

# UCASAL

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA



**FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN**

**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

**TÍTULO:**

***“Las tipologías relacionales del acoso laboral en propietarios y empleados de organizaciones del rubro comercial, en la ciudad de Salta, durante el año 2019.”***

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**AUTOR: EVELING, MARÍA ANDREA**

**TUTOR: GUTIERREZ, LUZ MARÍA DE DIOS**

**Canciller**

*Su Excelencia Reverendísima*

*Monseñor Mario Antonio Cargnello*

*Arzobispo de Salta*

**Rector**

*Ing. Rodolfo Gallo Cornejo*

**Vice- Rectora Académica**

*Mg. Constanza Diedrich*

**Vice- Rector Administrativo**

*Dr. Diario Eugenio Arias*

**Vicerrector de Formación**

*Pbro. Dr. Cristian Arnaldo Gallardo*

**Vicerrector de Investigación y Desarrollo**

*Dr. Federico Colombo Speroni*

**Secretaría General**

*Lic. Silvia Álvarez*

**Decano de Facultad de Economía y Administración**

*Dr. Juan Lucas Dapena Fernández*

**Jefa de la Carrera de Recursos Humanos**

*Lic. María Soledad Perevicins*

***Página de aprobación***

Trabajo Final de Graduación aprobado con nota: \_\_\_\_\_

**Miembros del jurado**

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Apellido y nombre

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Apellido y nombre

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Apellido y nombre

## AGRADECIMIENTOS

*Terminado el trabajo final, regreso con nostalgia a todo el camino recorrido para llegar a esta instancia, donde puedo destacar que el esfuerzo y la perseverancia hacia una verdadera vocación no tienen límites. Al mismo tiempo vienen a mi memoria momentos de cansancio, de preocupación, de nerviosismo y ansiedad que surgían como consecuencia de la incertidumbre que traía consigo cada paso nuevo que daba en la carrera.*

*Hoy, totalmente feliz y satisfecha de finalizar ésta hermosa etapa, le doy gracias a Dios, a la Virgen y a San Expedito, por guiarme en cada paso que doy, por los logros y sueños hechos realidad, por mostrarme que aunque muchas veces el camino sea difícil el final es glorioso. Por darme fuerzas y levantarme en cada derrota, mostrándome que todo pasa (o no) por alguna razón.*

*También quiero agradecer a la persona más importante de mi vida, mi mamá, no solo por darme la posibilidad de una buena educación, contención y por su amor incondicional, sino también por preocuparse y desvelarse tratando siempre de verme avanzar, profesionalmente y sobre todo como persona. Asimismo doy las gracias a mis hermanos, novio y mascotas por ser mi soporte en este camino, brindándome alegría, amor, apoyo, fortaleciéndome para seguir adelante en mis momentos de flaqueza.*

*Agradezco a mis mejores amigas que están para mí en las buenas y en las malas, que cumplen varios roles en mi vida, siendo mis confidentes, mis consejeras, mi soporte y mis alegrías.*

*Quiero destacar el cariño, orientación, opiniones y acompañamiento de Gutierrez Luz María, quién afortunadamente no es solamente mi directora de tesis sino una gran persona que conozco desde mi infancia.*

*Y para finalizar doy gracias a todas las hermosas personas que conocí en esta etapa de mi vida, compañeros, amigos/as, profesionales y profesores que dedicaron su tiempo para transmitirme sus conocimientos, consejos y experiencias, aportando a mi autodesarrollo y dándome además instrumentos y herramientas para poder desenvolverme en cualquier escenario que se me presente.*

*Con esta meta lograda, entiendo que es apenas el comienzo de este maravilloso camino de desarrollo profesional, en el cual me propongo transitarlo felizmente y con entusiasmo como lo hago desde que encontré mi vocación.*

*Eveling, María Andrea*

## INDICE TEMATICO

DISEÑO METODOLOGICO .....	7
TEMA:.....	8
FUNDAMENTACIÓN: .....	8
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:.....	9
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA:.....	9
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA: .....	9
DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO: .....	9
ANTECEDENTES (otras investigaciones académicas vinculadas al tema) ..	10
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> .....	11
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b> .....	11
HIPÓTESIS: .....	11
CLASIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	11
IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES: .....	12
OPERACIONALIZACIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE: .....	12
OPERACIONALIZACIÓN EMPÍRICA DE LAS VARIABLES .....	13
UNIVERSO .....	14
MUESTRA .....	14
TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	14
TIPO DE DISEÑO.....	15
FUENTES, MÉTODO Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	15
<i>FUENTES SECUNDARIAS</i> .....	15
<i>FUENTES PRIMARIAS</i> .....	15
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	16
MARCO CONCEPTUAL.....	17
<i>CAPITULO I: EL MOBBING, PSICO- TERROR LABORAL</i> .....	18
CONCEPTO .....	19
TERMINOLOGIA RELACIONADA.....	22
EVOLUCIÓN HISTORICA.....	23
CARACTERÍSTICAS DEL ACOSO LABORAL.....	25
MOTIVACIONES DEL MOBBING .....	28
TIPOS DE ACOSO LABORAL .....	29
OTROS TIPOS DE ACOSO LABORAL.....	40
ACTORES DEL MOBBING.....	42
ESCENARIOS DEL MOBBING.....	48
ENFOQUE LEGAL DEL MOBBING .....	49
<i>CAPITULO II: EL MOBBING EN LA ORGANIZACIÓN</i> .....	57

EL MOBBING EN LA ORGANIZACIÓN.....	58
FACTORES QUE PROPICIAN EL MOBBING EN LA ORGANIZACIÓN...	58
PRINCIPALES FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA APARICIÓN DEL ACOSO LABORAL.....	59
CONSECUENCIAS DEL MOBBING .....	60
PREVENCIÓN DEL MOBBING.....	63
ACTUACIÓN FRENTE AL ACOSO LABORAL .....	65
TRATAMIENTO E INTERVENCIÓN DESDE EL ASPECTO GLOBAL- LABORAL.....	72
<i>TRABAJO DE CAMPO</i> .....	74
<i>CAPITULO I: RECOLECCIÓN DE DATOS</i> .....	75
DELIMITACIÓN DE LA MUESTRA DE ESTUDIO.....	76
MODELO DE ENCUESTA .....	77
<i>CAPITULO II: ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS</i> .....	80
RESULTADOS DE ENCUESTAS.....	81
INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS EN ENCUESTAS .	93
PROPUESTA PROFESIONAL FINAL .....	97
FUENTES CONSULTADAS .....	99
Bibliografía.....	99
Hemerografía.....	100
Webgrafía .....	100

## ***DISEÑO METODOLOGICO***

**TEMA:**

***“Las tipologías relacionales del acoso laboral en propietarios y empleados de organizaciones del rubro comercial en la ciudad de Salta, durante el año 2019.”***

**FUNDAMENTACIÓN:**

El acoso laboral o “Mobbing” es un problema que ocurre y ha ocurrido desde hace varias décadas. Nacido en el seno del ámbito laboral y producto de una jerarquización, muchas veces sexista y de abuso de poder, ha permanecido mucho tiempo como “tema tabú”, debido a las controversias y cuestionamientos que genera en el ámbito laboral (razón por la cual es un tema que debe ser tratado con especial cuidado y seriedad).

Esta problemática es la principal fuente de estrés laboral en las personas y en él convergen diversas tipologías de distres, el cual puede llegar a cronificarse y generar conflictos a nivel personal, familiar y profesional.

En relación al acoso laboral relacional, se puede dar por parte de uno o varios compañeros, jefes o superiores “bossing” y, con mucha menor frecuencia, de los mismos subordinados que pueden someter a la víctima al maltrato psicológico (a través de burlas, falsos rumores, amenazas, exclusión, desprecios y otras formas de maltratos), como así también haciendo uso de la violencia física (aunque esta se da en menor medida).

En base a lo expuesto el presente trabajo de investigación pretende desentrañar las diversas tipologías existentes de acoso laboral (poniendo énfasis en las diversas tipologías relacionales), y entender la manera en la cual impactan en la vida laboral de una persona y en el ámbito organizacional.

### IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:

El problema se identifica en el/los trabajador/es que son víctima de acoso laboral en sus diversas acepciones, dado que esta situación se ve reflejada en su desempeño laboral, en su desenvolvimiento a nivel social, en su estado anímico, etc. Así mismo, esta problemática es compleja al momento de diagnosticarla y tratarla, ya que las víctimas tratan de esconder esta situación (ya sea por su necesidad de permanencia, o por temor a que su integridad personal se vea afectada).

### SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA:

- ¿Qué es mobbing?
- ¿Cuáles son los tipos de mobbing?
- ¿Cuáles son las tipologías relacionales del mobbing?
- ¿Qué medidas debe tomar una organización para prevenir, detectar, dar solución y superar el mobbing?
- ¿Cómo impacta el acoso laboral en el desarrollo (personal y profesional) de la persona que lo padece?

### FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

¿Qué tipologías relacionales de acoso laboral predominan en las instituciones del rubro comercial de la ciudad de Salta?

### DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO:

Este trabajo de investigación comprende a propietarios y empleados pertenecientes a diversas organizaciones del rubro comercial de la Ciudad de Salta, ocupantes de cargos en diferentes niveles jerárquicos (mandos operativos y superiores).

**ANTECEDENTES (otras investigaciones académicas vinculadas al tema)**

- ✓ **UCASAL- Año 2012. Autor: Piacenza, Gabriela Carolina. Licenciatura en psicología. Director de tesis: Lic. Rojo, Carolina. Tema: *“Mobbing Maternal en el personal femenino de las comisarias del Departamento de Orán.”***

Esta tesis de grado trata de examinar/ evaluar si el personal femenino de las comisarias de San Ramón de la Nueva Orán (Salta) es víctima de lo que en la actualidad se conoce como mobbing Maternal, (el cuál es un tipo de acoso que tiene por objetivo evitar que la mujer quede embarazada por diferentes motivos) para el cuál se toma diversas características organizacionales, del personal femenino, del propio acoso maternal. Determinando así la cantidad de casos de mobbing maternal y las consecuencias psicosociales que produce el mismo.

- ✓ **UCASAL- Año 2006. Autor: Guerra, Mariana del Milagro. Licenciatura en psicología. Director de tesis: Lic. Susana Arzelan de Massafra. Tema: *“Violencia en el ámbito laboral: Mobbing- El fenómeno de la violencia psicológica en el ámbito laboral (mobbing) en docentes de EGB1 de escuelas públicas, de la zona sur de la ciudad de Salta, en el año 2006.”***

Esta tesis de grado busca determinar si los docentes de EGB1 de las escuelas públicas de la zona sur de nuestra ciudad son víctimas de violencia psicológica en el ámbito laboral-mobbing. Además tiene como objetivo conocer qué estrategia de acoso laboral es más empleada en el ámbito educativo de las docentes mencionadas, registrando la intensidad vivenciada de estas estrategias.

### OBJETIVO GENERAL:

Identificar cuáles son las tipologías relacionales de acoso laboral presentes en las organizaciones del rubro comercial de la ciudad de Salta.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Detectar si existen situaciones de Acoso Laboral o se confunde con otras formas de hostigamiento.
- ✓ Determinar que género es el más afectado.
- ✓ Indicar que nivel jerárquico se ve más afectado por la tipología relacional que predomina.
- ✓ Establecer las tipologías relacionales más frecuentes y que consecuencias trae aparejada cada una de ellas.
- ✓ Establecer cuáles son los medios por el cuál la víctima es acosada.
- ✓ Descubrir los escenarios de acoso laboral que pueden presentarse en las organizaciones del rubro comercial.
- ✓ Detectar cuales son los cambios conductuales de las personas afectadas.
- ✓ Averiguar cuál es la actitud de las personas que son testigos de una situación de acoso laboral.

### HIPÓTESIS:

El "Bossing" es la tipología relacional de acoso laboral más frecuente en organizaciones del rubro comercial de Salta Capital en el año 2019.

### CLASIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

- Es simple con una variable.
- Es direccional, se conoce la naturaleza la variable en cuestión.

### IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES:

La variable que será estudiada por este trabajo de investigación es la presencia de acoso laboral de tipo relacional en las organizaciones del rubro comercial en la Ciudad de Salta.

### OPERACIONALIZACIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE:

#### **ACOSO LABORAL:**

“Toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror, angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo.” **(LEY 1010 DE 2006)**

Una vez expuesta la definición de acoso laboral, podemos decir que: “**el acoso laboral de tipología relacional**” hace referencia al vínculo de donde proviene dicha afección. Las tipologías relacionales que se van a estudiar son las siguientes:

- **Horizontal**, en el que uno o más trabajadores del mismo nivel ejercen acoso laboral sobre otros, es decir, es una modalidad de mobbing que se produce entre pares o iguales.
- **Vertical**, este tipo de acoso laboral se puede dar de las siguientes formas:
  - **Ascendente**, donde el mobbing es ejercido por uno o varios subordinados hacia el superior en la organización.
  - **Descendente o bossing**, el cual se manifiesta cuando el superior ejerce acoso laboral hacia uno o varios subordinados.

## OPERACIONALIZACIÓN EMPÍRICA DE LAS VARIABLES

### Variables en cuestión:

#### **Acoso laboral:**

- **Tipologías relaciones**

### Dimensiones:

- Porcentaje de las personas que sufren acoso laboral (del total de personas que son objeto de estudio).
- Porcentaje de víctimas de acoso laboral y de agresores en relación al género (del total de personas que son objeto de estudio).
- Porcentaje de las personas que sufren cada tipología relacional de acoso laboral (del total de personas que son objeto de estudio).
- Características de las estructuras organizacionales del rubro comercial (Principios y valores, código de ética, cultura organizacional).
- Características de las tres tipologías relacionales del acoso laboral (horizontal, ascendente y bossing) y las consecuencias que las mismas traen aparejadas.

### Indicadores:

- Cantidad de personas (de la muestra) pertenecientes a instituciones privadas del rubro comercial que sufren acoso laboral.
- Cantidad de personas (de la muestra) de género masculino y femenino.
- Cantidad de personas (de la muestra) en cada tipología relacional de acoso laboral.
- Satisfacción en el lugar de trabajo (¿Cómo se siente con su trabajo? ¿Considera apropiado el puesto de trabajo con respecto a sus competencias? ¿tiene entusiasmo y compromiso con respecto a su trabajo?)

- Satisfacción con respecto a sus colaboradores (¿Se considera incluido dentro de su grupo de trabajo? ¿Qué relación tiene con sus pares, jefes y subalternos?)
- Consecuencias del bossing
- Consecuencias de la tipología relacional horizontal
- Consecuencias de la tipología relacional ascendente.

### UNIVERSO

Propietarios y empleados de organizaciones del rubro comercial de la ciudad de Salta.

### MUESTRA

100 personas que pueden ser propietarios y empleados (elegidos al azar) de diversas organizaciones del rubro comercial de la Ciudad de Salta.

### TIPO DE INVESTIGACIÓN

- Según su finalidad es básica. Tiene como objetivo llegar a conclusiones aplicando los conceptos al análisis del objeto de estudio.
- Según su alcance temporal, es retrospectiva ya que los momentos estudiados refieren al pasado inmediato.
- Según su profundidad, corresponde a una investigación descriptiva-exploratoria. Su objetivo es el análisis de un fenómeno y el estudio de sus relaciones.
- Según su amplitud, es microsociológica. Hace referencia al estudio de una variable y sus relaciones con otros factores.
- Según sus fuentes, se emplean en el estudio fuentes secundarias basadas en material bibliográfico y hemerográfico especializado, de páginas web o Webgrafía. En tanto se emplea las fuentes primarias citadas a continuación, a partir de los siguientes instrumentos:
- Por su carácter, corresponde a una investigación cualitativa.

- Según la concepción del fenómeno, es nomotética. Se orienta a explicaciones generales y su metodología es empírico analítica.
- La dimensión temporal corresponde a su aspecto sincrónico, ya que realiza un estudio referido a conceptuales determinadas que se asumen válidas en tanto no sean refutadas por conocimientos teóricos novedosos.

### TIPO DE DISEÑO

La investigación posee un diseño descriptivo-exploratorio. A sí mismo, dicho trabajo está orientado básicamente a identificar características del universo de investigación.

Constituye un estudio del tipo descriptivo que desea establecer el estudio de una variable determinada desmembrando las tipologías relacionales que la componen y las consecuencias que las mismas traen aparejadas. Es un diseño no experimental.

### FUENTES, MÉTODO Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Las fuentes empleadas a lo largo del trabajo de investigación estará compuesta por:

#### FUENTES SECUNDARIAS

Bibliografía que orienta y otorga el soporte teórico – conceptual al análisis y hemerografía específica en relación al tema. Artículos especializados.

#### FUENTES PRIMARIAS

Se empleará como técnica de recolección de datos un modelo de encuesta aplicado a la muestra (100 personas que pueden ser propietarios y empleados de diversas organizaciones del rubro comercial de la Ciudad de Salta, en el año 2019 tanto del nivel gerencial, como así también del medio y del operativo) realizando un cuestionario de preguntas cerradas con opciones (para analizar la cantidad de veces que se reitera un fenómeno).

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Febrero- Marzo</b>	<b>Abril- Mayo</b>	<b>Junio- Julio</b>	<b>Agosto- Septiembre</b>	<b>Octubre</b>
<b>Elaboración del diseño</b>	*				
<b>Búsqueda y elaboración conceptual</b>	*	*	*		
<b>Análisis de datos</b>			*	*	
<b>Análisis de textos</b>			*	*	
<b>Interpretaciones, conclusiones y aportes</b>			*	*	*
<b>Entrega tesis</b>					*

## **MARCO CONCEPTUAL**

***CAPITULO I: EL MOBBING, PSICO- TERROR  
LABORAL***

## CONCEPTO

Al hablar del mobbing, existen muchas definiciones provenientes de diferentes enfoques y ramas de conocimiento. Entre las principales se encuentran las siguientes:

✓ “El acoso psicológico en el trabajo, también denominado acoso moral o mobbing, constituye, sin duda, uno de los riesgos psico- sociales emergentes de mayor repercusión social por los daños alarmantemente severos que puede infligir en las víctimas, por los onerosos costes que representa para las empresas, por sus consecuencias legales, y por su cada vez más patente repercusión pública.”

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

✓ “Se trata de una técnica de intimidación propia de empresas u organizaciones institucionales que no quieren o no pueden proceder al despido, por la cual el hostigador utiliza su cargo superior para ir arrinconando y aislando al trabajador elegido hasta acabar por inutilizarlo, después de un lento proceso de desgaste del que, a diferencia del acoso sexual o la violencia física, no quedan huellas aparentes y resulta difícil de demostrar por las escasas pruebas físicas que puedan existir”.

✓ “Es una forma sistemática de acoso prolongado en el tiempo con el fin de perseguir el aislamiento de una persona respecto del grupo laboral, a raíz de lo cual la víctima pierde su autoestima y su capacidad de trabajo con el propósito de manifestar una superioridad o la destrucción laboral del ofendido, llevándolo al autoexilio o expulsión indirecta”

El científico Heinz Leymann de la Universidad de Estocolmo lo define como “una situación en la que una persona, o varias, ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente, durante un tiempo prolongado, sobre otra u otras personas en el lugar de trabajo con el fin de destruir sus redes de comunicación, destruir su reputación, perturbar el

ejercicio de sus labores y conseguir su desmotivación laboral”. Asimismo, este autor propuso otra definición en el marco de un Congreso sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo: “El mobbing o terror psicológico en el ámbito laboral consiste en la comunicación hostil y sin ética, dirigida de manera sistemática por uno o varios individuos contra otro, que es así arrastrado a una posición de indefensión y desvalimiento, y activamente mantenido en ella...”. Estas acciones ocurren con alta frecuencia (al menos una vez a la semana) y durante un largo periodo de tiempo (al menos durante seis meses). Esta definición excluye conflictos temporales y se centra en el momento en que la situación psicológica se traduce en trastornos psiquiátricos. Además, Leymann en 1996 indica: “El psicoterror o mobbing en la vida laboral conlleva una comunicación hostil y desprovista de ética que es administrada de forma sistemática por uno o unos pocos individuos, principalmente contra un único individuo, quien, a consecuencia de ello, es arrojado a una situación de soledad e indefensión prolongada, a base de acciones de hostigamiento frecuentes y persistentes (definición estadística: al menos una vez por semana) y a lo largo de un prolongado periodo (definición estadística: al menos durante seis meses). Como consecuencia de la alta frecuencia y larga duración de estas conductas hostiles, tal maltrato se traduce en un enorme suplicio psicológico, psicosomático y social.”

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

Según el informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), “Los actos de violencia en el trabajo provocan alteraciones en las relaciones interpersonales, la organización del trabajo y en el entorno laboral en su conjunto, además de consecuencias devastadoras para la salud del individuo”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Chappell y Di Martino, 1998.

Asimismo, Julián De Diego<sup>2</sup> se refiere al acoso u hostigamiento laboral como “el conjunto de acciones, omisiones y de acciones por omisión, direccionadas y sistemáticas realizadas por una o más personas – generalmente con un cargo jerárquico superior a quien o quienes se les atribuye poder sobre otros[as]- o entre pares o equivalentes entre sí, en perjuicio de un[a] trabajador[a] determinado[a] consistente en lenguaje inapropiado, burlas o actos que impliquen humillación, agravios o amenazas en que tiene por fin quebrantar su libertad y afectar la dignidad del[la] trabajadora[a] dependiente y someterlo[a] a sus designios o caprichos a voluntad, modificándole arbitrariamente las condiciones de trabajo o persiguiendo su sometimiento, el menoscabo de su integridad psicológica o psicosomática, o procurando su control y/o dominación o presionándolo para que renuncie a su trabajo”.

Otros aportes en relación a la temática en cuestión se pueden observar a continuación:

Autor	Término	Definición
Brodsky (1976)	• <i>Harassment</i>	• Intentos repetidos y persistentes por parte de una persona de atormentar, agotar, frustrar o lograr una reacción de otra persona; es un trato que se caracteriza por la provocación persistente, la presión, el enfrentamiento, la intimidación u otros modos de comportamiento que causan incomodidad a otra persona.
Thylefors (1987)	• <i>Scapegoating</i>	• Una o más personas, durante un periodo de tiempo, son expuestas de modo repetitivo a acciones negativas por parte de uno o más individuos.
Matthiesen, Raknes y Rökkum (1989)	• <i>Mobbing</i>	• Una o más conductas y reacciones duraderas y repetidas de una o más personas dirigidas a una o más personas de su grupo de trabajo.
Leymann (1990)	• <i>Mobbing / Psychological terror</i>	• Comunicación no ética y hostil dirigida de modo sistemático por una o más personas principalmente hacia una persona.
Kille (1990)	• <i>Health endangering leadership</i>	• Actos de humillación y acoso continuos de larga duración por parte de un superior y que son expresados abiertamente o de modo encubierto.
Wilson (1991)	• <i>Workplace trauma</i>	• La desintegración de la autoestima del empleado como resultado del tratamiento continuo, real o percibido, deliberadamente maligno o malévolos por parte de un empleado o superior.
Adams (1992)	• <i>Bullying</i>	• Crítica continua y abuso personal en público o en privado, con el fin de humillar y degradar a una persona.
Ashforth (1994)	• <i>Petty tyranny</i>	• Un líder utiliza su poder sobre los demás mediante la arbitrariedad y el “autobombo”, despreciando a los subordinados, mostrando escasa consideración, utilizando un estilo basado en la fuerza para la resolución de conflictos, impidiendo la iniciativa y utilizando castigos no contingentes.
Björkqvist, Österman y Hjelt-Bäck (1994)	• <i>Harassment</i>	• Actividades repetidas con el fin de causar sufrimiento psicológico (aunque algunas veces también físico) dirigido hacia uno o más individuos, que no son capaces de defenderse por sí mismos.
Vartiá (1996)	• <i>Harassment</i>	• Situaciones en las que una persona es expuesta repetidamente y durante cierto tiempo a acciones negativas por parte de una o más personas.
Moran Astorga (2002)	• <i>Mobbing</i>	• El maltrato persistente, deliberado y sistemático de varios miembros de una organización, hacia un individuo con el objetivo de aniquilarlo psicológica y socialmente y de que abandone la organización.
Barón Duque (2003)	• <i>Mobbing</i>	• Frustración del fin de las relaciones laborales, como consecuencia del uso sistemático de la violencia psicológica en una organización de trabajo, contra una o varias personas, que ven alterados los presupuestos subjetivos de la causa y el objetivo de su contrato, así como su autoidentificación biopsicosocial, poniendo en peligro su salud, la de su entorno familiar y, finalmente, la de la sociedad.

Fuente: M. C. Sáez & M. García-Izquierdo (2005). *Violencia psicológica en el trabajo: Mobbing*. Madrid: Psicología Pirámide, pp. 191-204.

<sup>2</sup> Director del Posgrado en Conducción de Recursos Humanos de la U.C.A.

## TERMINOLOGIA RELACIONADA

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

Se utilizan diferentes expresiones inglesas como mobbing, bossing o salking; y entre las españolas, acoso moral, acoso psicológico, acoso medioambiental o psicosocial, hostigamiento psicológico, psicoterror laboral. También se ha denominado terror psicológico o medioambiental, violencia horizontal, síndrome del chivo expiatorio, síndrome del rechazo del cuerpo extraño, harassment, síndrome de acoso institucional, etc. Los más usuales en la investigación han sido «mobbing» y «bullying laboral».

La diversidad terminológica es debida más a la intencionalidad de los autores de connotar diferentes facetas o características del fenómeno que a una caracterización de fenómenos diferentes y delimitados. La existencia de una abundante literatura de divulgación –cuya popularidad puede verse favorecida por una terminología sugestiva- ha facilitado esta diversidad terminológica.

Un argumento esencial para establecer esta unidad del fenómeno a pesar de la diversidad terminológica es que, como argumenta Einarsen<sup>3</sup> los investigadores que utilizan las diversas denominaciones producen descripciones equiparables y alcanzan conclusiones comparables y, además, las mismas clases de causas y consecuencias han sido descritas para todas esas etiquetas.<sup>4</sup>

No hay ningún fundamento científico que avale la diferenciación de los campos semánticos de estos términos. Un conjunto de términos que se describen un mismo rango de situaciones y comportamientos, que presentan un mismo rango de causas, y que muestran un mismo rango de efectos, de modo que esas descripciones, causas y efectos resultan intercambiables entre ellos, es necesariamente un conjunto de términos sinónimos.

---

<sup>3</sup> Einarsen, 2000.

<sup>4</sup> Einarsen y Mikkelsen, 2003.

## EVOLUCIÓN HISTÓRICA

Hay numerosos autores que han realizado diversas investigaciones sobre el mobbing en el marco de la organización, por lo que se seleccionó solo a algunos de ellos.

Si bien el acoso laboral es tan antiguo como el trabajo en sí mismo, Brodsky <sup>5</sup> es el primer autor que se refiere al trabajador hostigado, en un estudio motivado por la promulgación de una nueva ley de condiciones de trabajo en Suecia en ese mismo año. Su libro se centró en la dureza de la vida del trabajador de base en un contexto en el que hay accidentes laborales, agotamiento físico, horarios excesivos, tareas monótonas y problemas que hoy se abordan en la investigación sobre el estrés. Dicho libro, escrito bajo la influencia del clima sociopolítico de principios de los setenta, no tuvo mayor impacto en el estudio científico del mobbing.

El término inglés mobbing fue tomado por el etólogo Konrad Lorenz, quien lo utilizó por primera vez para referirse al ataque de un grupo de animales pequeños a un animal solitario de mayor tamaño. <sup>6</sup>

Un médico sueco interesado en el comportamiento social infantil fuera del aula tomó prestado de Lorenz el término para identificar un comportamiento altamente destructivo de pequeñas pandillas de niños, en la mayoría de los casos dirigido en contra de un único niño. <sup>7</sup> La investigación de este tipo de comportamiento infantil se ha desarrollado progresivamente en los últimos veinte años, y uno de sus investigadores más prominentes es Olweus (1993).

Leymann, considerado como el iniciador moderno de esta temática, adoptó el término mobbing al principio de la década de los ochenta, al observar un tipo de conducta similar en el mundo laboral. Textualmente, el autor dice: “No utilicé el término inglés bullying, usado por los investigadores ingleses y australianos, pues éste está referido a violencia física”. De hecho, el bullying escolar está caracterizado principalmente por actos físicamente agresivos. En Estados Unidos también se usa el término mobbing, ya que la mayoría de las

---

<sup>5</sup> Brodsky, 1976.

<sup>6</sup> Lorenz, 1991.

<sup>7</sup> Heinemann, 1992.

veces esta comunicación destructiva no tiene las características de la violencia física que acompaña al bullying.

En su obra, Leymann concluye: “Propongo mantener el término bullying para las agresiones sociales entre niños y adolescentes en la escuela, y reservar el término mobbing para la conducta adulta”.

Otros investigadores que han estudiado ampliamente el fenómeno son Einarsen y Skogstad (1996) y Einarsen (2000), que indican que el mobbing se produce cuando durante un período de tiempo alguien es objeto de persistentes acciones negativas por parte de otra u otras personas, y por diversas razones se enfrenta a dificultades también persistentes para defenderse de las mismas.

Marie France Hirigoyen es pionera en el estudio del acoso moral en Francia. A partir de sus publicaciones empezó a difundirse el acoso psicológico a nivel general en su país. Sus líneas de investigación son el mobbing en el entorno familiar y la organización.<sup>8</sup>

Anderson analiza el mobbing desde la óptica de conceptos como derecho, ley, salud, democracia, administración pública o empresa, estableciendo un marco de referencia jurídico-laboral del problema.<sup>9</sup>

Piñuel y Zavala, experto en el tema en España, encuentra que el fenómeno ocurre en las organizaciones de su país, y se dedica a estudiar los factores que lo causan en diversas estructuras laborales. Su trabajo aporta información empírica que permite reflexionar sobre las posibles relaciones de causa-efecto en el mobbing.<sup>10</sup>

González de Rivera, otro investigador español, desarrolla un trabajo teórico y de campo; su obra, con fuerte influencia de Leymann, se centra en el maltrato psicológico en las instituciones.<sup>11</sup>

Siguiendo con los autores españoles tenemos a Barón Duque, que presenta la tesis de que el poder y la negociación son elementos presentes en el mobbing. Él explica que el mobbing se utiliza dentro de una organización

---

<sup>8</sup> Hirigoyen, 1999.

<sup>9</sup> Anderson, 2001.

<sup>10</sup> Piñuel y Zavala, 2001.

<sup>11</sup> Gonzales de Rivera, 2000.

como medio para adquirir poder. Así, al ser “el poder” una causal del mobbing, el fenómeno se puede asociar con la ética y la moral de los individuos.<sup>12</sup>

Ahora bien, la terminología más acertada al momento de buscar sinónimos de **acoso laboral** está conformada por los siguientes términos:

✓ **Mobbing:** Procede del verbo inglés TO MOB que significa acosar, avasallar, asaltar, atropellar, atacar a alguien, refiriéndose a un tipo de violencia de grupos de adultos en el ámbito laboral.

✓ **Hostigamiento laboral:** El hostigamiento abarca una amplia gama de comportamientos ofensivos. Normalmente se entiende como una conducta destinada a perturbar o alterar. Según la RAE, hostigar es molestar a alguien o burlarse de él insistentemente.

✓ **Violencia en el trabajo:** Toda acción, omisión o comportamiento, destinado a provocar, directa o indirectamente, daño físico, psicológico o moral a un trabajador/a, sea como amenaza o acción consumada. La misma incluye violencia de género, acoso psicológico, moral y sexual en el trabajo, y puede provenir de niveles jerárquicos superiores, del mismo rango o inferiores. Esta terminología se va a relacionar siempre y cuando la violencia sea persistente y duradera.

### CARACTERÍSTICAS DEL ACOSO LABORAL

Por lo general, el acoso laboral trae aparejados cinco rasgos o características presentes en la persona que lo padece. Estos son:

1. Limitar la comunicación
2. Limitar el contacto social
3. Desprestigiar su persona ante sus compañeros
4. Desprestigiar y desacreditar su capacidad profesional y laboral
5. Comprometer la salud.

---

<sup>12</sup> Barón Duque et. Al., 2004.

El acosador, para propiciar la aparición de estas características, ejecutara diferentes mecanismos de mobbing, como ser:

- **Atentados contra las condiciones de trabajo.** Busca quitarle autonomía a la víctima, ya sea asignándole tareas muy por debajo o muy por encima de su capacidad, o bien anulando su actuación. Asimismo, busca criticar todos sus defectos y errores, desprestigiando sus logros y su capacidad profesional. Además, evita la transmisión de información útil para la correcta realización de su labor y le niega el acceso a los instrumentos de trabajo, como así también el acceso a un lugar de trabajo en condiciones óptimas.

- **Atentados contra la dignidad.** El acosador emplea formas despectivas al momento de calificar o evaluar a su víctima, desacreditándola ante el resto de los colaboradores de la organización (de cualquier nivel jerárquico). Asimismo, insta a la circulación de rumores y críticas destructivas en relación a la víctima, a su aspecto y a su vida privada.

- **Limitar su comunicación y contacto social.** El acosador se encarga de negarle a la víctima el derecho a expresar su opinión o a hacerse oír. Asimismo, hace sentir a la víctima en una postura de inferioridad, ignorando su presencia, e instando a los otros colaboradores a tomar la misma actitud, quitándole el acceso al roce social y a las fuentes de información.

- **Ataques directos a la salud.** No se respetan las bajas médicas.

- **Impedir su promoción e intentar su despido laboral.** Las conductas de *mobbing* se deben a una intencionalidad: perjudicar a la víctima y “sacarla del camino”; para ello el acosador no duda en utilizar los recursos necesarios que faciliten a la empresa el despido legal de la víctima.

Artazcoz Lazcano señala los siguientes elementos como aquellos que identifican al fenómeno mobbing:

**a) La continuidad:** la exposición a las conductas de acoso no es algo temporalmente puntual, sino prolongado en el tiempo (se suele hablar de mobbing a partir de una duración de seis meses)

**b) El sujeto paciente:** normalmente suele ser una persona concreta, es decir, una única persona, y muy raramente, varias personas o un grupo de ellas;

**c) La finalidad:** normalmente es la destrucción, el aislamiento de la víctima, su marginación y exclusión de la organización;

**d) Las conductas:** éstas suelen ir dirigidas a atacar distintos aspectos de la persona; su dignidad, su capacidad profesional, su vida privada e incluso sus cualidades físicas y morales;

**e) La manifiesta injusticia de la situación y de las conductas.**

Por otra parte, Guevara Ramírez resalta que los elementos integrantes del acoso que permiten distinguirlo de otros factores psicosociales en el ambiente laboral son:

a) maltrato de palabra u obra, o ambos a la vez;

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

c) es de carácter continuado y deliberado;

d) lleva implícito el ánimo de provocar malestar, humillación y hostilidad;

e) trata de desestabilizar a un trabajador y minarlo emocionalmente;

f) puede llegar a actos de violencia física o psíquica en extremo;

g) el trabajador puede haber tenido hasta el momento un excelente desempeño;

h) puede ser difícil demostrar los hechos para realizar denuncia;

i) su fin último es que el trabajador renuncie a su trabajo;

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

## MOTIVACIONES DEL MOBBING

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

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

- a) Justificar un despido para el que no hay argumentos sólidos.
- b) Desplazar a la víctima para poner en su lugar a otro trabajador que la sustituirá.
- c) Forzarla a un abandono ilícito mediante chantaje o amenaza de su puesto de trabajo.
- d) Obligarla mediante todo un asedio a solicitar el traslado o a aceptar una jubilación anticipada.
- e) Ahorrarse el coste de la indemnización de un despido improcedente que no se puede o se quiere desembolsar.
- f) Aislar a una persona que puede hacer sombra al acosador (43).
- g) Aislar a una persona que técnicamente puede técnica u organizativamente puede “desmontar el chiringuito” del acosador.
- h) Aislar a una persona al cual se considera contrario a la cultura que el acosador impone en el Departamento.

Las observaciones de Piñuel y Zavala establecen que los celos y la envidia que sienten los acosadores son la causa más frecuente del *mobbing*. La víctima suele ser envidiada por poseer alguna cualidad o rasgo que los hace destacar del resto del grupo; por ejemplo, capacidad profesional superior, facilidad para despertar aceptación o aprecio en sus compañeros, subordinados, jefes, pacientes o clientes, su don de gentes, evaluaciones positivas o compensaciones recibidas en su trabajo.

El *mobbing* también puede desencadenarse cuando el trabajador no permite ser manipulado por otro u otros miembros del grupo o bien porque no pertenece al grupo que maneja el *status quo* de la organización.

El trabajador además puede ser objeto de hostigamiento por disfrutar de situaciones personales o familiares que son anheladas por otros que carecen de ellas. Esto sucede frecuentemente en escenarios dominados por la corrupción y el tráfico de influencias.

Las personas que tienen características que las hacen distinguirse de la mayoría de sus compañeros suelen ser el blanco de acoso. Así, la diferencia de edad, la experiencia laboral, las costumbres, el poder adquisitivo, el nivel educativo, entre otros, pueden causar la persecución de aquella persona diferente a los demás integrantes del grupo mayoritario. Las diferencias suelen utilizarse para culpabilizar al trabajador, que, en un momento dado, cargará con la culpa de todo lo que sale mal. Al designar un culpable, es posible distraer el interés de la organización para solucionar un problema, y de esta manera todo seguirá igual.

Otra causa del *mobbing* es demostrar el poder que ostenta el acosador como medio para amedrentar al resto del personal, con el fin de mantenerse y afianzarse. Si alguien es capaz de demostrar que tiene el poder de hostigar y dañar a un trabajador y quedar impune, el resto del personal lo reconocerá, respetará y obedecerá sin oponer resistencia. Se trata de extender el psicoterror laboral entre los miembros de la organización, que tendrán que advertir lo que les podría ocurrir si no se someten a los dictados del grupo que hostiga.

### TIPOS DE ACOSO LABORAL

Saber el por qué una persona abrumba y le complica la vida a otra en el trabajo de manera continuada con el objetivo de excluirla del ámbito laboral, tiene explicaciones muy diversas, pero los celos y la envidia de los bienes materiales de la víctima y/o las cualidades profesionales, intelectuales y emocionales de ésta, parecen ser los determinantes de la persecución.

Así, existen diversas clasificaciones del acoso laboral, teniendo en cuenta diferentes factores o determinantes en los cuales se fundamenta el mismo.

**Según las tipologías relacionales/ el origen de ataque:**

La clasificación por posición jerárquica que proponen Rojo & Cervera<sup>13</sup> va a depender de la posición jerárquica del acosador y de la víctima dentro de la empresa, en donde el mobbing puede ser:

- **Horizontal**, en el que uno o más trabajadores del mismo nivel ejercen acoso laboral sobre otros, es decir, es una modalidad de mobbing que se produce entre pares o iguales.

Las causas de este tipo de acoso laboral pueden ser muchas y variadas, aunque las más comunes son: para forzar a un trabajador a adquirir una postura conformista, por enemistad y apatía, por “diversión” o aburrimiento, por atacar a alguien más débil o vulnerable, etc.

Es la situación de mobbing más frecuente, y se caracteriza por problemas personales entre la víctima y el acosador, la no-aceptación de pautas que ya están establecidas por el resto de sus compañeros (por el colectivo) y por cuestiones de perjuicio, rumores o mentiras, que van influyendo en el grupo.

- **Vertical**, este tipo de acoso laboral se puede dar de las siguientes formas:

- **Ascendente**, donde el mobbing es ejercido por uno o varios subordinados hacia el superior en la organización, Si bien es el menos frecuente, es también tan destructivo como los otros. Se produce por tres premisas básicas:

1. Cuando alguien exterior a la empresa se incorpora a ella con un rango laboral superior y sus métodos de mando no son aceptados por los trabajadores que se encuentran bajo su dirección. También suele suceder cuando un trabajador quería obtener ese puesto y no lo ha conseguido.

---

<sup>13</sup> Rojo y Cervera, 2005.

2. Cuando se produce el ascenso de un compañero de similar rango a un puesto de responsabilidad, en virtud del cual, se le otorga la capacidad de organizar y dirigir a sus antiguos compañeros y no se ha consultado previamente, el ascenso al resto de los trabajadores o su ascenso es dudoso y/o cuestionable.

3. Porque el nuevo responsable no marca objetivos claros dentro del departamento, generando intromisiones en las funciones de alguno o alguno de sus componentes. Además se puede desencadenar este fenómeno hacia aquellos jefes que se muestran arrogantes en el trato y muestran comportamientos autoritarios hacia sus inferiores.

➤ **Descendente o *bossing***, el cual se manifiesta cuando el superior ejerce acoso laboral hacia uno o varios subordinados.

Suele ser la situación más habitual. La persona que ejerce el poder lo hace a través de desprecios, falsas acusaciones e incluso insultos que pretenden minar el ámbito psicológico del trabajador acosado para destacar frente a sus subordinados, para mantener su posición en la jerarquía laboral o simplemente se trata de una estrategia empresarial (cuyo objetivo es deshacerse de una persona forzando el abandono "voluntario" de una persona determinada sin proceder a su despido legal).

Se trata del caso de mobbing más destructivo, por el hecho de que la víctima se siente aún más aislada que en los otros tipos de acoso y con una menor disponibilidad de recursos para defenderse.

- **Mobbing Mixto:** Cuando la iniciativa de acoso parte de un superior, éste pronto hace lo necesario para que los compañeros de la víctima (al menos algunos) participen activa o pasivamente del mobbing. Si el acoso se inicia desde un compañero es un tanto más difícil que se sostenga, si la jerarquía se opone (pero se convierte en cómplice por omisión al saber ni no llevar a cabo acciones para oponerse a ello).

**Según el objetivo:**

En función de los objetivos que el hostigador pretenda conseguir con el mobbing, este puede clasificarse de la siguiente manera:

- **Mobbing estratégico:** Este es un tipo de acoso descendente o “institucional”. Se caracteriza porque el mobbing forma parte de la estrategia de la empresa, y el objetivo suele ser que el acosado rescinda su contrato de forma voluntaria. De esta manera, la empresa no tiene que pagarle la indemnización que le correspondería por despido sin causa.

- **Mobbing de dirección o gestión:** Este tipo de mobbing es llevado a cabo por la dirección de la organización, generalmente por varios motivos: para prescindir de un trabajador poco sumiso/ obediente, para llegar a situaciones de esclavismo laboral o para acabar con un trabajador que no se ajusta a las expectativas del jefe (por ejemplo, por estar demasiado capacitado o para dejarle en evidencia).

Además, este tipo de acoso laboral puede realizarse para maximizar la productividad de la empresa a través del miedo, empleando amenazas reiteradas de despido en caso de no cumplir los objetivos laborales.

- **Mobbing perverso:** El acoso laboral perverso hace referencia a un tipo de mobbing que no tiene un objetivo laboral, sino que las causas se encuentran en la personalidad manipuladora y hostigadora del acosador. Es un tipo de mobbing muy perjudicial porque las causas que producen el acoso no pueden solucionarse implantando otras dinámicas de trabajo mientras la persona que acosa siga en la organización o no sea reeducada.

Este tipo de acosador suele llevar a cabo el mobbing frente a la víctima, sin testigos. Es muy seductor y rápidamente consigue la confianza de los demás. Es habitual que el mobbing perverso sea un mobbing horizontal o ascendente.

- **Mobbing disciplinario:** Este tipo de mobbing se emplea para que la persona acosada entienda que debe “entrar en el molde” es decir, que la persona debe seguir al pie de la letra las órdenes directivas, porque de lo contrario será castigada.

Pero con este tipo de acoso no solo se infunde miedo en las víctimas, sino que también advierte a los demás compañeros de lo que podría sucederles de actuar así, creando un clima laboral en el que nadie se atreve a llevar la contraria al superior.

También se emplea en contra de esas personas que tienen muchas bajas laborales, mujeres embarazadas, y todos aquellos que denuncian el fraude de la institución.

### **Según la gravedad del mobbing**

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

- **”Mobbing” de primer grado** cuando el individuo logra resistir, escapar, o consigue reincorporarse al mismo o similar puesto de trabajo.
- **“Mobbing” de segundo grado**, si no puede resistir ni escapar inmediatamente, sufre incapacidad mental o física, temporal o prolongada, y tiene dificultades para reincorporarse al trabajo.
- **“Mobbing” de tercer grado**, la persona afectada es incapaz de reincorporarse al trabajo y sus efectos hacen improbable la rehabilitación, a menos que sea sometido a tratamiento especializado. La mayoría de las veces la persona acosada se encuentra afectada ya de trastornos psicológicos e incluso físicos, ya que al bajar las defensas aparecen males a los que la víctima ya estaba predispuesta como problemas dermatológicos, cardiacos, gastrointestinales o alérgicos.

### **El mobbing como proceso evolutivo: sus fases**

Desde el punto de vista organizacional, Leymann<sup>14</sup> refleja cuatro etapas típicas en el desarrollo de la violencia psicológica laboral:

- La aparición de algún incidente crítico
- La persecución sistemática.
- La intervención de los superiores.
- El abandono de trabajo.

#### **Primera fase: Fase de conflicto o desencadenante del problema**

En toda empresa existen problemas de roces o choques entre personas con manera de ser, intereses u objetivos muy distintos. Estas situaciones pueden ser muy reales o distorsionadas por el acosador, quien manipula la información según su conveniencia.

Dichos problemas deben ser solucionados de forma positiva a través del diálogo o que, por el contrario, pueden constituir el inicio de un problema más profundo que tiene posibilidades de llegar a estigmatizarse (segunda fase). Generalmente el hostigador no soporta más a la persona elegida como blanco y comienza a hostigarla.

Ante las presiones iniciales de hostigamiento psicológico, el primer síntoma de las víctimas es la desorientación. Estas personas que esperan el apoyo y el acogimiento de la organización, de “su empresa” no se explican el porqué de la presión, pero no actúan contra ella, confiando en que tarde o temprano la presión cesará.

Si el hostigamiento continúa, la persona comienza a preguntarse en qué fallo, que tiene que hacer para que el hostigamiento cese. Empieza a reflexionar sobre sus propios errores y a insistir reiteradamente en el análisis

---

<sup>14</sup> Leymann, 1996.

de los mismos. La excesiva preocupación tiende a producir trastornos del sueño e ideas recurrentes. En este punto puede que se manifiesten los primeros signos de ansiedad en relación al mantenimiento del status laboral y algunas alteraciones del tipo alimenticias.

A estas alturas, la víctima ya se identificó con su acosador, con un intento de que así, cese la presión. Es posible que la víctima ya se haya dirigido a su acosador esperando su entendimiento, una rectificación o una solución no demasiado llamativa, con la idea de no verse perjudicada por un juicio público.

En su encuentro con el acosador, la víctima se verá sometida al dilema de ceder a las presiones del acosador o tener que enfrentarse a un acoso de mayor intensidad y persistencia, con frecuentes amenazas, condicionadas ante una denuncia pública del anuncio.

La víctima se encuentra buscando la manera de resolver el problema, sin que se perjudiquen sus intereses en la organización, para ellos tiende a recurrir a sus relaciones más cercanas, esperando la ayuda necesaria y encontrando una incompreensión del problema o una falta de ayuda en la resolución del mismo. En este momento se siente totalmente aislada, temiendo además que dicha relación con la organización se deteriore, con el consiguiente perjuicio que ello puede ocasionarle.

### **Segunda fase: Se abre el conflicto. (Estigmatización)**

El acosador diseña un “plan de ataque” y lo despliega sistemáticamente, durante un tiempo prolongado a través una serie de comportamientos perversos para perjudicar a su víctima ridiculizándola y aislarla o apartarla socialmente.

Como sucede en la primera fase, la segunda también es propiciada por el acosador y se caracteriza por una graduación más incisiva del acoso psicológico hacia la víctima, con el objetivo de intimidarla y hacerle notar que cualquier movimiento para defenderse, sólo conseguirá acrecentar el

hostigamiento. A veces estas reacciones de incremento de la presión se acompañan incluso de amenazas condicionadas, dirigidas explícitamente hacia el status o la seguridad laboral del acosado.

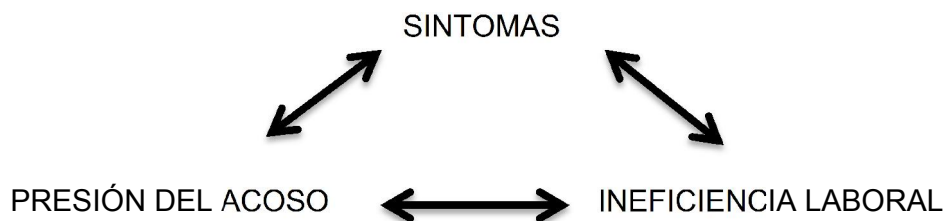
El acosador suele contar ya con el consentimiento o colaboración activa o pasiva del entorno (organización y/o grupos de personas).

**Tercera fase: La intervención de los superiores/ empresa.**

Ante este incremento de la presión puede recurrir a algunas personas que puedan ayudarlo a afrontar el problema, generalmente a personas con cierto rango superior o capacidad de influencia en la organización, como otros superiores, representantes del personal y representantes de sindicatos. Todavía con el objeto de que no le ocasione perjuicio laboral, la víctima busca que no sea de conocimiento público, lo que suele ser un justificativo para que la ayuda de estos nuevos participantes sea insuficiente.

Comienzan los primeros síntomas de rechazo y de marginación. El acosado comienza a sentirse aislado y a notar los indicios de su ansiedad. Se suceden los primeros sentimientos de culpa y con ello algunos brotes depresivos. Poco a poco se va acabando su fortaleza, ante la persistente presión del acoso y la falta de medios para afrontarlo.

Si la persona se repliega a sí mismo y se dispone a soportar todo lo que sea necesario, entonces entró en un círculo de violencia laboral. Este círculo se alimenta negativamente de la presión e incide en los síntomas patológicos que provoca y éstos en la ineficiencia laboral que justifican y refuerzan el hostigamiento, de manera progresiva, llegando a agravar el problema hasta hacerlo insostenible.



En esta etapa la víctima empieza a perder interés por su tarea, precisamente aquella que la hizo soportar el acoso, permutando este interés por la preocupación por su salud. Ante esta situación, se inicia constantes visitas al médico o alguien que pueda darle un remedio para su síntoma puntual del momento. En esta etapa generalmente el empleado llega al psicólogo.

En esta fase del proceso, la persona es expuesta a ser candidato de enfermedades psicopatológicas provocadas por el mobbing. Entre ellas el trastorno de ansiedad generalizada, depresión, estrés postraumático, somatizaciones o adicciones; además de manifestar un rendimiento laboral totalmente inadecuado a lo que se espera, con cierta facilidad para distraerse y abusar del café, tabaco o medicamentos.

Entonces, el acosador dispone de una oportunidad perfecta para conseguir su objetivo de perjudicar a la víctima, sin desgastarse personalmente. Es aquí donde el empleado necesita ayuda urgente. De no producirse, las consecuencias llegan. Abandona su puesto con la salud física, psicológica y social afectadas.

Pueden ser varias las formas de actuación que se pueden poner en práctica, generalmente por el departamento de recursos humanos o la dirección de personal. (En relación a una solución positiva del conflicto, se observa que la menor parte de casos, la dirección de la empresa, tras tener conocimiento del problema, realiza una investigación exhaustiva del mismo y decide que el trabajador/a o el acosador cambie de puesto de trabajo).

#### **Cuarta fase: Marginación o exclusión de la vida laboral (El abandono del puesto de trabajo)**

Tanto la presión de parte del acosador como el deterioro de la salud del acosado son ya insostenibles. La víctima que tiene un resto de seguridad optará por desvincularse de la organización de cualquier manera: jubilación por incapacidad, traslado, renuncia, otro trabajo o independencia laboral.

Esta situación de mobbing se caracteriza por tener elevados costos humanos, económicos y sociales, cuyos indicadores relevantes pueden ser: Pérdida de un profesional valioso para la organización, daño difícil de reparar en el estado de salud del trabajador, probable deterioro de relaciones personales y familiares, pérdidas económicas, entre otras.

El psicólogo alemán radicado en Italia, Herald Ege, presidente de PRIMA, Asociación Italiana contra el Mobbing y el Estrés Psicosocial, le agrega a las fases de Leymann, una pre-fase a la que llama "**Condición cero**"<sup>15</sup>. No es una fase de mobbing, sino una fase anterior a la llamada "inicio", en la cual se hace referencia a las condiciones socio- laborales necesarias para que el acoso se produzca.

En la mayoría de las empresas que son conflictivas el terreno es apto para el hostigamiento. Se trata de un contexto en el que todos van contra todos, materializándose en acusaciones, chismes, venganzas, rivalidades, etc. No hay una intención de agredir, pero sí de sobresalir respecto a los demás. En otras palabras hay un clima laboral disfuncional.

---

<sup>15</sup> Bosqued Lorente, 2005.

### **Según el tipo y grado de violencia**

La violencia se puede manifestar por palabras, actitudes y comportamientos, a veces muy claros donde no hay confusión, y otras más sutiles que se pueden prestar a distintas interpretaciones.

Asimismo, la violencia laboral es la intimidación o la amenaza de violencia en contra de los trabajadores. Puede ocurrir dentro o fuera del lugar de trabajo; y puede empezar con las amenazas y la agresión verbal y terminar por las agresiones físicas y el homicidio. En cualquier forma en que se manifieste, la violencia en el lugar de trabajo es una preocupación creciente.

Según datos del Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales de UGT, el 17% de los trabajadores han sido objeto de algún comportamiento violento en el lugar del trabajo, no encontrando diferencias en lo que respecta al género.

A efectos prácticos, se puede dividir la violencia laboral en dos grandes ramas: la violencia física y la psicológica. Si bien siempre se ha reconocido la existencia de violencia física personal en el lugar de trabajo, la existencia de la violencia psicológica se ha subestimado durante largo tiempo y sólo ahora recibe la debida atención. La violencia psicológica surge actualmente como uno de los problemas prioritarios en el lugar de trabajo.

**Violencia física:** Es el empleo de la fuerza física con otra persona o grupo, que produce daños físicos, sexuales o psicológicos. Se incluyen en ella, las palizas, patadas, bofetadas, puñaladas, tiros, empujones, mordiscos y pellizcos.

**Violencia psicológica:** Uso deliberado del poder, o amenazas de recurso a la fuerza física, contra otra persona o grupo, que pueden dañar el desarrollo en el Trabajo: Riesgo psicosocial grave físico, mental, espiritual, moral o social. Comprende el abuso verbal, la intimidación, el atropello, el acoso y las amenazas. Tanto la violencia física como verbal son expresiones de mobbing o acoso laboral, y pueden dañar a la víctima en mayor o menor medida.

La violencia física y la psicológica muchas veces se superponen en la práctica; por ello es muy difícil clasificar las distintas formas de violencia. Una clasificación sugiere tener en cuenta los siguientes tipos de violencia como aquellas que pueden darse en el ámbito laboral:

**Tipo I:** Las personas que ejercen la violencia no tienen relación directa ni indirecta con la víctima, pero se producen en el trabajo. Ejemplo: robo.

**Tipo II:** Es la violencia que ejercen personas que no trabajan dentro de la empresa, pero tienen relación en cuanto que son usuarios, clientes de los servicios de esa empresa. Los hechos violentos se producen mientras se ejerce el trabajo: profesionales que trabajan con público, profesores públicos con alumnos, policías con ciudadanos, etc.

**Tipo III:** El causante del hecho violento pertenece a la empresa, se realiza con motivo o en relación del trabajo y la víctima es un trabajador de la misma.

### OTROS TIPOS DE ACOSO LABORAL

#### **Acoso moral**

Se considera acoso moral cualquier agresión repetida o persistente, cometida por una o más personas; ya sea verbal, psicológica o física, en el lugar de trabajo o en conexión con el trabajo, que tiene como consecuencia la humillación, el menosprecio, el insulto, la coacción o la discriminación de una persona.

#### Puede manifestarse a través de:

- Medidas destinadas a excluir o aislar a la persona de su actividad profesional.
- Ataques persistentes y negativos al rendimiento personal o profesional.
- Manipular la reputación personal o profesional a través del rumor, la denigración y la ridiculización.

- Abuso de poder a través del menosprecio insistente de la labor de la persona, por la fijación de objetivos con plazos poco razonables o inalcanzables, o por la asignación de tareas imposibles.
- Control desmedido o inapropiado del rendimiento de la persona.
- Denegación inexplicable o infundada de periodos de licencia, formación o del ejercicio de otros derechos reconocidos por ley.
- Vaciamiento paulatino del ejercicio de las funciones inherentes al puesto de trabajo.

### **Acoso sexual**

Constituye acoso sexual cualquier comportamiento, verbal o físico, de naturaleza sexual que tenga el propósito, o produzca el efecto, de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo.

#### Puede manifestarse a través de:

- Observaciones sugerentes y desagradables, chistes o comentarios sobre la apariencia o aspecto, y abusos verbales deliberados de contenido libidinoso (lujurioso), de forma reiterada.
- Invitaciones obscenas o comprometedoras.
- Uso de imágenes o posters pornográficos ofensivos en los lugares y herramientas de trabajo (pantallas de ordenadores, etc...).
- Contacto físico innecesario.
- Observación clandestina de personas en lugares reservados, como los servicios o vestuarios.
- Burlas, bromas, comentarios persistentes o preguntas incómodas y molestas sobre la vida sexual y/o amorosa de una persona.
- Insistencia en cursar invitaciones a encuentros o citas no deseados fuera del trabajo.
- Demandas de favores sexuales acompañados o no de promesas explícitas o implícitas de trato preferencial o de amenazas en caso de no acceder a dicho requerimiento (chantaje sexual, etc.).

## **Acoso por razón de sexo**

Constituye acoso por razón de sexo, y tiene el carácter de discriminatorio, cualquier comportamiento realizado en función del sexo de una persona, con el propósito o el efecto de atentar contra su dignidad y de crear un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo.

Puede manifestarse a través de:

- Ridiculizar, desdeñar las habilidades y capacidades intelectuales de las mujeres por el hecho de serlo.
- Descalificaciones públicas y reiteradas sobre la persona y su trabajo.
- Comentarios continuos y vejatorios sobre el aspecto físico o la opción sexual.
- Uso de humor sexista de contenido degradante.
- Uso reiterado de formas ofensivas de dirigirse a las personas.

## **ACTORES DEL MOBBING**

**Actores principales:** (son aquellos que protagonizan el “drama”.)

### **1. El acosador o los acosadores**

El perfil del acosador:

Si bien no hay un solo modelo de hostigador psicológico, sino diferentes tipos, todos los estudiosos del fenómeno mobbing coinciden en señalar la personalidad del acosador como del tipo psicopático o personalidad antisocial, como también se llama, o del tipo paranoide.

Pero ¿qué es un psicópata? Robert Hare lo define como “un depredador de su propia especie que emplea el encanto personal, la manipulación, la intimidación y la violencia para controlar a los demás y para satisfacer sus propias necesidades egoístas. Al faltarle la conciencia y los sentimientos que le relacionan con los demás, tiene la libertad de apropiarse de lo que desea y de

hacer su voluntad sin reparar en los medios y sin sentir el menor atisbo de culpa o arrepentimiento.”

El hostigador estaría dentro de lo que se llama maltratadores sobre controlados que, según la profesora Paz del Corral, “practican maltrato psicológico, como un reflejo de sus carencias personales”. A la vez son individuos que carecen de empatía, es decir, de la capacidad para ponerse en el lugar del otro tanto afectiva como cognitivamente y de experimentar la necesidad de ayudar al otro.

Y ¿qué es una personalidad paranoide? Podría definirse como aquella que realiza una interpretación de la realidad como algo hostil hacia sí misma, atribuyendo intenciones malévolas a las acciones de los demás, aún a las más triviales e inocentes. Son personas susceptibles, frías y distantes en sus relaciones con los otros y que proyectan sus propios conflictos y hostilidades hacia los demás.

Cabe mencionar además que otros autores como González y Rivera han puesto énfasis más en la mediocridad de los hostigadores que en su perversidad.

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

Según Iñaki Piñuel el hostigador suele ser una persona mediocre que persigue, por tanto, a quienes pueden hacerle sombra. Su perfil es el de “un psicópata organizacional” que emplea técnicas de ataque sutiles, manipula el entorno para conseguir aliados entre compañeros de trabajo o su silencio ante esta situación, intenta “trepar” rápidamente para desde esa posición ejercitar mejor su acoso. Según otros, los rasgos más habituales son “la mediocridad, envidia, narcisismo, necesidad de control, oportunismo, falta de

transparencias... algunas descripciones sitúan estos rasgos en el ámbito de las psicopatologías (rasgos narcisistas, paranoides y psicopáticos principalmente).

## **2. Víctima**

### Perfil de la víctima:

La víctima es aquella persona objeto de acoso.

Teniendo en cuenta la opinión de la mayoría de los investigadores sobre el mobbing, deberían distinguirse diferentes tipos de víctimas:

- Las personas demasiado competentes o que ocupan demasiado espacio, es decir, las que se destacan por su buen trabajo profesional, por su increíble preparación, por su imagen ante los demás, por su elevada capacidad de empatía. Esto puede ser visto como una amenaza para el acosador, por temor a que le haga sombra (complejo de inferioridad) provocando insoportables sentimientos de celos y envidia personal y/o profesional.

- Las personas atípicas, es decir las que se distinguen por su diferenciación respecto a lo que es mayoritario en el grupo, las que son distintas por su aspecto, conducta, valores o actitudes.

- Las personas que se resisten a adaptarse y someterse a la opinión y conducta mayoritaria del grupo. Es decir, aquellas cuya conducta, valores, actitudes resultan molestos para la empresa y se resisten a adaptarse a la opinión mayoritaria.

- Los que no son capaces de procurarse alianzas o una buena red de relaciones en el trabajo. Se busca preferentemente a la persona que se encuentra aislada y, en el caso que la persona tenga una red de relaciones sociales, el principal objetivo es romper ésta para así dejarla en solitario ante las constantes agresiones y humillaciones.

- Los asalariados protegidos, como las mujeres embarazadas, ya que por su maternidad se teme a que no resulten tan eficaces. También se considera aquí a los trabajadores mayores de 50 años, cuyo despido resulta más caro.

- Las personas menos eficaces, es decir, aquellos empleados que resultan menos rápidos y menos capaces en el desarrollo de sus tareas. Situación que acaba por provocar acoso por parte de los superiores o

compañeros menos tolerantes y flexibles hacia aquellos que entorpecen el trabajo.

- Las personas temporalmente debilitadas, ya sea por dificultades personales, como una enfermedad, separación o duelos que pueden resultar óptimo para que el acosador aproveche dicha situación para iniciar sus actividades de acoso o reforzarlas en el caso de que ya hubiera comenzado con anterioridad.

- Los trabajadores solitarios, que en razón de su quehacer profesional trabaja solo y no cuenta con apoyo social, por lo tanto, tampoco tiene testigos en caso de acoso.

- Las personas con alguna discapacidad, resultan un objetivo fácil para depredadores morales por el hecho de ser más débiles que la mayoría, y porque, en ocasiones, resultan molestos para la empresa.

- Las personas ingenuas y excesivamente optimistas.

- Los inmigrantes, hacia los que se practica un tipo de acoso generalmente por motivos de raza o de religión.

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

González de Rivera clasifica a los sujetos susceptibles de sufrir mobbing en tres categorías:

a) los que denomina envidiables, que son personas brillantes y atractivas, pero consideradas como peligrosas o competitivas por los líderes implícitos del grupo, que se siente cuestionados por ellos;

b) las personas vulnerables son aquellas que por tener alguna peculiaridad o defecto, o por ser personas habitualmente necesitadas de afecto y aprobación, parecen inofensivos e indefensos, siendo por tanto más fáciles de agredir;

c) por último, están las personas amenazantes, trabajadores activos y eficaces, que ponen en evidencia lo establecido, permitiéndose el planteamiento de reformas o modificaciones, lo que asusta a los acosadores.

**Actores secundarios:** (Son aquellos cooperantes necesarios para que las acciones de agresión y humillación tengan lugar.)

### **1. La organización**

Todos los investigadores del fenómeno del mobbing están de acuerdo en afirmar que hay determinados contextos organizativos que, por sus características, aumentan las posibilidades de que en su interior se produzcan acciones de acoso laboral.

Como dice la psiquiatra francesa Hirigoyen: “Del mismo modo que existen patologías individuales, existen patologías colectivas. Junto a individuos perversos y a individuos inducidos a utilizar procedimientos perversos, existen formas de organización (empresas, organismos, etc.) que pueden ser en sí mismas tóxicas. “. Asimismo, hay ciertas características de las estructuras organizacionales que favorecen a la aparición y “propagación” del mobbing.

### **2. La comparsa**

Hace referencia a aquellos compañeros de la víctima que, sin estar involucrados en el acoso de una manera directa, colaboran en los hechos, ya sea:

- De manera ACTIVA: reproduciendo de manera mimética los actos del acosador. Generalmente los que tienen un papel activo colaboran por diversos motivos, entre los principales se puede decir que son porque la víctima les cae mal; tienen o creen tener cuentas pendientes con ella y ven el momento de cobrarla; por hacer méritos ante el jefe, etc.
- De manera PASIVA: Son aquellos que colaboran, simplemente no oponiéndose a las injusticias de que son testigos, los mueve el miedo, la comodidad (mientras se meta con él, no se mete conmigo).

Todos ellos son los cooperantes necesarios, sin los cuales el acoso no podría continuar durante mucho tiempo, y en cualquier caso sería mucho menos impactante para la víctima. De hecho es muy difícil que se mantenga una situación de acoso si el acosador no se procura un grupo de simpatizantes.

A los actores mencionados se les suman, en ocasiones, otros que consiguen que el mobbing se prolongue incluso fuera del ámbito laboral, sumergiendo al sujeto afectado en una honda depresión. Así, han de sufrir en su camino a:

- ✓ Sindicalistas miembros del comité de empresa que no quieren saber nada del tema, que se “lavan las manos” y no quieren defender a su compañero.
- ✓ Inspectores de trabajo que no toman la denuncia con la suficiente consideración o se limitan a hacer una somera investigación de trámite, fruto de la cual “no observan ninguna anomalía”.
- ✓ Mutuales laborales y comités de prevención de riesgos laborales que parecen tener como objetivo más el de colaborar para la empresa que el de mirar por la salud de los trabajadores.
- ✓ Médicos, psicólogos y psiquiatras que achacan la situación a la “personalidad problemática” del que en realidad es víctima, confundiendo de esta manera los efectos del mobbing con la causa del mismo.
- ✓ Abogados que no saben o no ponen el suficiente interés en afrontar el caso de la manera más ventajosa para su defendido.

## ESCENARIOS DEL MOBBING

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

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

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

- ✓ La cultura organizativa que aprueba el comportamiento de acoso moral o no lo reconoce como problemas.
- ✓ Un cambio repentino en la organización.
- ✓ El empleo inseguro.
- ✓ Las malas relaciones entre el personal y la dirección y bajo niveles de satisfacción con la dirección.
- ✓ Escasas relaciones con los compañeros.
- ✓ Niveles extremos de exigencia laboral.
- ✓ Deficiencia en la política de personal y falta de valores comunes.
- ✓ Niveles generalmente elevados de estrés laboral.
- ✓ Conflictos de rol.

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

Existen ciertas condiciones de trabajo que constituyen circunstancias favorecedoras del acoso moral en el trabajo y donde su corrección y manejo puede prevenir de manera efectiva su presencia.

De manera general el riesgo de aparición de conductas de acoso es menos frecuente en organizaciones donde existen buenos equipos de trabajo, con una comunicación fluida, frecuente y abierta y donde además existen prácticas adecuadas de enfrentamiento y resolución de los conflictos que se dan en todo tipo de relación humana.

## **ENFOQUE LEGAL DEL MOBBING**

### **PANORAMA MUNDIAL**

En el Informe sobre Acoso Moral elaborado por la Comisión de Empleos y Asuntos Sociales (**CEAS**) y la Comisión de Derechos de la Mujer e Igualdad de Oportunidades (**CDMIO**) de la Unión Europea se declara la inexistencia de una regulación específica de acoso laboral, ya que se dice textualmente: “No parece haberse adoptado ninguna definición internacional de acoso moral en el trabajo”.

Con el fin de buscar soluciones para los problemas de acoso moral en el lugar de trabajo, Mogan (2002) afirma que es importante la cuestión de la definición. Hay, sin embargo, una serie de propuestas que, difieren entre sí en su enfoque, según hayan sido elaboradas por investigadores del comportamiento humano, especialistas en organizaciones o autoridades laborales.

Las distintas definiciones o descripciones de acoso moral reflejan aspectos de una realidad que viven muchas personas acosadas; la vida laboral puede resultarles inhumana al ser marginadas de su entorno social e imposibilitarles el que se puedan defender de las agresiones de que son objeto.

El problema de la definición jurídica del *mobbing* en el trabajo es un tema ampliamente discutido por investigadores y juristas de la Unión Europea,

Estados Unidos de América y Canadá, que han llegado al siguiente consenso:<sup>16</sup>

- Se trata de un problema de tipificación normativa del comportamiento o delimitación de la conducta jurídicamente relevante (aplicación de normas).
- Se genera un problema de fundamentación jurídica, delimitación del derecho fundamental vulnerado de forma específica por el comportamiento del acosador u hostigador, ya sea empresario o cualquiera otra persona en la línea jerárquica.
- Existe un problema de selección de la técnica reguladora más adecuada para una tutela efectiva y eficaz del derecho lesionado y para la fijación de las consecuencias jurídicas o sanciones derivadas del comportamiento ilícito.

La dignidad del trabajador está contemplada en la **Declaración Universal de Derechos Humanos, la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre y la Convención Americana de Derechos Humanos**.

En esta última se menciona: “Las condiciones dignas y equitativas” en que debe ser prestado el trabajo involucran, entre otras, “*el trato respetuoso, porque quien trabaja es una persona*”.

**La Organización Internacional del Trabajo (OIT)**, en su Carta de Principios Fundamentales de los Ordenamientos Laborales de 1998, expresa su compromiso para salvaguardar la integridad moral de los trabajadores.

En el Convenio Colectivo promulgado también por la OIT, que se firmó el 26 de febrero de 2001, hay un intento por mejorar la calidad de las estructuras y los procedimientos de prevención del acoso y solución del conflicto, que toma en consideración las normas internacionales del trabajo pertinentes y la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Velásquez, 2001. P. 42

<sup>17</sup> Organización Mundial del Trabajo, 2003.

Suecia, Finlandia y Noruega garantizan el derecho de los trabajadores a mantenerse sanos tanto física como mentalmente en el trabajo. El problema ha alcanzado tal magnitud que no sólo los países pioneros en el estudio de la violencia psicológica consideran estos hechos como delito, sino que son varios los países que han empezado a legislar en este sentido. Es el caso de

Francia, que lo castiga con 100.000 francos de multa y penas de hasta un año de prisión. Otros estados han presentado proyectos legislativos en el marco del derecho no vinculante, y el Parlamento Europeo, después de analizar un informe al respecto del eurodiputado Jan Anderson, resolvió solicitar a la Comisión Europea un *Libro Verde sobre el Estado del Acoso moral en el Trabajo*.

En países un poco más avanzados en lo que a legislación de *mobbing* se refiere ya se están adoptando posicionamientos frente al acoso moral en reglamentaciones de distintos tipos.

Así, la legislación sueca lo define como “recurrentes acciones reprobables o claramente hostiles ejercidas sobre un trabajador o trabajadores, adoptadas en el ámbito de las relaciones interpersonales entre los trabajadores de forma ofensiva y con el propósito de establecer el alejamiento de estos trabajadores respecto de los demás que operan en un mismo lugar de trabajo”.

Suecia es el único país de la Unión Europea que tiene legislación sobre medidas por adoptar contra el acoso moral en el trabajo. Su Ley Básica de **Prevención de Riesgos Laborales**, que data de 1993, regula de forma específica el *mobbing* en los siguientes términos:<sup>18</sup>

- El empresario debe planificar y organizar el trabajo para prevenir cuanto sea posible el riesgo de persecución psicológica en el trabajo.
- El empresario deberá manifestar de modo inequívoco que estas formas de persecución no van a ser en absoluto toleradas.

Desde el año 2003, el Parlamento Europeo reconoció la necesidad de investigar con más detalle el acoso moral en el trabajo, elaborando informes más detallados sobre el tema. En este sentido el Parlamento

Europeo pidió a los estados miembros que elaboren entre ellos, y a nivel comunitario, planes propios para luchar contra el acoso y la violencia moral en

---

<sup>18</sup> Velásquez, 2001. P. 68.

el trabajo, con el fin de unificar criterios y definiciones y dar una cobertura global al tema del acoso moral en el trabajo.<sup>19</sup>

En Italia, el artículo 1.1 del **Proyecto de Ley 6410** de la Cámara de Diputados define como competencia de la misma “los actos y comportamientos hostiles que asuman las características de violencia y persecución psicológica en el ámbito de las relaciones de trabajo”. El artículo 1.2 del mismo Proyecto considera como conductas de violencia y persecución psicológicas “los actos realizados y los comportamientos mantenidos por empleados y, además, por sujetos que asumen funciones o tareas en posición supra ordenada o de igual grado en relación con el trabajador, orientados a dañar a este último y que son desarrollados con carácter sistemático, duradero y con evidente predeterminación”<sup>20</sup>

Francia también cuenta con un proyecto de ley, no tan preciso como el italiano, que considera ilícita toda conducta de acoso que persiga “la degradación deliberada de las condiciones de trabajo”.<sup>21</sup>

En el mundo existen países con iniciativas interesantes, como Suiza, Australia, Brasil, Uruguay, Nueva Zelanda, Estados Unidos y Canadá, pero por el momento son más los países que carecen de una legislación específica sobre el problema del *mobbing* y, si la buscan, es por medio de reformas a sus leyes existentes. No obstante, el acoso psicológico sigue ocurriendo, con o sin legislaciones.

Es evidente que en un país democrático resulta insostenible que las empresas e instituciones promuevan o toleren prácticas autoritarias que lesionan la salud de sus trabajadores.

En algunos preceptos establecidos en instrumentos mexicanos, por ejemplo, la Declaración de Principios y Derechos Fundamentales<sup>22</sup> se menciona *el respeto a la dignidad del trabajador, el honor, la imagen y la integridad física y mental.*

---

<sup>19</sup> Parlamento Europeo PU, 2004.

<sup>20</sup> Molina Navarrete, 2001. P. 34

<sup>21</sup> Molina Navarrete, 2001. P. 37

<sup>22</sup> Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. México. 2002.

## MARCO LEGAL DEL MOBBING EN ARGENTINA

En Argentina no existe aún una legislación laboral de alcance nacional que regule y sancione la figura de acoso moral laboral. Esta figura es reciente y ha surgido de la propia doctrina de jueces.

Esta ausencia de normas genera situaciones de incertidumbre jurídica tanto para los trabajadores acosados como para las organizaciones.

En el orden nacional existe un conjunto de leyes y decretos que tienden a la protección del trabajador.

- Constitución nacional, art. 14 bis: establece que se aseguran al trabajador condiciones dignas y equitativas de labor.

- Ley de contrato de trabajo 20.744, art. 4: hace referencia en su segundo párrafo a privilegiar la faz dignificante del trabajo del hombre desplazando a un lugar secundario la mera relación de intercambio y el fin económico.

- Ley 26.485, art 6, inciso c. Protección integral a las mujeres: dicho artículo refiere al hostigamiento psicológico con el fin de lograr la exclusión.

- Ley 25.392. Ley Actos discriminatorios

- Ley provincial de Santa Fe 12.434 Violencia laboral y Decreto reglamentario 1040. La misma tiene como ámbito de aplicación a la Administración Pública del Estado provincial.

En Argentina, en el ámbito público existe regulación al respecto de este tema en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en las provincias de Buenos Aires, Tucumán y Santa Fe.

Asimismo, en el plano local, en el año 2012 el Concejo Deliberante de la Ciudad de Salta mediante Resolución N° 118 CD estableció un marco normativo para sancionar la violencia laboral que pudieren sufrir los dependientes de esa institución y, en el año 2013, por Ordenanza N 14692 se instauró un régimen similar en el ámbito de la Municipalidad de Salta.

Si bien la Ley de Contrato de Trabajo no otorga un tratamiento específico para los casos de acoso laboral, al tratarse de un acto ilícito, es decir al configurar un abuso de derechos del empleador reconocidos en esa misma norma - sea la facultad de organización de los medios técnicos y recursos humanos de su empresa (art. 64 LCT), la de emitir órdenes y directivas de trabajo (art. 65 LCT) y la de modificar unilateralmente las condiciones no esenciales del trabajo (art. 66 LCT)- y una violación al principio de igualdad consagrado en nuestra Constitución, esos hechos pueden llegar a configurar injuria suficiente que impida la continuidad del vínculo laboral pudiendo el trabajador o la trabajadora colocarse en situación de despido indirecto, con derecho a percibir las correspondientes indemnizaciones.

Ahora bien, muchas veces se tiende a confundir y se afirma erróneamente que toda situación de hostigamiento laboral también lo es de discriminación en el trabajo, al respecto se puede decir que el hostigamiento laboral implica un trato arbitrario sin lugar a dudas, pero para que haya una situación de discriminación este trato debe tener su fundamento en la pertenencia de la víctima a alguno de los grupos históricamente vulnerados. La LCT prevé el principio de igualdad de trato en su art. 81 y la prohibición de discriminar en el art. 17. Por su parte la Ley 23.592 en su art. 1 define el acto discriminatorio como aquel trato arbitrario que impide el ejercicio de un derecho reconocido constitucionalmente a una persona por el hecho de que la misma tenga un determinado origen étnico, religión, nacionalidad, ideología, opinión política o gremial, por su género, posición económica, condición social o características físicas, previendo la posibilidad que el afectado o la afectada puedan solicitar se deje sin efecto el acto discriminatorio o se cese en su realización y se repare el daño moral y material ocasionados.

La doctrina ha discutido sobre la aplicabilidad o no de la Ley Antidiscriminatoria: hay quienes sostienen que la regulación especial del derecho laboral es autosuficiente e inmune a la influencia de otras ramas del derecho; otro sector mayoritario de la doctrina entiende que habiendo determinado que existen indicios de trato desigual en los términos del art. 1 de

la Ley 23592, cabe la aplicación de sus consecuencias pudiendo el trabajador o la trabajadora afectada solicitar, nulidad del despido, resarcimiento integral del daño y reincorporación a su trabajo.

Al momento de considerar los fallos como jurisprudencia, se debe poner especial énfasis en los siguientes casos:

En la causa “Alvarez, Maximiliano y otros c/ Cencosud S.A. s/Acción de Amparo”, la Corte de Justicia de la Nación en el voto de la mayoría de sus integrantes estableció que no debía descartarse la aplicación de la Ley 23592 al ámbito del derecho del trabajo. En los considerandos 6º y 7º de ese fallo exponen cuatro razones por las que es aplicable esta ley: a) “... Nada hay en el texto de la ley ni en la finalidad que persigue que indique lo contrario...”, b) “... la proscripción de la discriminación no admite salvedades o ámbitos de tolerancia, que funcionarían como `santuarios de infracciones’”, sino que debe ser reprochable en todos los casos; c) que es la relación de trabajo un ámbito donde la aplicabilidad de la Ley 23592 es apropiada y necesaria, “la relación laboral, si algo muestra a los presentes efectos, es una especificidad que la distingue de manera patente de muchos otros vínculos jurídicos, puesto que la prestación de uno de los celebrantes, el trabajador, está constituida nada menos que por la actividad humana, la cual resulta, per se, inseparable de la persona humana y, por lo tanto, de su dignidad...”, y d) no existe incompatibilidad entre la reinstalación del trabajador víctima de un distracto discriminatorio y el derecho a contratar y ejercer industria lícita”.

Conforme se expresa el INADI<sup>23</sup> en el informe “Buenas prácticas en la Comunicación Pública- Acceso al trabajo”, las situaciones de discriminación no tan sólo se verifican durante el transcurso de la relación laboral sino también en la etapa previa a la contratación, y asimismo, influye en las condiciones de finalización del contrato. Las causas más habituales de discriminación suelen ser el género, la edad (preferencia por un rango etario), las características físicas que se corresponden con un determinado modelo estético impuesto, se discrimina también a las personas por haber estado privadas de la libertad, la

---

<sup>23</sup> Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo.

orientación sexual, la identidad de género, la discapacidad y el vivir con VIH, es decir por razones de salud.

La discriminación en el trabajo por razón del género, si bien es un tema que merece un tratamiento particular, al respecto es importante mencionar que se encuentra vigente la Ley 26485 de protección integral a las mujeres y su decreto reglamentario, los cuales si bien no establecen aún sanciones para los ilícitos que se describen en la norma, deja sentado importantes principios de protección a los derechos de las mujeres, así como también un concepto claro y acabado de lo que se entiende por violencia contra las mujeres. La citada norma menciona que los tipos de violencia pueden ser varios, física, psicológica, sexual, económica y simbólica, entre otros y que estos tipos pueden suceder en distintos ámbitos, uno de ellos el laboral. En el art. 6 inc. "c" se define la Violencia laboral contra las mujeres como "aquella que discrimina a las mujeres en los ámbitos de trabajo públicos o privados y que obstaculiza su acceso al empleo, contratación, ascenso, estabilidad o permanencia en el mismo, exigiendo requisitos sobre estado civil, maternidad, edad, apariencia física o la realización de test de embarazo. Constituye también violencia contra las mujeres en el ámbito laboral quebrantar el derecho de igual remuneración por igual tarea o función. Asimismo, incluye el hostigamiento psicológico en forma sistemática sobre una determinada trabajadora con el fin de lograr su exclusión laboral".

## **CAPITULO II: EL MOBBING EN LA ORGANIZACIÓN**

## EL MOBBING EN LA ORGANIZACIÓN

Las acciones e interacciones de las personas y los grupos de trabajo en una organización se describen mediante el término “comportamiento organizacional”.

La administración se encarga de dirigir el uso de los recursos de la organización, de modo tal que se cumplan eficientemente los objetivos de la misma.

Además en toda organización hay algún sistema jerárquico; hay personas que deciden lo que hay que hacer, otras que se encargan de ejecutar esas decisiones y otras personas que se encargan de supervisarlas. El ejercicio del poder es inherente a la estructura organizacional. Independientemente del tamaño de la organización, es un hecho que siempre habrá alguien que busque obtener el poder y demostrar que lo tiene. En una organización saludable, el ejercicio del poder no debe traspasar la frontera del respeto a la dignidad, a la integridad física, psíquica y social a la que todo trabajador tiene derecho como persona.

## FACTORES QUE PROPICIAN EL MOBBING EN LA ORGANIZACIÓN

### **CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FAVORECEDORAS DEL ACOSO**

Según Ovejero Bernal<sup>24</sup>, las organizaciones presentan características que propician la aparición del acoso laboral, como pueden ser:

- organizaciones improvisadas con directivos altamente despreocupados.
- abuso de poder y manipulación perversa por parte de los acosadores.
- falta de métodos eficaces para la solución de problemas.
- alta competitividad social y la gestión autoritaria para optimizar resultados.

---

<sup>24</sup> Ovejero Bernal, 2006.

También de acuerdo con las observaciones reportadas por Hogg y Vaughan (1995), algunas características del comportamiento organizacional favorecen el surgimiento del *mobbing* y deben tomarse en cuenta en los modelos para la evaluación del fenómeno:

- Sobrecarga de tareas
- Ausencia de tareas relevantes
- Burocratización
- Rigidez organizativa
- Desorganización interna
- Estilos de dirección autoritarios
- Fomento de la competitividad interpersonal como valor cultural
- Promoción inadecuada a posiciones de dirección de personas que han alcanzado un nivel de incompetencia o que presentan rasgos psicopatológicos
- Falta de formación en *management*
- Fomento del clima de inseguridad personal y laboral
- Persecución de la solidaridad, la confianza y el compañerismo como valores sospechosos o anti-empresariales.

### PRINCIPALES FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA APARICIÓN DEL ACOSO LABORAL

Existen ciertas condiciones de trabajo que constituyen circunstancias favorecedoras del acoso en el trabajo y donde su corrección y manejo puede prevenir de manera efectiva su presencia.

De manera general el riesgo de aparición de conductas de acoso es menos frecuente en organizaciones donde existen buenos equipos de trabajo, con una comunicación fluida, frecuente y abierta y donde además existen practicas adecuadas de enfrentamiento y resolución de conflictos que se dan en todo tipo de relación humana.

En una organización sana, no solo no se da este tipo de conducta abusiva, sino que además no se permite y se sanciona cualquier tipo de conducta de acoso.

Se menciona algunos de los factores de riesgo en la organización que favorecen el surgimiento de este tipo de conductas:

- ❖ Inadecuado diseño de los puestos de trabajo, así como la falta de definiciones en las funciones y tareas a desempeñar
- ❖ Desvalorización de los empleados por parte de la organización
- ❖ Falencias en liderazgo
- ❖ Comunicación insuficiente e ineficaz
- ❖ Falta de participación/ colaboración por parte de los empleados en la toma de decisiones
- ❖ Lugares de trabajo con exposición a altos niveles de exigencia y presión
- ❖ Inexistencia de políticas de manejo y resolución de conflictos
- ❖ Falta de políticas sancionadoras o de penalización de las direcciones de organización para las conductas de acoso

También existen una serie de condicionantes externos a la organización que pueden propiciar las situaciones de acoso en los lugares de trabajo, como por ejemplo:

- ❖ El conjunto de valores y normas que predomina en la sociedad y que ejercen una influencia negativa en las culturas de la organización.
- ❖ La existencia de una fuerte competencia económica en la sociedad actual.
- ❖ Condicionantes de empleo, tales como la flexibilidad, inestabilidad laboral, situación de precariedad, que agudizan estas relaciones de abuso.

### CONSECUENCIAS DEL MOBBING

Indudablemente, el acoso laboral ocasiona efectos negativos tanto físicos como mentales. Esta problemática puede traer consecuencias individuales, sociales y organizacionales.

- ✓ En relación a las consecuencias individuales, el acoso laboral genera daño psíquico en el trabajador que es víctima del mobbing, ya que le provoca un trastorno funcional de su existencia debido a la alteración del rendimiento, al vincular todas las implicaciones que genera las agresiones. Así, puede padecer: fallas cognitivas e híper-

reacción psíquica, desajustes en el sistema nervioso autónomo, desgaste físico producido por un grado de estrés alto y prolongado a lo largo del tiempo, trastornos del sueño, cansancio y debilidad, etc. Además, una consecuencia grave del acoso laboral es la destrucción de la identidad de la persona, que provoca cambios de personalidad en la víctima.

✓ En cuanto al entorno social y familiar, se comienzan a presentar tensiones y conflictos, retraimiento de la víctima hacia sus familiares, abandono de sus vínculos sociales (amigos o pareja), estigmatización social, aislamiento social, inadaptación social, entre otras.

✓ En el ámbito Organizacional, las principales consecuencias son la disminución de productividad, compromiso y motivación, ausentismo por enfermedad, insatisfacción en el trabajo, mayor rotación del personal, ganas de dejar su puesto de trabajo, costos de producción más elevados y reducción forzada de la jornada laboral.

La propagación del *mobbing* en la organización distorsiona la comunicación y la colaboración entre trabajadores y daña la relación de los individuos que deben realizar tareas en equipo, lo que altera las condiciones de trabajo y afecta a toda la organización. La consecuencia de esto es que paulatinamente disminuye la eficiencia de la organización y el clima laboral deja de ser motivador y retribuyente para el trabajador.

La investigación del concepto de *mobbing* es reciente, de manera que hay pocos trabajos de campo que puedan aportar extensos datos empíricos sobre sus efectos en la organización. Sin embargo, es lógico pensar que el *mobbing* origina mayor rotación de personal, mayores costos de producción y administración y, en general, menor productividad de la organización. El siguiente cuadro indica cuales son las principales consecuencias del *mobbing* en una organización.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Piñuel y Zavala, España.

<ul style="list-style-type: none"><li>• Reducción en la eficiencia, el rendimiento y la rentabilidad</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Moral baja, pérdida de lealtad y dedicación por parte de los trabajadores</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento de ausentismo, permisos por enfermedad</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cambios de personal</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mala imagen, publicidad negativa ante la opinión pública</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tiempo perdido durante el proceso de acoso y durante la contratación y entrenamiento de nuevo personal</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gastos relacionados con asistencia al trabajador, terapia, ayuda médica y psicológica, etc.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Incumplimiento de disposiciones legislativas, demanda civil, demanda penal, etc.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Costos laborales por indemnización</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Condiciones peligrosas de trabajo</li></ul>

✓ Además, el mobbing también puede tener consecuencias legales y económicas por parte del victimario; si es comprobada la situación, despido de la empresa, proceso psicológico para los dos y afectación en la hoja de vida para un nuevo empleo.

Las consecuencias del acoso laboral, aparte de dificultar el rendimiento laboral pueden ser muy graves ya que el objetivo del acosador es derrumbar psicológicamente a su víctima.

### PREVENCIÓN DEL MOBBING

Las medidas preventivas contra el acoso laboral tienen como objetivo lograr un entorno laboral positivo, con la finalidad de obtener un cálido clima laboral, un aumento del rendimiento y sostener la salud e integridad física y emocional de los trabajadores, creando de esta manera una barrera para el mobbing definiendo procedimientos ágiles para la solución de los problemas de violencia que se comprueben e impedir su repetición.

Como acciones específicas para prevenir el acoso es necesario que las organizaciones cuenten con:

✓ Ambiente laboral sano que fomente el respeto mutuo entre los miembros.

✓ Supervisión capacitada e idónea para el puesto: aquellas personas que aspiran a-o se desempeñan en-cargos jerárquicos deben contar con formación adecuada en relaciones laborales, intervención y resolución de conflictos. (Quienes carecen de estas habilidades temen perder su puesto porque conocen sus limitaciones y actúan en función de sus temores y no en función de las necesidades de la organización).

✓ Proceso de selección de personal en sintonía con los valores de la organización. (Se recomienda el uso de técnicas de selección objetivas que permitan identificar a las personas más aptas para cada puesto, especialmente los puestos de supervisión que implican responsabilidad sobre otras personas). En este sentido es posible seleccionar a aquellos individuos con menor probabilidad de exhibir tendencias autoritarias y agresivas hacia compañeros y subordinados.

✓ **Código de conducta o de ética:** éste puede incluir el compromiso ético de todo el personal, incluido el personal jerárquico, de no realizar conductas hostiles o intimidatorias en contra de un subalterno o compañero de trabajo y delimitar claramente las consecuencias de su incumplimiento con las sanciones correspondientes. No se habla de imponerles una mora a los empleados sino de establecer límites y pautas de comportamiento; de esta manera, todos pueden anticiparse a las posibles consecuencias de su conducta para con el otro.

✓ **Procedimiento interno frente a situaciones de acoso laboral:** este medio les brindará a los empleados las herramientas necesarias y les indicará cuáles son los canales para poder tratar adecuadamente estos temas. (Debe contener reglas claras y públicas garantizando el derecho del empleado a efectuar denuncias de violencia sin temor a represalias).

✓ **Organización capacitada en la problemática:** Es sumamente importante que la organización tome un rol informático activo para poder instruir y formar a todos los empleados en cuanto al significado y la problemática del acoso laboral, la cual se puede realizar tomando varias herramientas como ser: charlas y capacitaciones para concientizar respecto a la temática, dinámicas individuales y/o grupales, simulaciones y juegos de roles, etc.

✓ **Cultura organizacional:** Adoptar una cultura organizacional fuerte, la cual se caracteriza porque los valores de la organización son firmes y aceptados por todos los integrantes de la misma.

✓ **Aspectos constitutivos de la estructura empresarial:** Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Es sumamente importante que se establezcan roles y objetivos claros, brindándoles al personal que tenga responsabilidades buenas herramientas de comunicación y liderazgo.

✓ **Políticas de Recursos Humanos:** Tratar con personas en una organización puede resultar difícil cuando no se dispone de una política de recursos humanos bien definida. Esta política es un conjunto de reglas y

normas que ayudan a la empresa a conducir a los colaboradores de forma que su actuación esté de acuerdo con las metas y objetivos del negocio, por lo que se debe establecer normas/reglas que fomenten el compañerismo, empatía, compromiso, respeto y trabajo en equipo para evitar casos de acoso laboral, ofreciendo a su vez distintos tipos de recompensas y/o reconocimientos.

**Otras medidas de prevención que se realizan desde la empresa son:**

- Aumentar los niveles de participación del personal en el diseño de la organización del trabajo mejorando su poder de decisión.
- Evitar y controlar las posibles situaciones de estrés a través de evaluaciones de riesgo psicosociales y la vigilancia de la salud.
- Fomentar un clima de apoyo social a través del trabajo en equipo y de una comunicación transparente y asertiva, eliminando las situaciones de aislamiento y discriminación.
- Diseñar planes de formación destinados a manejar la resolución de conflictos en el ámbito laboral.
- Tipificar como falta muy grave cualquier situación de acoso en el trabajo.
- Establecer un comité de seguridad y salud y un protocolo a seguir en caso de acoso laboral.

**ACTUACIÓN FRENTE AL ACOSO LABORAL**

**\_\_Medidas de Acción**

Las organizaciones, a través de sus áreas de Recursos Humanos, deben poder prevenir, detectar y resolver cuestiones relacionadas con los procesos de acoso en los ámbitos laborales.

Es importante que se sigan ciertos pasos para poder actuar correctamente.

**1) Detección de la situación de acoso:** el primer paso consiste en saber distinguir cuándo se produce acoso.

Es fundamental el rol del área de control, ya que debe ser capaz de detectar en forma temprana los síntomas de acoso laboral. Deben saber

escuchar al empleado y hacer caso a las denuncias o quejas sobre personas agresoras a tiempo. A su vez, el área de Recursos Humanos puede desarrollar diversas herramientas que colaboren en la detección, como ser:

✚ Evaluación de desempeño estilo feedback 360°: permite medir el estilo de dirección y de comportamientos donde pares, superiores y colaboradores participen del proceso de evaluación.

✚ Gestionar un sistema de comunicaciones internas: es más fácil detectar este tipo de comportamientos si se está en contacto y se mantiene una relación fluida con los trabajadores.

✚ Realizar encuestas de clima laboral: permiten detectar falencias o disminución de la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores en relación a la organización.

✚ Elaborar indicadores de ausentismo: un índice alto puede señalar que el clima interno no es del todo saludable.

**2) Investigar:** realizar un análisis causal de la situación que permita conocer a fondo el problema y poder así efectuar un diagnóstico adecuado.

Relevar información sobre:

✓ Características personales y comportamientos del trabajador acosado y del acosador.

✓ Análisis y condiciones de trabajo del puesto actual del empleado.

✓ Sucesión y frecuencia de los acontecimientos traumáticos que originan del problema.

El empleo de cuestionarios y el ajuste a los criterios establecidos proporcionará diagnósticos adicionales para analizar si la persona padece de acoso laboral.

**3) Recolección de pruebas:** este paso suele ser dificultoso por diversos motivos, como por ejemplo:

✓ En la mayoría de los casos se cuenta únicamente con el testimonio de la persona acosada.

✓ No suele haber testigos de la situación, y en caso de que haya no se comprometen por temor a represalias.

✓ No suele haber evidencias físicas

Es necesario que Recursos humanos y los directivos de la organización hagan que el personal pierda el miedo de hablar, concientizándolos de que esto podría pasarles a ellos y que en su situación les gustaría tener el apoyo necesario para que se pueda llevar a cabo medidas de acción. Es fundamental en este paso tener buenas herramientas de comunicación y mantener un contexto de confianza con los empleados.

**4) Ejecutar medidas de acción:** una vez obtenidas las pruebas suficientes es necesario actuar. Por un lado, se debe reparar el daño que el acosador ha causado a la víctima con su hostigamiento. En segundo lugar, y tan importante o más que lo primero de debe tomar decisiones firmes y medidas disciplinarias que actúen como sancionadoras hacia las personas que han originado situaciones de acoso laboral para que el mismo no vuelva a reproducirse, ya que no pasa por “reparar” el daño si una vez que la víctima vuelve a reincorporarse a su puesto de trabajo, se ve nuevamente dañada.

#### Acciones de defensa de la víctima

Es importante frenar las acciones de acoso en sus inicios, cuando todavía se tiene la fuerza y la posición adecuada para ello, y cuando el acosador, a través de sus acciones, aún no ha conseguido escalar a una situación de dominio sobre la víctima. A continuación se mencionan algunos consejos de cómo debe actuar una persona acosada:

- Manteniendo la buena forma física y mental: según Leymann es una buena manera de aumentar las posibilidades de afrontar eficazmente el acoso.
- Apoyarse en el entorno familiar y social: se debe contar lo que ocurre, dialogar con ellos sobre el tema, pero procurando a la vez que no todo gire en torno a la nefasta situación en el trabajo, se debe disfrutar la compañía de ellos y realizar actividades de recreación.
- Permanecer alerta: se debe tener en cuenta todos los detalles y analizarlos para saber si lo que le pasa a la víctima es un caso de mobbing o no, comentándolo tanto dentro como fuera de la organización para poder frenarlo a tiempo.

- Reconocer los errores: la persona que sufre mobbing en sus inicios debe reconocer los errores y disculparse, poniendo todo su empeño en que no vuelva a reproducirse, pero en ningún caso debe permitir que ninguna persona, sea jefe, compañero o subordinado, lo infravalore ni lo pisotee.
- Ser asertivo y ganar apoyo cuanto antes: no debe dejar avasallarse por los demás ni tolerar que se entrometan en sus asuntos. No debe cometer el error de soportar todo y sufrir en silencio, debe cuidar tus relaciones públicas. Ahora más que nunca resulta cierto aquello de que “quien tiene un amigo, tiene un tesoro” y si son varios, mucho mejor.
- Defenderse de los ataques y no descartar enfrentarse al agresor.
- Pedir explicaciones: si sufre situaciones como el traslado de su escritorio a un rincón, la reducción de sus funciones laborales o hechos similares, no debe quedarse paralizado y sin hacer nada al respecto. Debe acudir a la persona responsable y pedir explicaciones sobre por qué se han realizado dichos cambios. Si no es recibido personalmente o hace caso omiso de su petición, debe insistir por escrito.
- No debe revelar demasiado acerca de su vida privada para evitar darle más argumentos al agresor.
- Continuar con el nivel habitual de actividad y mantenerse lo más sereno posible: para evitar posibles futuros reproches y administrarle armas al acosador con las que pueda continuar atacando.

### **\_\_Rol de los pares ante situación de mobbing**

Hay una cierta tendencia ante las situaciones de acoso laboral y es que cada uno se plantea que son los demás quienes deben intervenir (es decir “los otros son responsables, no yo”). Cada uno piensa así, y de esta forma nadie hace nada porque se supone que son los otros quienes han de tomar la iniciativa.

Pero la actitud más conveniente es que cada miembro del grupo aporte su granito de arena para luchar contra las agresiones ya que, de lo contrario, uno se convierte de manera automática en un consentidor y, por lo tanto, en cómplice de lo que está ocurriendo.

Por lo tanto lo que debe hacer un compañero de la persona acosada es, ante todo, no apoyar por omisión y mucho menos por comisión, las actividades de acoso ni a la persona que las ejecuta. Y esto implica muchas cuestiones, como ser:

- No traer y llevar chismes ni rumores acerca de la víctima.
- No seguir la consigna de dejarle de hablar, sino, al contrario, expresarle su apoyo y solidaridad.
- No callar cuando se está escuchando una opinión acerca de la víctima que sabe que no es cierta, es exagerada o es un rumor malintencionado. Debe preguntar acerca de las pruebas de los hechos que se están exponiendo e indagar de dónde proviene esa información.
- Si alberga dudas sobre quién tiene la razón o se cae en el pensamiento de “algo habrá hecho para que le pase esto”, debe fijarse en los hechos, obsérvalos y analízalos. Es decir, permanecer atento más a lo que hace cada uno que a lo que dice. Una vez que tenga las cosas claras, tomar partido y no limitarse a observar pasivamente.
- Testificar, en caso necesario, sobre los actos de agresión de los que ha sido testigo, ya sea ante los superiores, el departamento de recursos humanos, inspección de trabajo, etc.

### **\_\_Rol de los directivos ante la situación de mobbing**

Los jefes tienen el deber moral de poner fin al juego sucio que supone el acoso. Además, está demostrado que en aquellas organizaciones donde este fenómeno se produce, éste incide en un aumento del absentismo laboral y un enrarecimiento del clima social, lo que a su vez provoca una disminución en la motivación de los trabajadores y en sus niveles de satisfacción y cooperación, todo lo cual acaba por traducirse en una merma de la productividad y competitividad de la empresa, con el consiguiente coste económico.

Algunos consejos de lo que debe hacer el directivo ante el mobbing:

- Saber dirigir y motivar a los subordinados adecuadamente, fomentando entre ellos el espíritu de colaboración: es decir, ser un líder capaz de sintonizar los sentimientos de los trabajadores que tiene a su cargo y tener la habilidad de sacar lo mejor de sí mismo y de los demás.

➤ Realizar entre los empleados que se tiene a cargo una clara distribución de tareas, especificando claramente en qué consiste el trabajo de cada uno y cuáles son sus funciones y competencias: esto va a evitar la confusión y la posibilidad de que, al invadir cada uno el terreno laboral de otro, surjan roces y conflictos que podrían crear resentimiento y derivar en una situación de acoso.

➤ Reforzar los canales de comunicación interna, procurando que la información circule de manera fluida y certera entre los distintos estamentos.

➤ Seguir un entrenamiento en técnicas de gestión de conflictos: eso le va a permitir adquirir habilidad para manejar de manera adecuada los desacuerdos entre los trabajadores que tenga a cargo o entre usted como directivo y subordinado.

➤ Ser capaz de llevar a la práctica un adecuado estilo de mando: se debe huir de los estilos autoritarios y de los malos modos, conversar y escuchar a los subordinados, valorar sus iniciativas y sugerencias, etc.

➤ Si algo no funciona en su equipo de trabajo, se debe enfocar en la solución del problema más que en buscar un culpable sobre el que hacer recaer la responsabilidad.

➤ Finalmente piense que estar en la posición de directivo no lo libra de ser objeto de acoso laboral, ya sea por un mando superior o por su propio equipo.

### **\_\_ Acciones realizadas por una organización ante un caso de acoso**

La empresa, por la misma razón que juega un papel fundamental propiciando que en su seno puedan darse casos de acoso en el trabajo, también tiene un rol decisivo en conseguir lo contrario, es decir, prevenir el acoso y evitar que se produzcan en sus trabajadores ese tipo de comportamientos agresivos. Al fin y al cabo, el mobbing es un síntoma de que las cosas no van bien en la organización en donde se produce.

Una organización que de verdad se proponga a erradicar esta mala práctica en ella, ha de procurar:

➤ Tener claro que el elemento más importante para que una organización salga adelante son sus recursos humanos.

➤ Propiciar un clima que evite, en lo posible, la aparición de conflictos, además de proporcionar una salida adecuada a los mismos cuando éstos se produzcan, estudiando en cada caso el problema concreto que se plantea.

➤ Propiciar un ambiente laboral adecuado. Se puede decir sin exagerar que la empresa es la última responsable de la calidad de las relaciones laborales. Asegurar la bondad de éstas pasa por cuestiones como procurar que la carga de trabajo sea equitativa entre todos los trabajadores, evitar el exceso de competitividad entre ellos, desterrar los modos autoritarios, propiciar en la organización buenas técnicas de gestión en materia de recursos humanos, flexibilizar las normas y procedimientos, capacitar adecuadamente a los líderes, promover una formación profesional basada en los méritos y no en el amiguismo y el nepotismo, etc.

➤ Asegurar canales eficaces de comunicación. El trabajador no solo necesita conocer todo que concierne a la realización de sus tareas, sino también todo aquello que se refiere a lo que acontece en la organización: sus resultados, sus planes del futuro, estrategias y decisiones importantes que se toman. También en este aspecto hay que tener en cuenta los programas de sugerencia y política de puertas abiertas, esto es, de comunicación abierta entre todos los niveles y estamentos de la organización (comunicación ascendente, descendente y horizontal).

➤ Estructurar de manera concreta las funciones y responsabilidades de cada profesional, evitando las ambigüedades que puede ser la causa de conflictos entre los trabajadores.

➤ Seleccionar cuidadosamente a los directivos, eliminando a aquellos que tienen malas maneras, son excesivamente impulsivos, utilizan la competitividad entre los trabajadores a su cargo como una manera de obtener mejores resultados, etc., es decir, erradicando lo que Piñuel denomina "Management tóxico".

➤ La formación debería hacerse extensiva a los técnicos del departamento de recursos humanos. En este caso, poniéndole un especial énfasis en la gestión de conflictos en general, y más en particular, en estrategias de intervención en casos de mobbing.

➤ Si, a pesar de todo, el acoso laboral se ha producido en la organización, es fundamental no negar el problema, afrontarlo de inmediato y proporcionarle una solución que acabe realmente con esa injusta situación.

### TRATAMIENTO E INTERVENCIÓN DESDE EL ASPECTO GLOBAL-LABORAL.

Debido a los síntomas o trastornos físicos y psicológicos derivados de percibir situaciones de acoso laboral, la persona requerirá de una intervención clínica adecuada o una rehabilitación ocupacional.

Así, con el fin de prevenir las situaciones de acoso y violencia laboral en el sitio de trabajo, así como tener la posibilidad de brindar una atención oportuna en caso necesario, se precisa fomentar en las empresas y organizaciones un ambiente de trabajo de tolerancia, dignidad, cooperación e igualdad de oportunidades en el que se promueva el diálogo y la comunicación, la búsqueda de soluciones en grupo, el reconocimiento de los esfuerzos de los empleados, la creación de igualdad de oportunidades de desarrollo personal y profesional, etc., en el que la misma dirección se comprometa a combatir la violencia.

En este sentido, de acuerdo a la Directiva de Seguridad y Salud de los Empleados<sup>26</sup>, los empleadores se ven comprometidos a ocuparse de los elementos de salud y seguridad laboral identificando los posibles riesgos con el fin de evitarlos, evaluando aquellos que no puedan ser evitados, adaptando el trabajo a las personas, desarrollando políticas preventivas, dando prioridad a las medidas de protección colectivas sobre las individuales y dando instrucciones e información apropiada y adecuada a los empleados.

Tanto el departamento de Recursos Humanos (en el caso de que exista en la empresa), sindicatos y líderes o directivos, juegan un papel importante en la prevención y respuesta de las situaciones de acoso y violencia laboral, por lo que el trabajo conjunto es de gran utilidad y es necesario. Así mismo, al parecer se recomienda una intervención temprana e informal que permita resolver los posibles conflictos y quejas que surjan, ya que es mejor para todas

---

<sup>26</sup> Legislación Europea de Salud y Seguridad, 1989.

las partes implicadas que se resuelvan los problemas lo más rápido y de la mejor forma posible.<sup>27</sup>

Así, la Intervención tras sufrir un evento de violencia o acoso laboral se dirige a disminuir el impacto provocado por el acoso o violencia laboral, asegurando al mismo tiempo que este no se repita en el futuro.

Algunas de las acciones que se pueden llevar a cabo para una adecuada intervención se describen a continuación.<sup>28</sup>

- ✓ Guías o planes de respuesta
- ✓ Contar con reportes y grabaciones
- ✓ Tratamiento médico y farmacológico
- ✓ Atención mental o emocional: Desahogo Psicológico
- ✓ Salud mental: asesoría psicológica y terapia cognitivo conductual
- ✓ Puestos Imparciales que permitan la aclaración de casos
- ✓ Apoyo de la Administración
- ✓ Apoyo Legal y Representación
- ✓ Procedimientos de quejas
- ✓ El Regreso del trabajador

---

<sup>27</sup> "Unite the Union", 2007.

<sup>28</sup> "ILO, ICN, WHO, & PSI", 2002.

## ***TRABAJO DE CAMPO***

**CAPITULO I: RECOLECCIÓN DE DATOS**

## DELIMITACIÓN DE LA MUESTRA DE ESTUDIO

Al momento de delimitar la muestra de estudio para aplicar los instrumentos de investigación diseñados para la realización de este trabajo, se presentaron indudables obstáculos debido a la escasez e inaccesibilidad de la información requerida para tal fin.

En primer lugar, la autora de dicho trabajo consultó fuentes de información de acceso público y universal vía internet en busca de saber “Cantidad de locales comerciales en la ciudad de Salta”, o en su defecto “Cantidad de personas que se dedican a la compra-venta de bienes muebles” a lo cual no obtuvo respuesta de utilidad, ya que las fuentes citadas por este medio brindaban datos poco específicos y de un enfoque muy vago y general.

Luego, la persona a cargo de la investigación se dirigió a los organismos oficiales de información, como la Cámara de Comercio e Industria de la Provincia de Salta, en donde le brindaron información útil, pero poco específica para realizar la investigación, ya que se le informó que tienen datos estadísticos sobre las empresas o comercios formales (es decir los que tienen habilitación) y además sobre los comercios informales (en negro) que no son objeto de estudio en este caso. De los comercios en blanco, se encuentran los que trabajan en conjunto con la Cámara de Comercio e Industria de la Provincia de Salta, que son un total de 9783 comercios, que van de empresas unipersonales a grandes empresas (predominan las empresas unipersonales) y los que no trabajan en conjunto con la misma de la cual no se llevan registro alguno.

Luego, teniendo en cuenta los datos averiguados y la complejidad y vulnerabilidad del tema a tratar la investigadora (conforme a su criterio de especificidad del sector que desea reflejar) determinará como muestra de estudio para la aplicación de encuestas un total de 100 personas que se dedican al rubro comercial, donde se encuentran dentro de la muestra propietarios y empleados de los diferentes niveles jerárquicos elegidos al azar, dentro de la franja etaria (de 20 hasta aproximadamente los 66 años) en Salta Capital.

## **MODELO DE ENCUESTA**

Este instrumento de investigación será aplicado a la muestra establecida en el apartado anterior.

El modelo de encuesta diseñado para tal fin es el siguiente:

### **TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN: MODELO DE ENCUESTA**

#### **I. DATOS DE CLASIFICACIÓN**

##### **Edad:**

- Entre 20 y 35 años
- Entre 36 y 50 años
- Entre 51 y 65 años
- Entre 66 o más

##### **Sexo:**

- Masculino
- Femenino

##### **Nivel Jerárquico**

- Alto
- Medio
- Bajo/ Operativo

#### **II. CUESTIONARIO**

1) ¿Usted sabe lo que es el Acoso Laboral?

- Sí
- No

2) De las siguientes características, seleccione CUATRO que Ud. piensa que deberían estar presentes para que una situación sea considerada Acoso Laboral.

- Lo ejerce una sola persona sobre otra.
- Son casos de violencia severa.
- Se da de manera aislada/ esporádica.
- Solo comprende agresión verbal.

- Es sistemático y recurrente.
- Siempre es violencia física.
- Perdura en el tiempo.
- Siempre se trata de abuso sexual.
- Lo pueden ejercer una o varias personas sobre otra.
- Siempre son casos de violencia de género.

**3) ¿Usted atravesó por alguna situación de Acoso Laboral durante su vida?**

- Si
- No
- No estoy seguro si se trató de una situación de Acoso

**4) ¿Tiene compañeros de trabajo que hayan atravesado por esta situación?**

- Sí
- No
- No sé

**EN CASO DE RESPONDER SI, ¿cuál fue su comportamiento ante dicha situación?**

- Recurrí al silencio por miedo.
- Testifique ante las autoridades para que se tomen las medidas correspondientes
- Me fue indiferente.

Otro: \_\_\_\_\_

**EN CASO DE SUFRIR O HABER SUFRIDO ACOSO LABORAL RESPONDER:**

**5) ¿De dónde proviene el acoso?**

- Jefe
- Compañero/ persona del mismo nivel jerárquico
- Subordinado

**6) Genero del agresor:**

- Masculino
- Femenino

**7) ¿Cuál es el escenario en el cual usted es acosado/a?**

- Dentro del lugar de trabajo
- Fuera del lugar de trabajo

**8) ¿A través de qué medios sufrió Acoso Laboral? (puede seleccionar más de una opción)**

- A través de las redes sociales/ llamadas.
- Miradas y/o gestos.
- Enfrentamiento cara a cara.
- Violencia física.
- Rumores, burlas y/o calumnias.
- Asignación de tareas por encima o por debajo de sus capacidades.
- Exclusión grupal.
- Malas condiciones de trabajo (salario, higiene, exceso de horas laborales, luminosidad, etc.)
- Tratos diferentes.
- Obstáculos y desprotección.

**9) ¿Cuáles fueron sus cambios conductuales y/o actitudinales? (puede seleccionar más de una OPCION)**

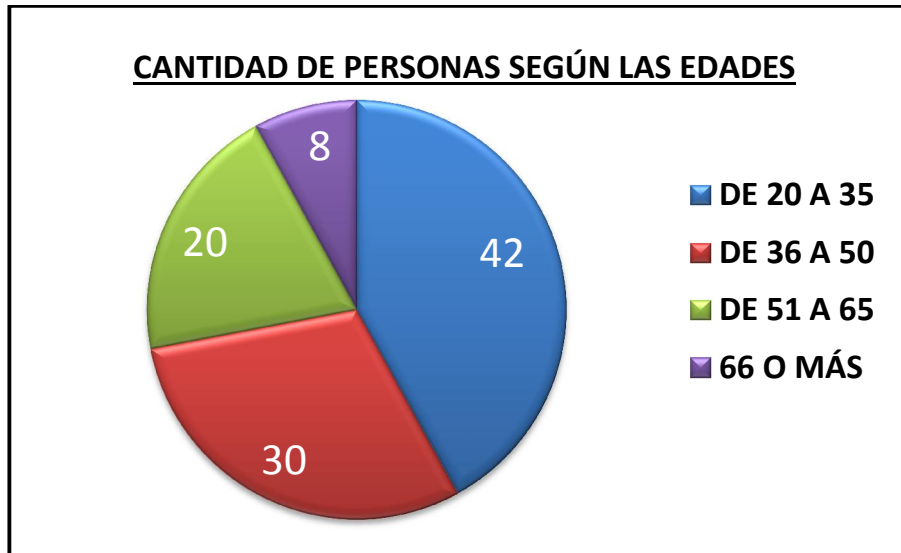
- Me comporto de manera hostil y agresiva
- Tengo actitud pesimista.
- Me siento intolerante.
- Ante las agresiones, no intento defenderme.
- Siento fastidio y desmotivación.
- No tuve cambios a nivel conductual/actitudinal.

Otro: \_\_\_\_\_

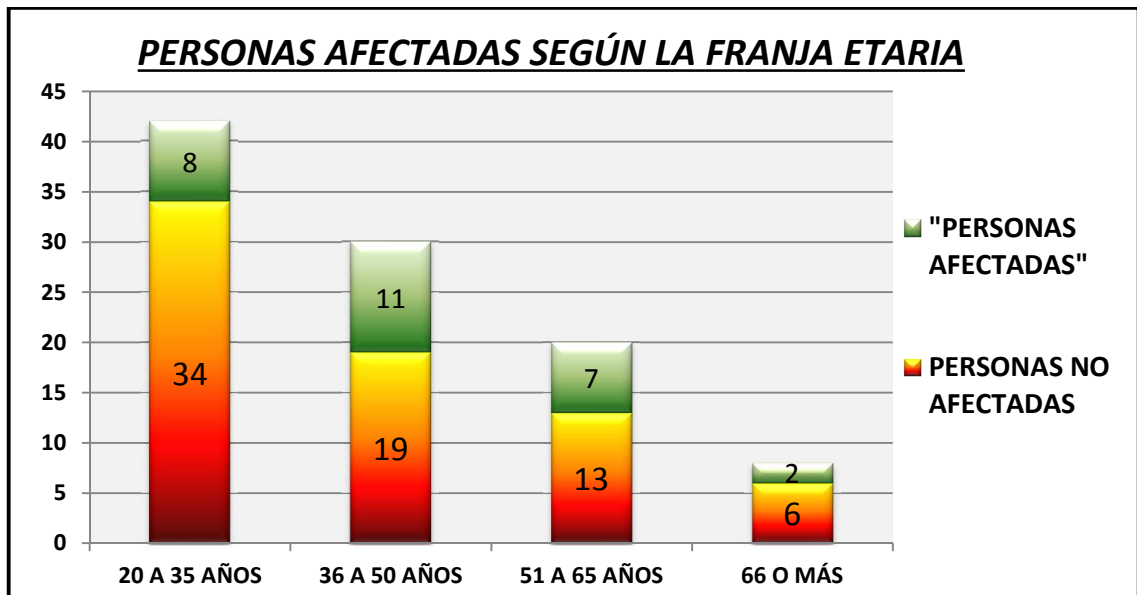
***CAPITULO II: ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE  
LOS DATOS***

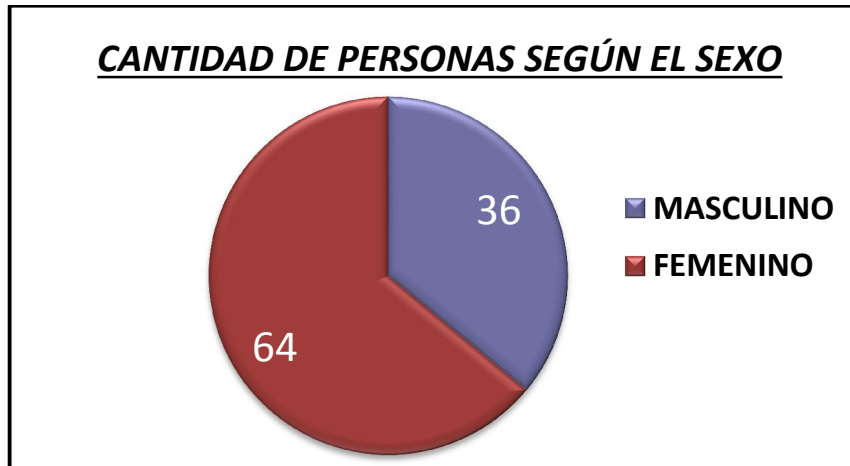
## RESULTADOS DE ENCUESTAS

### DATOS DE CLASIFICACIÓN:

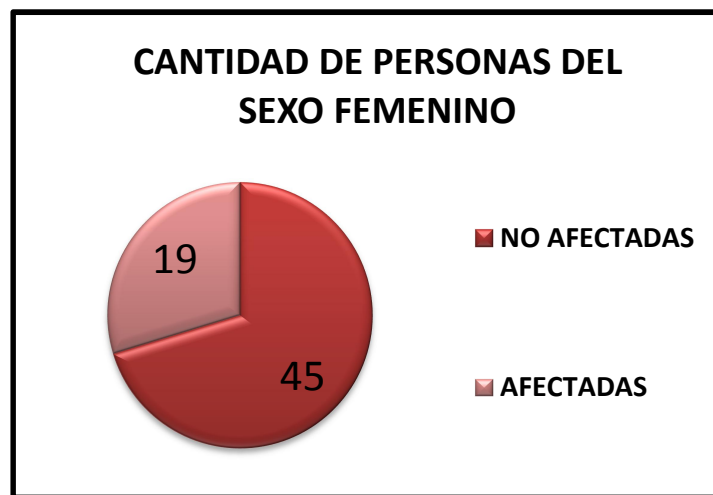
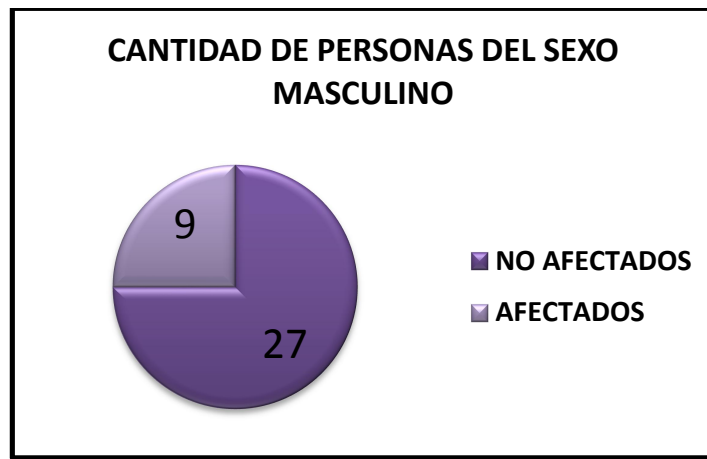


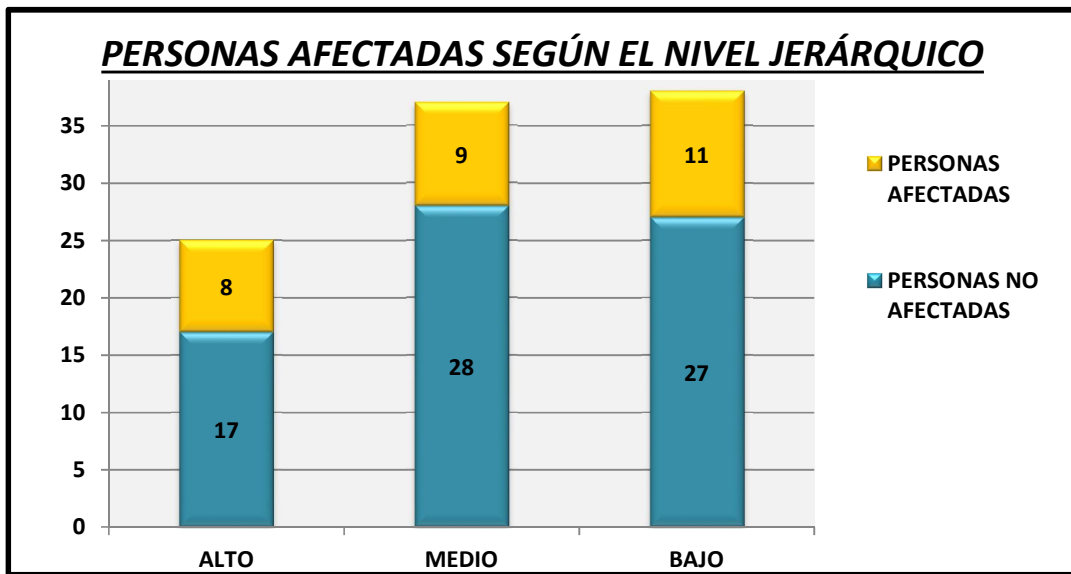
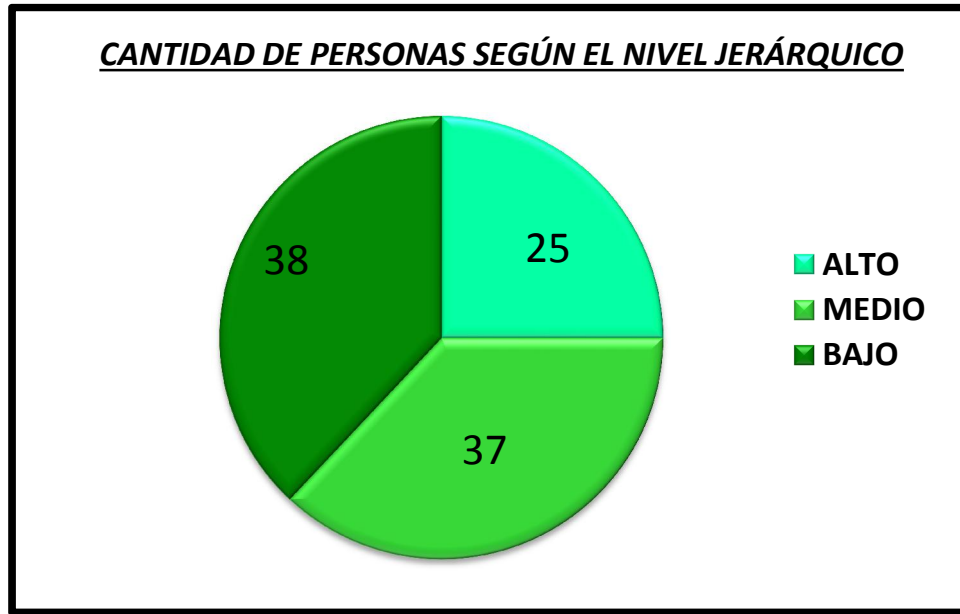
- La mayoría de las personas encuestadas se encuentran entre los 20 y 35 años, sin embargo, la franja etaria más “perturbada” por el acoso laboral es de los 36 a 50 años.





- La mayor cantidad de personas encuestadas y afectadas son de género femenino.





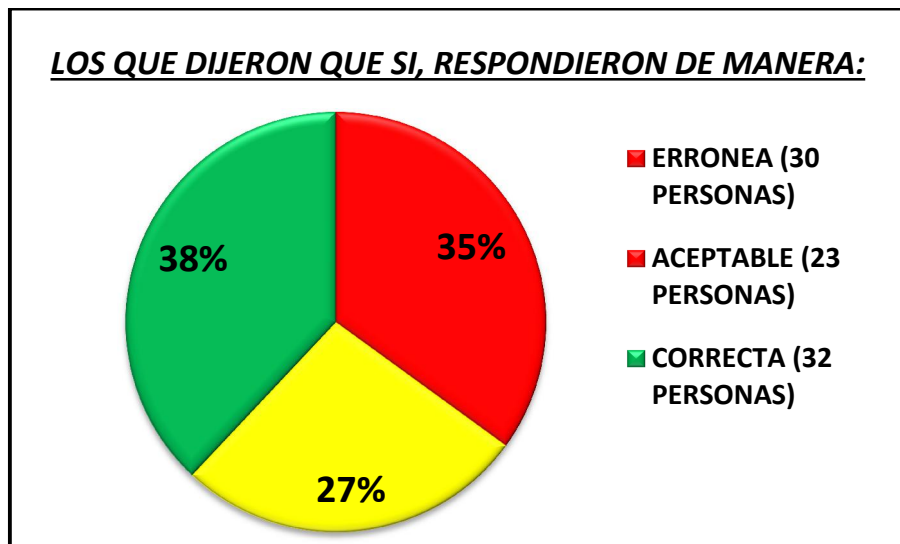
- La mayor cantidad de personas encuestadas y afectadas pertenecen al nivel jerárquico bajo/operativo.

**CUESTIONARIO:**

**PREGUNTA NÚMERO UNO**



Del total de la muestra, las personas que pusieron que **SI** sabían lo que era el acoso laboral, en la pregunta número dos se les pedía marcar 4(cuatro) características que deben presentarse para que una situación sea considerada como acoso laboral, de las cuales se obtuvo los siguientes resultados:



Tomando como:

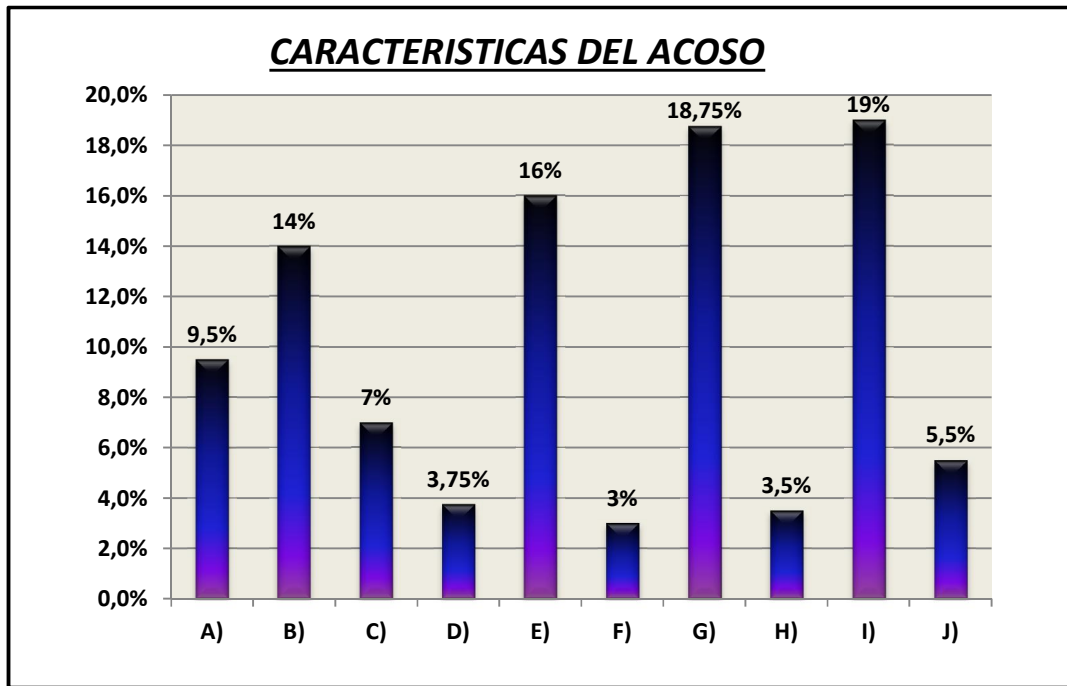
- Errónea: A aquellas personas que colocaron dos o más características que NO deben ser tomadas en cuenta necesariamente para que una situación sea considerada acoso laboral.
- Aceptable: A aquellas personas que marcaron una característica que no es necesario que se tenga en cuenta para que una situación sea considerada acoso.
- Correcta: A aquellas personas que marcaron las cuatro características correspondientes para que una situación sea considerada como acoso laboral.

### PREGUNTA NÚMERO DOS

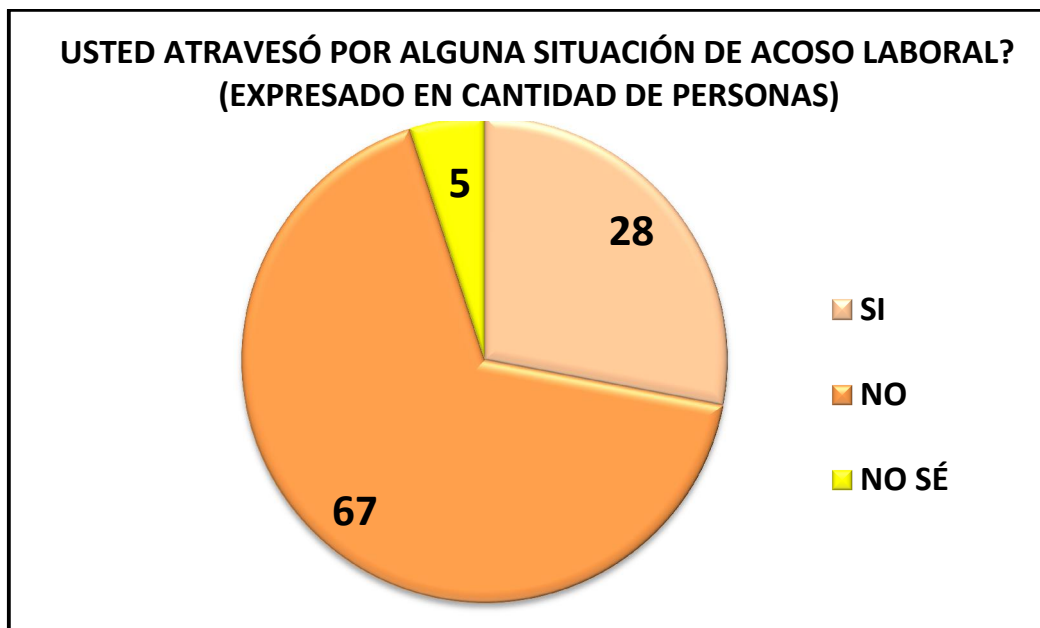
El gráfico representado a continuación se encuentra expresando en porcentaje, donde el 100% representa las 400 respuestas obtenidas, debido a que en la misma pregunta lo encuestados debían marcar 4 opciones.

Las personas marcaron las características que deben estar presentes para que una situación sea considerada como mobbing, siendo:

- A. Lo ejerce una sola persona sobre otra. (38 personas marcaron esta opción)
- B. Son casos de violencia severa. (56 personas)
- C. Se da de manera aislada/ esporádica. (28 personas )
- D. Solo comprende agresión verbal. (15 personas )
- E. Es sistemático y recurrente. (64 personas )
- F. Siempre es violencia física. (12 personas )
- G. Perdura en el tiempo. (75 personas )
- H. Siempre se trata de abuso sexual. (14 personas )
- I. Lo pueden ejercer una o varias personas sobre otra. (76 personas )
- J. Siempre son casos de violencia de género. (22 personas)

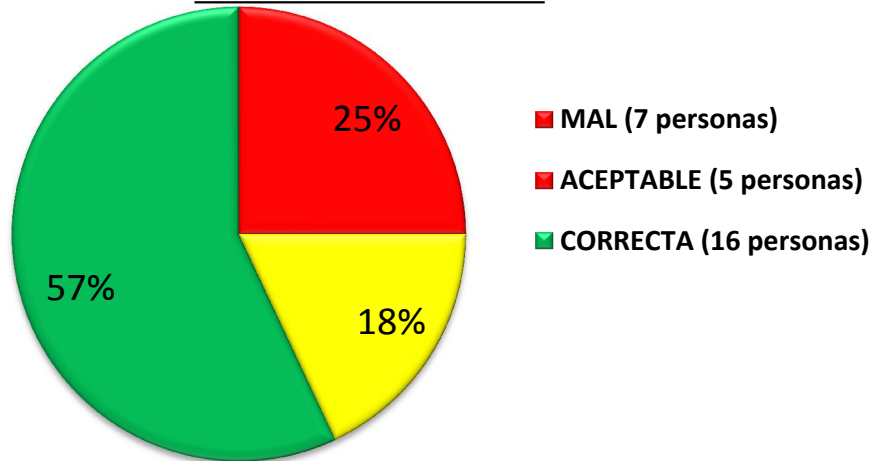


**PREGUNTA NÚMERO TRES**



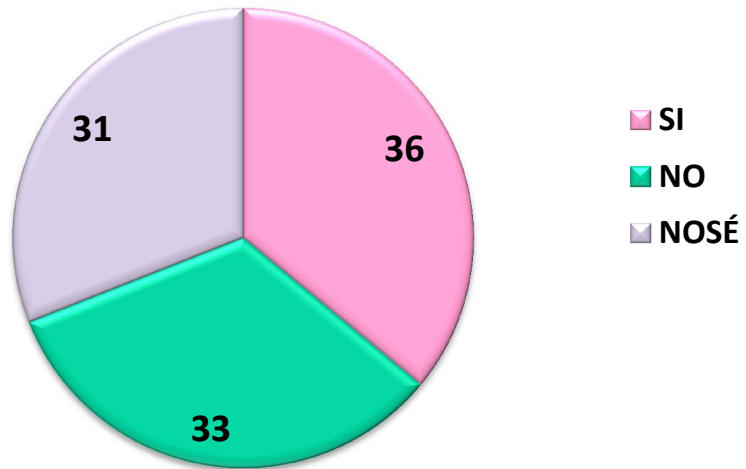
- Al igual que el gráfico de la pregunta número uno, que mostraba los errores en las características que habían marcado las personas (que afirmaban saber lo que era el acoso laboral), el siguiente gráfico refleja lo que respondieron aquellas 28 personas que sufren acoso laboral, utilizando la misma escala de valores que en la pregunta uno:

**AQUELLAS QUE SUFREN ACOSO LABORAL, RESPONDIERON DE LA SIGUIENTE MANERA:**

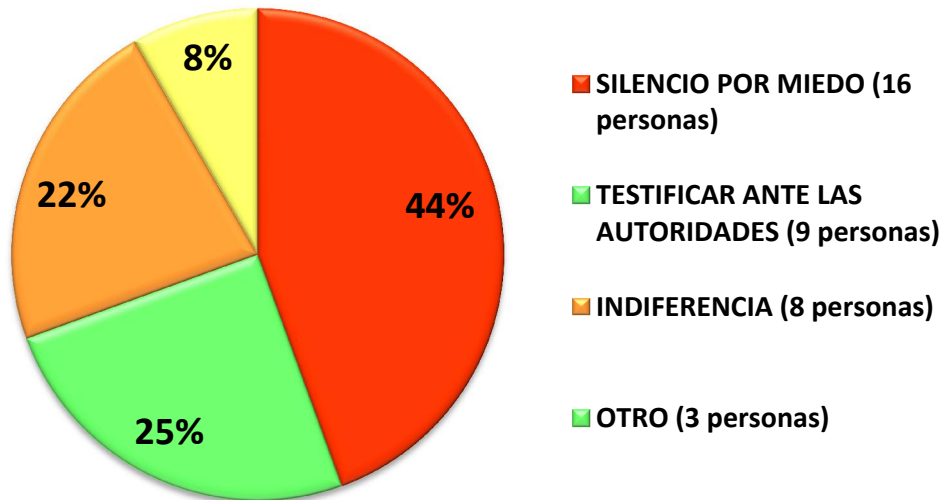


**PREGUNTA NÚMERO CUATRO**

**¿TIENE COMPAÑEROS QUE ATRAVESARON UNA SIT. DE ACOSO?(Expresado en cantidad de personas)**



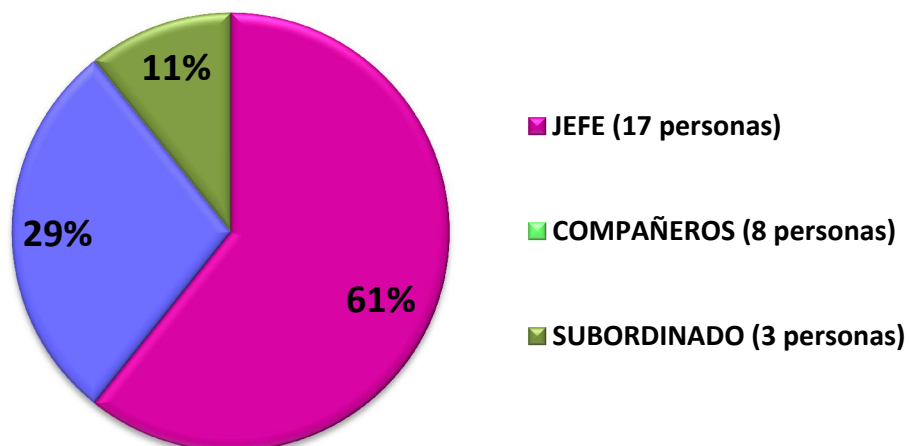
**COMPORTAMIENTO DE LOS QUE SI TIENEN COMPAÑEROS QUE ATRAVESARON UNA SITUACIÓN DE ACOSO**



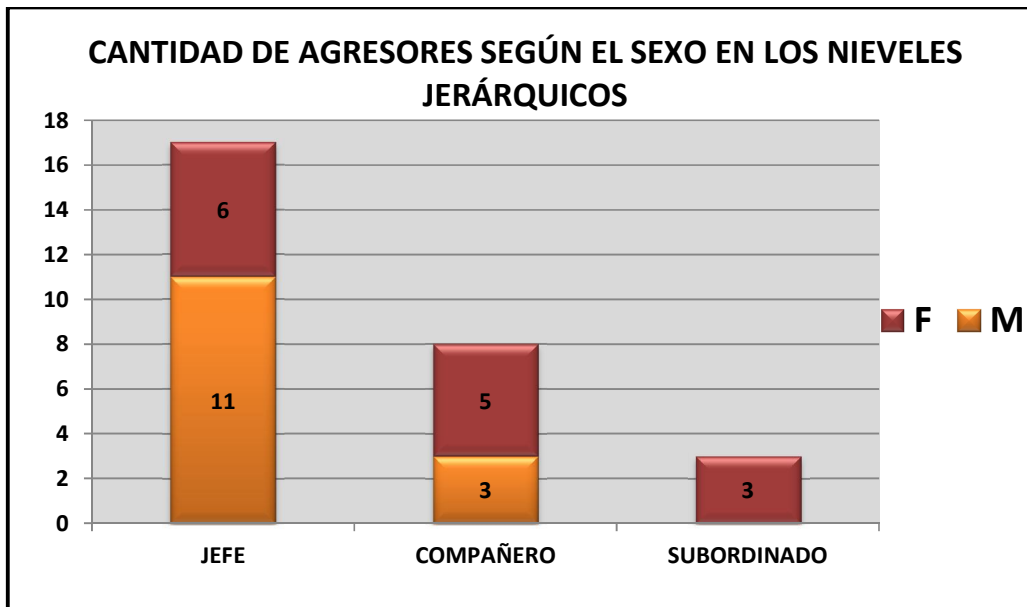
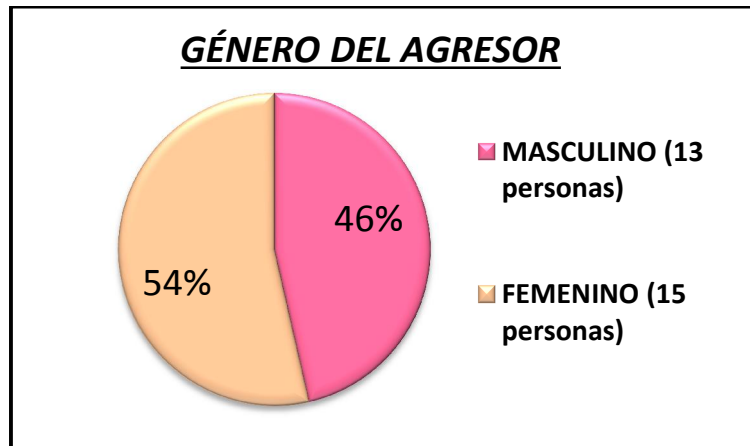
- En relación a la categoría “otro”, 3 personas optaron por poner la palabra “acompañamiento” como respuesta al interrogante, argumentando dicha expresión con la experiencia de que al ver compañeros ante esa situación optaron por acompañar a la persona afectada aconsejando lo que deberían hacer.

**PREGUNTA NÚMERO CINCO**

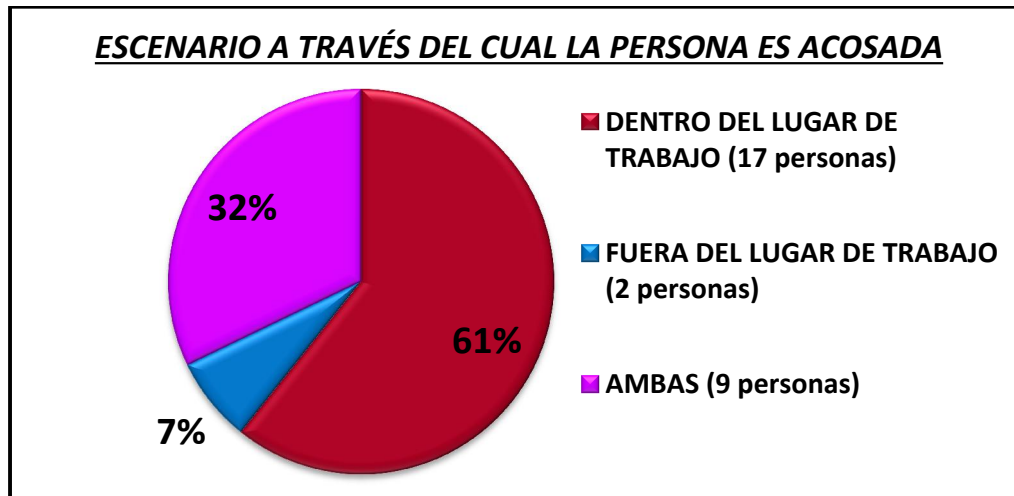
**¿DE DONDE PROVIENE EL ACOSO?**



PREGUNTA NÚMERO SEIS



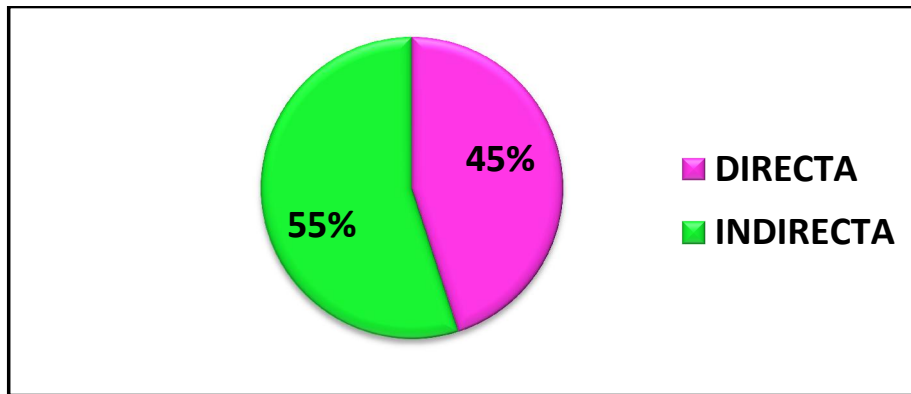
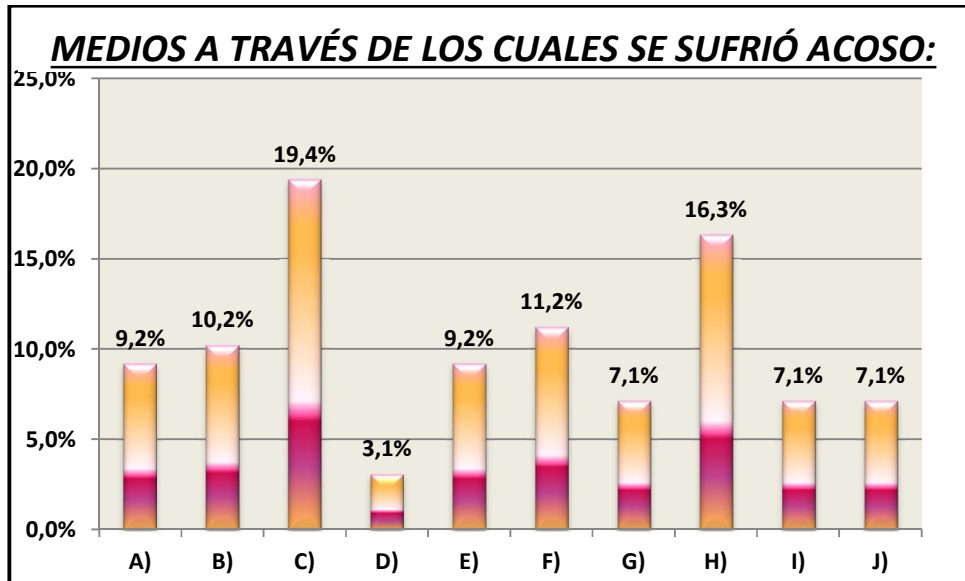
### PREGUNTA NÚMERO SIETE



### PREGUNTA NÚMERO OCHO

En esta pregunta se obtuvo un total de 98 respuestas, debido a que las 28 personas eran libres de elegir los medios a través de los cuales fueron víctimas de mobbing. A continuación se expresan dichos resultados expresado en un gráfico con valores porcentuales, siendo:

- A. A través de las redes sociales/ llamadas. (9 personas marcaron esta opción)
- B. Miradas y/o gestos. (10 personas)
- C. Enfrentamiento cara a cara. (19 personas)
- D. Violencia física. (3 personas)
- E. Rumores, burlas y/o calumnias. (9 personas)
- F. Asignación de tareas por encima o por debajo de sus capacidades. (11 personas)
- G. Exclusión grupal. (7 personas)
- H. Malas condiciones de trabajo (salario, higiene, exceso de horas laborales, luminosidad, etc.) (16 personas)
- I. Tratos diferentes. (7 personas)
- J. Obstáculos y desprotección. (7 personas)



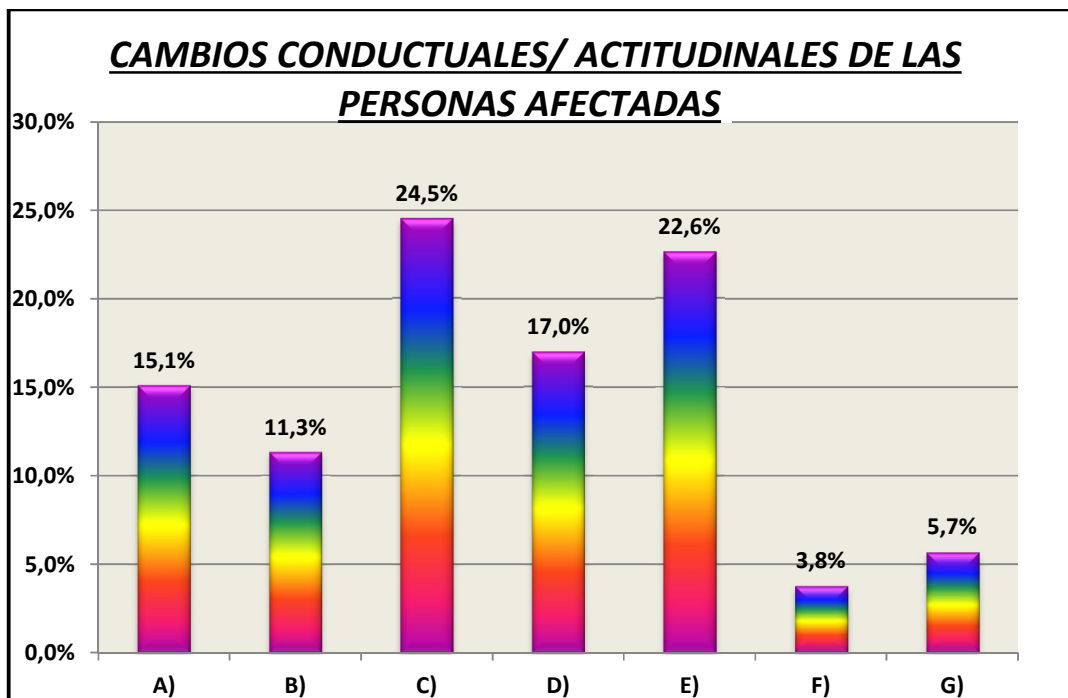
**LAS PERSONAS PADECIERON MOBBING DE MANERA:**

- De manera directa son los siguientes ítems:
  - ✓ A través de redes sociales/ llamadas.
  - ✓ Enfrentamientos cara a cara.
  - ✓ Violencia física.
  - ✓ Exclusión grupal.
  - ✓ Tratos diferentes.
- De manera indirecta:
  - ✓ Miradas y/o gestos.
  - ✓ Rumores, burlas y/o calumnias.
  - ✓ Asignación por encima o debajo de sus capacidades.
  - ✓ Malas condiciones de trabajo.
  - ✓ Obstáculos y desprotección.

### PREGUNTA NÚMERO NUEVE

En esta pregunta se obtuvo un total de 53 respuestas, debido a que las 28 personas eran libres de elegir los cambios conductuales/actitudinales que trajo aparejado el sufrimiento de mobbing. A continuación se expresan dichos resultados expresado en un gráfico con valores porcentuales, siendo:

- A. Me comporto de manera hostil y agresiva (8 personas marcaron ésta opción)
- B. Tengo actitud pesimista. (6 personas)
- C. Me siento intolerante. (13 personas)
- D. Ante las agresiones, no intento defenderme. (9 personas)
- E. Siento fastidio y desmotivación. (12 personas)
- F. No tuve cambios a nivel conductual/actitudinal. (2 personas)
- G. Otro (3 personas)



- En relación a la categoría “otro”, los propietarios de los comercios optaron por responder el interrogante utilizando la palabra “despido” y los empleados utilizando la palabra “renuncia” argumentando dicha expresión con malas experiencias que vivieron tanto los propietarios con sus subordinados como los empleados con sus colegas y jefes.

## INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS EN ENCUESTAS

En vista de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, se pueden plantear las siguientes premisas:

- Muchas personas que dicen saber lo que es el acoso laboral, solamente tienen un panorama general o poco claro sobre este tema, lo cual da lugar en muchas ocasiones a confundir el acoso laboral con otras formas de hostigamiento o solo saber una pequeña porción de lo que verdaderamente implica el acoso laboral.
- Una persona puede sufrir acoso laboral sin importar el cargo jerárquico que ocupe y lo puede sufrir por parte de jefes, compañeros y/o subordinados. No importa que cargo ocupe la persona ni de donde provenga, las consecuencias por lo general son las mismas aunque dependiendo de donde provenga el acoso puede producir consecuencias de menor a mayor gravedad.
- Del 100% de los encuestados, el 28% dice haber sido víctima de acoso laboral. Si bien éste dato es menor al 50%, es un porcentaje muy amplio que debe ser tratado de carácter urgente con seriedad, rapidez y cuidado.
- De las personas que padecieron acoso laboral (28), solo 16 personas marcaron correctamente las características que deben estar presentes para que se considere como una situación de acoso, esto significa que las 12 personas restantes pueden estar padeciendo acoso laboral sin tener un conocimiento profundo sobre el tema o que pueden estar confundiéndolo con otras formas de hostigamiento.
- Las 15 personas que dicen no tener conocimiento sobre lo que es el acoso laboral, a su vez, podrían estar atravesando una situación de acoso y no ser conscientes de ello.
- El 31% de las personas encuestadas desconoce situaciones de acoso en la empresa para la cual trabaja, esto puede darse por la falta de conocimiento sobre lo que es la problemática del mobbing o simplemente porque en la empresa no hay situaciones de acoso laboral. También puede derivar de la falta de comunicación y confianza entre pares o bien porque las personas que son víctimas de acoso laboral muchas veces ocultan lo que les pasa

por temor y vergüenza y les toma mucho tiempo sacar a la luz los síntomas del mobbing.

- De las 36 personas que respondieron que tenían compañeros que en algún momento padecieron acoso laboral, 16 pusieron que su comportamiento/ actitud era recurrir al silencio por miedo, esto permite demostrar la sensibilidad del tema a tratar y la impotencia que sienten las personas al creer que no se puede hacer nada ante estas situaciones. Por otra parte, hay 8 personas que optaron por responder que les era indiferente la situación de su/sus compañero/s, cuando es una problemática que afecta a toda la organización de diferentes maneras, ya sea por ejemplo creando un mal clima laboral o disminuyendo el rendimiento.
- En relación a las 28 personas que sufrieron en algún momento de su vida acoso laboral, un total de 17 personas dijeron que proviene de sus jefes, esto puede derivar muchas veces del abuso de poder que sienten las personas al ocupar un cargo jerárquico alto. A su vez esto conlleva muchas veces a la renuncia por parte de los empleados o al desinterés y desmotivación en el puesto de trabajo.
- A la hora de determinar que sexo es aquel que realiza con más frecuencia el mobbing, se puede concluir que de 28 personas, 15 son del sexo femenino: esto es un reflejo de que ya hace mucho tiempo las mujeres luchan y buscan tener mayor poder de decisión y participación en la sociedad, lo que se ve reflejado en las empresas.
- En relación a los escenarios donde se producen estas situaciones de acoso laboral la mayoría de las personas optaron por poner dentro del lugar de trabajo y otras tantas en ambos escenarios (es decir dentro y fuera del lugar de trabajo) y solo dos personas pusieron solamente fuera del lugar de trabajo. Esto puede darse debido a que el escenario donde más contacto hay entre los miembros del equipo de trabajo es dentro de la compañía en la cual trabajan y muchas veces fuera del lugar de trabajo se les dificulta llevar a cabo esta acción de acoso.
- Las personas, por lo general, son acosadas de manera indirecta: esto ocurre por qué con frecuencia los acosadores buscan perseguir a su víctima de manera aislada y sin dejar rastros que lo dejen al descubierto.

Esto se puede observar por ejemplo en el caso en el cual solo 9 personas fueron acosadas a través de redes sociales/ llamadas, ya que es algo que queda registrado.

- En relación a los cambios en el comportamiento y/o actitud de las personas que padecen o padecieron acoso laboral, se puede concluir que la mayoría de las personas pusieron que si presentaron cambios y solo las tres personas que asentaron no tener cambios comportamentales y/o actitudinales optaron por despedir (en caso del propietario de la empresa) y la opción de renunciar (en caso de dos empleados).

## CONCLUSIÓN

Para terminar con dicho trabajo de investigación se llega a la conclusión de que la hipótesis se confirma, debido a que el proceso de investigación refleja altos índices de bossing en las organizaciones en las cuales está presente el acoso laboral.

A sí mismo, la investigación arroja datos de alto contenido informativo en relación a la temática en cuestión, teniendo en cuenta que la misma presenta muchas aristas al momento de prevenirla, detectarla, tratarla y solucionarla.

Por otra parte este trabajo permite llegar a la conclusión de que en la actualidad pese a los avances tecnológicos y a los cambios socioculturales, el acoso sigue siendo un tema tratado con hermetismo, ya que las mayorías de las organizaciones del rubro comercial de la ciudad de Salta adoptaron una postura cerrada e inaccesible (ya sea por diferencias ideológicas o por prejuicios preexistentes) dificultando el acceso a la información. Asimismo, muchas personas mostraron poco interés e incluso poca seriedad al tratar esta problemática que adquirió gran relevancia en los últimos años.

## PROPUESTA PROFESIONAL FINAL

Como propuesta profesional final se optó por plantear alternativas para los distintos escenarios (Prevención, detección, y superación de las situaciones de acoso laboral dentro de una empresa), que serán expuestos a continuación:

### **Prevenir:**

- 1) Brindar capacitaciones en base al tema con contenido teórico y práctico, aplicando dinámicas tanto individuales como grupales, que permitan entender el acoso desde sus diversos aspectos. (Dinámicas de acoso)
- 2) Proponer políticas de recursos humanos que propicie el trabajo gestionando las diferencias entre los empleados, poniendo énfasis en los factores en común y no en los rasgos distintivos que pueden ser un punto de acoso (diferencia de edad, género, identidad, raza, religión, etc.)
- 3) Reforzar las medidas de seguridad empresarial (instalar cámaras, vigilancia) siempre respetando la legislación vigente para el control audio visual de los empleados. Como así también las condiciones de trabajo (mejor iluminación, higiene, etc.) con el objetivo de propiciar ambientes más seguros, transitados, iluminados, protegidos, etc. Que eviten situaciones de acoso laboral.

**Detectar:**

- 1) Confeccionar un instrumento de comunicación interna a cargo de asesores externos a la empresa que permita a todos los empleados expresar inquietudes y situaciones conflictivas o preocupantes de manera anónima, sin temor a asumir represarías.
- 2) Observar variables cuantitativas de la organización (productividad, ausentismo, licencias, rendimiento) y establecer relaciones directas con variables conductuales y humanísticas (comportamiento, actitud, sociabilización, etc.) dando lugar a una detección más certera de casos de acoso y poder tomar las medidas correspondientes.
- 3) Analizar las fluctuaciones en el clima laboral, poniendo énfasis en las relaciones de sociabilización de los empleados, los niveles de conflictividad, la calidez del ambiente de trabajo.

**Superar:**

- 1) Proporcionar un ambiente donde las personas afectadas puedan sentirse acompañadas por los miembros de la organización a la hora de superar el mobbing a través de foros de intranet, charlas, talleres temáticos, etc.
- 2) Contar en cada organización con un equipo de profesionales capacitados (desde el aspecto psicológico, legal, ocupacional) en la temática que ayuden a cada empleado a tratar de superar malas experiencias desde los distintos enfoques del mobbing.
- 3) Contar con un conciliador especializado en la temática que busque llegar a un acuerdo entre víctima y victimario en donde la parte causante del daño procure bajo apercibimiento de ley no volver a tener las mismas actitudes.

## FUENTES CONSULTADAS

### Bibliografía

- ✓ Bosqued Marisa Lorente. Editorial Paidós. Barcelona, Buenos Aires, México. “Mobbing: cómo prevenir y superar el acoso psicológico”.
- ✓ Estudio de la Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales de la Comunidad Valenciana. “Factores de Riesgo del Acoso Social en el Trabajo (Mobbing)”.
- ✓ Estudio de la Universidad de Concepción. “El acoso moral o mobbing como un riesgo laboral”.
- ✓ France Hirigoyen Marie (Bs. As. Paidós-2001) “El acoso moral en el trabajo: distinguir lo verdadero de los falso”
- ✓ Lanzuela Rosina y González San José Maria Isabel. Secretaria de la Mujer CCOO. Edit. Union Sindical de Comisiones Obreras de Aragón. “Acosos en el Ámbito Laboral”.
- ✓ Molina Navarrete Cr., Aranzadi Social Nº 18/2001. BIB 2001/1614. “La tutela frente a la “violencia moral” en los lugares de trabajo: entre prevención e indemnización.”
- ✓ Observatorio permanente de Riesgos Psico- Sociales. Escuela de Relaciones Laborales, Universidad de Madrid. “Intervención en casos de acoso laboral”.
- ✓ Piñuel, I. Editorial Punto de Lectura.2003. Madrid. “Mobbing: cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo.”
- ✓ Vidal Casero M<sup>a</sup> del Carmen. Profesora titular de Historia de la Farmacia y Legislación Farmacéutica. Facultad de Farmacia. Valencia. “El mobbing en el trabajo. Su problemática.”

### Hemerografía

- ✓ “Mobbing: historia, causas, efectos y propuesta de un modelo para las organizaciones mexicanas.” INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 17, núm. 29, enero-junio, 2007. Universidad Nacional de Colombia (Bogotá, Colombia). Trujillo Flores, Mara Maricela; Valderrábanos Almegua, María de la Luz; Hernández Mendoza, René.
- ✓ “Tipología de Mobbing - una mirada desde la responsabilidad de la empresa”. Revista Sociologías, Porto Alegre, año 18, no 43, set/des 2016, p. 364-401.
- ✓ “El acoso moral laboral en las organizaciones privadas de la ciudad de Rosario” (Cora L. Odetto). Revista Invenio. Revista de Investigación Académica. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano (auspiciada por la Secretaría de Cultura de la Nación). Año 19, n° 37, Noviembre 2016.
- ✓ “¿Cuáles son las causas y consecuencias del acoso laboral o mobbing?” (Adriana Ávila Cadavid, Valentina Bernal Toro, Laura Alzate). Revista Electrónica PSYCONEX, Psicología, Psicoanálisis y Conexiones. Departamento de Psicología. Medellín, Colombia. Volumen 8, Nª 13, 2016.
- ✓ .”Acoso moral, un tema preocupante”. Arribas M. Boletín Colegio Psicólogos de Cataluña. Hoja Informativa. N° 411-Sept 2001.
- ✓ “Mobbing: La violencia psicológica como fuente de estrés laboral.” Fornés Vives J. . Revista Enfermería Global. Noviembre 2002.

### Webgrafía

- ✓ <http://buscarempleo.republica.com/riesgos-laborales/diferentes-etapas-del-acoso-laboral.html>
- ✓ <http://chalaux.org/arries01.htm> (Revisado: 14-6-2003).
- ✓ [http://www.canarias7.es/canarias7\\_archivo/Lunes/080pi013.shtml](http://www.canarias7.es/canarias7_archivo/Lunes/080pi013.shtml)
- ✓ [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Rev\\_INSHT/2002/17/artFondoTextCompl.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Rev_INSHT/2002/17/artFondoTextCompl.pdf)
- ✓ <http://www.osha.gov/Publications/OSHA3148/osha3148.html>
- ✓ [http://www.saij.gob.ar/doctrina/dacf080081-mac\\_donald-mobbing\\_acoso\\_moral\\_en.htm](http://www.saij.gob.ar/doctrina/dacf080081-mac_donald-mobbing_acoso_moral_en.htm)
- ✓ <http://www.scielo.br/pdf/soc/v18n43/1517-4522-soc-18-43-00364.pdf>

- ✓ <http://www.universia.es/tipos-mobbing/mobbing-acoso-psicologico/at/1121952>
- ✓ <https://elcutreingles.wordpress.com/2013/04/19/cinco-caracteristicas-del-acoso-laboral/>
- ✓ <https://psicologiyamente.com/organizaciones/tipos-de-mobbing-acoso-laboral> [https://www.sanitas.es/sanitas/seguros/es/particulares/biblioteca-de-salud/psicologia/prepro\\_080014.html](https://www.sanitas.es/sanitas/seguros/es/particulares/biblioteca-de-salud/psicologia/prepro_080014.html)
- ✓ <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/6187/1/TFG-L482.pdf>
- ✓ [https://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Organismos/InstitutoAragon/Mujer/Areas/Violencia%20de%20Genero/violecia\\_ambito\\_laboral.pdf](https://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Organismos/InstitutoAragon/Mujer/Areas/Violencia%20de%20Genero/violecia_ambito_laboral.pdf)
- ✓ <https://www.erreius.com/opinion/2/laboral-y-de-la-seguridad-social/Nota/16/mobbing-aspectos-a-considerar-para-determinar-si-un-empleado-sufre-de-acoso-laboral>
- ✓ [www.riesgoslaboralescv.com](http://www.riesgoslaboralescv.com)
- ✓ [www.um.es/eglobal/1/pdf/01e01.pdf](http://www.um.es/eglobal/1/pdf/01e01.pdf).