algunos aspectos que despertaron mi interés y que pueden utilizarse como futuras líneas de investigación: 1) la diferenciación existente entre las conductas de acoso en función del género del acosador, 2) la relación que existe entre haber sido víctima de acoso y ser acosador posteriormente, en tanto un agresor también puede sufrir, con posterioridad, conductas de acoso por parte de su entorno a modo de represalia, 3) la causalidad probable entre ser víctima de acoso laboral y los conflictos en el ámbito familiar, 4) aumentar estudios e investigaciones sobre las practicas que utilizan las organizaciones para la prevención del mobbing, así como acerca del rol del psicólogo y sus posibles intervenciones en situaciones de acoso.

Es necesario que las organizaciones laborales, además de mostrarse preocupadas, se ocupen del tema. Son diversas las dificultades que encuentran los diferentes espacios de trabajo al momento de establecer líneas de acción frente a casos de acoso laboral, por lo cual es preferible adoptar medidas preventivas para evitar el surgimiento de conductas de hostigamiento y reducir al mínimo los factores de riesgo psicosocial. En este sentido, es esencial conocer cómo se manifiesta el proceso e identificar sus causas para utilizar estrategias de prevención de forma adecuada. De todas formas, aquellos aspectos propios de la situación socio-laboral actual (trabajo inestable, vulnerabilidad en el contexto de la globalización, sensación de inseguridad, formas de contratación) no pueden ser eliminados fácilmente, sin embargo la realidad puede cambiar con la suma de las transformaciones de cada organización laboral en pro de una mejor calidad en el trabajo.

Considero que el auténtico interés debería basarse en la posibilidad de revertir o disminuir los casos basándonos en construir ámbitos, espacios y relaciones de trabajo que no permitan éste ni ningún tipo de hostigamiento. La promoción y cuidado de la salud de los trabajadores es tarea de todos. El acoso laboral debe empezar a ser considerado como un tema urgente a tratar, principalmente desde un punto de vista de prevención y promoción de ambientes laborales saludables y relaciones de trabajo sanas.

Por eso es importante que toda la organización conozca los aspectos relevantes del fenómeno y que los trabajadores se involucren en la promoción de bienestar y ambientes saludables, a la vez que muestra mayor compromiso con la propia organización y con la comunidad en su conjunto. Lograr adecuados canales de comunicación, así como la apertura y transparencia en la gestión de las organizaciones contribuye a que los casos de acoso laboral sean abordados con la responsabilidad que merecen.

Por otra parte, la producción científica-académica que existe sobre el tema en nuestro país es escasa. Sin duda, hace falta mayor capacitación e información tanto para los profesionales de la salud como para empleadores y trabajadores. En este sentido, estimo que el rol del psicólogo en ámbitos laborales es fundamental, por lo que se debería facilitar la participación e intervención de profesionales en las situaciones de acoso. Teniendo en cuenta los aportes teóricos que le brinda su formación y las herramientas metodológicas que puede utilizar.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antunes, R. (2009). Diez tesis sobre el trabajo del presente (y el futuro del trabajo). En J. C. Neffa, E. de la Garza Toledo y L. Muñoz Terra (Comps.), *Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales* (Vol. 1, pp. 29-44). Buenos Aires: CLACSO.
- Barón Duque, M., Munduate Jaca, L., y Blanco Barea, M. J. (2003). La espiral del Mobbing. *Papeles del Psicólogo*, 23(84), 71-82. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77808408>
- Barreto, M., y Heloani, R. (2013). Violencia organizacional: un riesgo no visible, pero objetivo e innegable. *Salud de los trabajadores*, 21(1), 68-86.
- Betancourt, O. (2007). Enfoque alternativo de la salud y seguridad en el trabajo. *Prevención es Desarrollo*, 1(1), 3-16.
- Cardona A., D., y Ballesteros P. M. (2005). El acoso psicológico: riesgo laboral más frecuente de lo reportado. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 23(2), 99-106. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12011106012>
- Carretero Domínguez, N., Gil Monte, P. R., y Luciano Devis, J. V. (2011). Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo. *Psicothema*, 23(4), 617-623. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72722232014>
- Denuncias por acoso moral laboral se multiplicaron por diez desde 2005 (16 de noviembre de 2013). *La República*. Recuperado de <http://www.republica.com.uy/denuncias-por-acoso-moral-laboral-se-multiplicaron-por-diez-desde-2005/>
- Einarsen, S., y 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/articulo.oa?id=231317121002>
- Fidalgo Vega, M., Gallego Fernández, Y., Ferrer Puig, R., Nogareda Cuixart, C., Pérez Zambrana, G., y García Maciá, R. (2009). Acoso psicológico en el trabajo: definición (NTP, 854). Madrid: *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*.

- García Izquierdo, M., Meseguer, M., Soler, M. I. y Sáez, M. C. (2014). Avances en el estudio del acoso psicológico en el trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 35(2), 83-90. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77831095002>
- Gil Monte, P. (2009). Algunas razones para considerar los riesgos psicosociales en el trabajo y sus consecuencias en la salud pública. *Revista Española de Salud Pública*, 83(2), 169-173. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17083203>
- Gimeno Navarro, M., Grandío Botella, A. y Marqués Marzal, A. (2012). Prácticas organizativas saludables frente a la violencia en el trabajo. Estudio de su incidencia. *Contabilidad y Negocios*, 7(13), 43-58. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281623577005>
- González de Rivera y Revuelta, J. L., y Rodríguez Abuín, M. (2006). Acoso psicológico en el trabajo y psicopatología: un estudio con el LIPT-60 y el SCL 90-R. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3), 397-412. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317121010>
- González Trijueque, D. (2007). El acoso psicológico en el lugar de trabajo: una aproximación desde la Psicología Forense. *Psicopatología Clínica Legal y Forense*, 7, 41-62.
- González Trijueque, D., Delgado Marina, S. y García López, E. (2010). Valoración Pericial Psicológica de la Víctima de Mobbing. *Psicología Iberoamericana*, 18(2) 8-18. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133915921002>
- Guimarães, Liliانا Andolpho Magalhães y Rimoli, Adriana Odalia. (2006). "Mobbing" (assédio psicológico) no trabalho: uma síndrome psicossocial multidimensional. *Psicología: Teoría e Pesquisa*, 22(2), 183-191.
- Harasemiuc, V., y Díaz Bernal, J. (2013). Evidencia científica de la relación entre acoso laboral y depresión. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 59(232), 361-371.
- Hirigoyen, M., (2014). *Todo lo que hay que saber sobre el acoso moral en el trabajo*. Barcelona: Paidós.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.

- López Cabarcos, M. A., Vázquez Rodríguez, P., y Picón Prado, E. (2008). Un estudio empírico sobre las características distintivas de las víctimas de mobbing. *Revista Mexicana de Psicología*, 25(2), 223-235.  
Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=243016308003>
- Luna, A. (2003). *Acoso psicológico en el trabajo (mobbing)*. Madrid: GPS.
- Mangarelli, C. (2006). Acoso Laboral, concepto y protecciones. *Revista de Derecho*, 5(9), 67-74.
- Martínez, D., y Crego, A. (2013). *I Encuesta sobre condiciones de trabajo seguridad y salud laboral en Uruguay*. Recuperado de [http://www.oiss.org/estrategia/IMG/pdf/Encuesta\\_Uruguay.pdf](http://www.oiss.org/estrategia/IMG/pdf/Encuesta_Uruguay.pdf)
- Moreno Jiménez, B., Rodríguez Muñoz, A., Garrosa Hernández, E. y Morante Benadero, E. (2004). Acoso Psicológico en el trabajo; una aproximación organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(3), 279-285.  
Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317816001>
- Moreno Jiménez, B., Rodríguez Muñoz, A., Garrosa Hernández, E. y Morante Benadero, M. E. (2005). Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: un estudio exploratorio. *Psicothema*, 17(4), 627-632. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72717414>
- Moreno Jiménez, B. y Baez Leon, C. (2010). *Factores y Riesgos Psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Madrid: UAM.
- Olmedo, M., y González, P. (2006). La violencia en el ámbito laboral: la problemática conceptualización del mobbing, su evaluación, prevención y tratamiento. *Acción Psicológica*, 4(2), 107-128. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=344030758005>
- Organización Mundial de la Salud (2004). *Sensibilizando sobre el acoso psicológico en el trabajo*. Ginebra: OMS.
- Ovejero Bernal, A. (2006). El mobbing o acoso psicológico en el trabajo: Una perspectiva psicosocial. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(1), 101-121. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317045005>
- Padial Ortiz, O., y De la Iglesia, M. (2002). El mobbing como enfermedad del trabajo. Lan Harremanak. *Revista de Relaciones Laborales*, 7, 231-240.

- Peralta Gómez, M. C. (2006). Manifestaciones del acoso laboral, mobbing y síntomas asociados al estrés postraumático: estudio de caso. *Psicología desde el Caribe*, 17,1-26. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301701>
- Pinzón de Bojana, B., y 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>
- Piñuel y Zabala, I. (2001). *Mobbing. Cómo sobrevivir al Acoso Psicológico en el trabajo*. Bilbao: Sal Térrea.
- Rebellato, J. L. (1998). La globalización y su impacto educativo-cultural. El nuevo horizonte posible. *Revista de la Multiversidad Franciscana de América Latina*, 8, 23-51.
- Rodríguez Muñoz, A. (2011). Acoso psicológico en el trabajo: revisión de la literatura y nuevas líneas de investigación. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(1), 20-34.
- Rodríguez Muñoz, A., Martínez Gamarra, M., Moreno Jiménez, B. y Gálvez Herrer, M. (2006). Predictores organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: aplicación del modelo de demandas y recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3), 333-345. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317121006>
- Rodríguez Muñoz, A., Moreno Jiménez, B., Baillien, E., Sanz Vergel, A. I., y Moreno López, Y. (2012). Agredidos que agreden: la relación recíproca entre víctima y agresor en situaciones de acoso psicológico en el trabajo. *Psicothema*, 24(3), 358-363. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72723439003>
- Sch lindwein, V. L. D. C. (2013). Histórias de vida marcadas por humilhação, assédio moral e adoecimento no trabalho. *Psicologia & Sociedade*, 25(2), 430-439.
- Segura Aguirre, A. L., Hernández Arista, U. I. y Ballesteros Ayala, J. C. (2013). Acoso psicológico en el trabajo y su relación con síntomas psicopatológicos. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 18(2), 359-371. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29228336011>
- Slin, D. (2006). ¿Se preocupan las organizaciones por el acoso psicológico en el trabajo?. Percepciones de los trabajadores sobre las medidas organizacionales contra el acoso psicológico. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3), 413-431.

Topa Cantisano, G., Depolo, M. y Morales Domínguez, J. F. (2007). Acoso laboral: meta-análisis y modelo integrador de sus antecedentes y consecuencias. *Psicothema*, 19(1) 88-94. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72719113>

Trujillo Flores, M. M., Valderrabano Almegua, M. d. I. L., y Hernández Mendoza, R. (2007). Mobbing: historia, causas, efectos y propuesta de un modelo para las organizaciones mexicanas. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17(29) 71-91. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802905>

Ugarte, J. L. (2012). El acoso laboral: entre el Derecho y la Psicología. *Revista de Derecho (Valparaíso)*, 39, 221-231. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173625403008>