

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA - CIEPs-  
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“MOBBING Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL  
DE LOS TRABAJADORES”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE  
CONSEJO DIRECTIVO  
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**POR**

**DIANA MARCELA AZURDIA PEÑATE**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE  
PSICÓLOGA**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2014**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large circular emblem. It features a central figure of a man in a hat and robe, surrounded by various symbols including a castle, a lion, and a column. The Latin motto "CETERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACCADEMIA COACTEM INTER" is inscribed around the perimeter. The text of the document is overlaid on this seal.

CONSEJO DIRECTIVO  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Licenciado Abraham Cortez Mejía  
**DIRECTOR**

Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina  
**SECRETARIO**

Licenciada Dora Judith López Avendaño  
Licenciado Ronald Giovanni Morales Sánchez  
**REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES**

Licenciado Juan Fernando Porres Arellano  
**REPRESENTANTE DE EGRESADOS**

C.c. Control Académico  
CIEPs.  
Archivo  
Reg. 358-2012  
CODIPs. 1729-2014

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

16 de septiembre de 2014

Estudiante  
Diana Marcela Azurdia Peñate  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto VIGÉSIMO OCTAVO (28º) del Acta TREINTA Y NUEVE GUIÓN DOS MIL CATORCE (39-2014), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 16 de septiembre de 2014, que copiado literalmente dice:

**“VIGÉSIMO OCTAVO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“MOBBING Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES”**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:


**Diana Marcela Azurdia Peñate**

**CARNÉ No. 2008-11146**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada María del Carmen Alvarado Lau y revisado por la Licenciada Suhelen Patricia Jiménez. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina  
SECRETARIO

/Gaby

cc.: Archivo

**CODIPs. 1821-2013**

Solicitud de graduación individual.  
Estudiantes Diana Marcela Azurdia Peñate y  
Kelly Karenina Garcia Archila.

24 de octubre de 2013

Estudiante  
Diana Marcela Azurdia Peñate  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiante Azurdia Peñate:

Transcribo a usted el **Punto VIGÉSIMO SEGUNDO (22°)** del Acta **CUARENTA Y SIETE DOS MIL TRECE (47-2013)** de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 16 de octubre de 2013, que literalmente dice:

**“VIGÉSIMO SEGUNDO:** Se conoció nota del 16 de octubre 2013 suscrita por las estudiantes Diana Marcela Azurdia Peñate, carné 200811146 y Kelly Karenina García Archila, carné 200811130, en la cual exponen que trabajaron juntas la tesis “Moobing y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores”, para obtener el título de Psicólogas en el grado académico de Licenciadas. Exponen que a la estudiante Diana Marcela Azurdia Peñate no le aparece ganada la temática Psicopatología General, curso del 4º año, por lo que tiene que dilucidar esta situación. Solicitan que se autorice el Examen General Público de la estudiante Kelly Karenina García Archilla este año y Diana Marcela Azurdia Peñate quedaría pendiente del acto de graduación al finalizar el curso, el cual estudiará en escuela de vacaciones de diciembre de 2013. El Consejo Directivo, **Acuerda:** a) Autorizar a Control Académico para que congele la nota de Psicofarmacología de la estudiante Diana Marcela Azurdia Peñate mientras cursa Psicopatología General en vacaciones. b) Autorizar a la estudiante Diana Marcela Azurdia Peñate realizar el examen general público con el trabajo de tesis “Moobing y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores”. c) Autorizar que la estudiante Kelly Karenina García Archilla se gradúe individualmente con el mismo trabajo”.

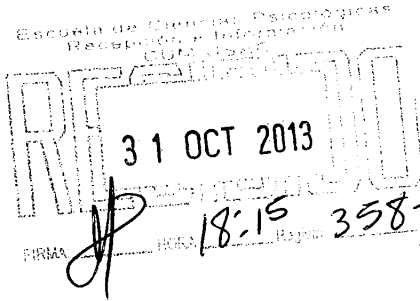
Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
M.A. María Iliana Godoy Cárdenas  
SECRETARIA

  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CONSEJO DIRECTIVO  
U.S.A.C.

/Rosy



CIEPs 761-2013  
REG: 358-2012  
REG: 027-2013

INFORME FINAL

Guatemala 04 de octubre 2013.

SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Suhelen Patricia Jiménez ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“MOBBING Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES”**


ESTUDIANTE:  
**Kelly Karenina García Archila**  
**Diana Marcela Azurdia Peñate**

CARNÉ No.  
2008-11130  
2008-11146

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el 2 de octubre del presente año y se recibieron documentos originales completos el 03 de octubre, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
**M.A. Mayra Friné Luna de Álvarez**  
**COORDINADORA UNIDAD DE GRADUACIÓN**  
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. “Mayra Gutiérrez”



c.c archivo  
Arelis

CIEPs. 762-2013  
REG 358-2012  
REG 027-2013

Guatemala, 04 de octubre 2013.

Licenciada  
Mayra Friné Luna de Álvarez  
Coordinadora Unidad de Graduación  
Escuela de Ciencias Psicológicas

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

**“MOBBING Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES”**

ESTUDIANTE:  
Kelly Karenina García Archila  
Diana Marcela Azurdia Peñate

CARNÉ No.  
2008-11130  
2008-11146

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 17 de septiembre del año en curso, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
Licenciada Suhelen Patricia Jiménez  
**DOCENTE REVISORA**



Arelis./archivo

Guatemala, Agosto de 2013

Licenciada  
Mayra Luna de Álvarez  
Coordinadora de la Unidad de Graduación  
Centro de Investigaciones en  
Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez”  
CUM

Estimada Licenciada Álvarez:

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que las estudiantes DIANA MARCELA AZURDIA PEÑATE CARNÉ 200811146 Y KELLY KARENINA GARCÍA ARCHILA CARNÉ 200811130 Del trabajo de investigación titulado: **“MOBBING Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES”**

El trabajo fue realizado a partir mes de Abril del 2012 a Julio del 2013. Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPs por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,



Licenciada María del Carmen Alvarado Lau

Psicóloga

Colegiado No. 1845

Asesor de contenido



# Envasadora de Alimentos y Conservas, S. A.

CERTIFICADA ISO 9001:2008

PLANTA ACSA: Calzada Roosevelt 36-75, Zona 11, Guatemala, Centro América E-mail: administración@anabelly.com  
Teléfonos: (502) 2206-4400 Fax: (502) 2433-9757

DISTRIBUIDORA ACSA: 2a. Calle 36-46, Zona 11, Guatemala, Centro América E-mail: ventas@anabelly.com  
Teléfonos: (502) 2206-4300 Fax: (502) 2439-6315  
www.anabelly.com

Guatemala 31 de Mayo de 2013

Licenciada  
Mayra Luna de Álvarez  
Coordinadora Centro de Investigaciones en Psicología  
-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
CUM

Licenciada Álvarez:

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que las estudiantes Kelly Karenina García Archia, carne 200811130 y Diana Marcela AzurdiaPeñate, Carne 200811146 realizaron en esta institución 30 encuestas a colaboradores del área administrativa como parte del trabajo de investigación titulado: "Mobbing y su Relación con el Desempeño Laboral de los Trabajadores"

en el periodo comprendido del 16 de Mayo al 31 de Mayo del presente año, en horario de 10:00 a 12:30 Horas.

Las estudiantes en mención cumplieron con lo estipulado en su proyecto de Investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo,

Licenciada Miriam Figueroa  
Gerente de Recursos Humanos  
Tel. 2206-4400



NS/ml  
Archivo

*Vivimos para dar el mejor sabor en cada mesa*





**Padrinos**

**Por:**

**Diana Marcela Azurdia Peñate**

**Dr. Cesar Amado Azurdia Fajardo**

**Medico y Cirujano**

**No. De Colegiado 5927**

**Lic. Mildred Ivette Azurdia Fajardo**

**Química Farmacéutica**

**No. De Colegiado 1485**

## **DEDICATORIA POR DIANA MARCELA AZURDIA PEÑATE**

### **A Dios**

Por dame la oportunidad de vivir y estar conmigo en cada paso que doy y nunca abandonarme, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a personas que han sido de gran soporte y compañía durante el periodo de estudio.

### **A Mis Padres**

Cesar Amado Azurdía Fajardo  
Allison Roxana Peñate Santillana

Por haberme apoyado en todo momento y nunca dejarme en los momentos más difíciles, ser el ejemplo para poder seguir con mis estudios gracias por su amor y paciencia.

### **A mi esposo**

Por todo su amor durante todo este tiempo juntos, por su tiempo y comprensión para lograr esta meta.

### **A mi hijo**

Por todo su amor y felicidad que me da en cada momento,

### **A mis abuelos**

Por todo el amor que me han brindado y por los que no están sé que desde el cielo derraman bendiciones y celebrar este triunfo.

### **A mis hermanos**

Gracias por su amor, paciencia y espero ser un ejemplo para ellos.

**Y a mi familia en general.**

## **AGRADECIMIENTOS**

**Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes experiencias y sobre todo felicidad.**

**Le doy gracias a mis padres, mi esposo, mi hijo, hermanos y demás familia por todo su apoyo en todo momento.**

**Le doy gracias a mi revisora Licda. Suhelen Jiménez por todo su apoyo y paciencia.**

**Le agradezco a la organización y el área de Recursos Humanos por todo su apoyo y comprensión.**

# ÍNDICE CONTENIDO

# PÁGINA

Resumen  
Prólogo

## I. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema y marco Teórico	
1.1.1. Planteamiento del problema	4
1.1.2. Marco teórico	
El acoso laboral	6
Antecedentes	6
Concepto	7
Situación del acoso moral o psicológico laboral	9
Tipos de acoso moral en el trabajo	10
Whistleblower	11
Ijime	11
Acosador y acosado	12
¿Cómo se manifiesta el acoso laboral?	14
El proceso de conflicto	14
Efectos del conflicto	15
Consecuencias del mobbing	21
Trabajador/a acosado	21
Consecuencias sociales	25
Consecuencias familiares	27
Consecuencias para la empresa	27
Causas	31
Actitudes y comportamientos	35
Evaluación	38
Prevención del acoso laboral	38
Estrategias de Intervención	42
Plan de Prevención	47
Modelo de Intervención	49
Primera etapa	49
Segunda etapa	49
Tercera etapa	50
Cuarta etapa	50
Técnicas para enfrentar el Mobbing	51
Aprender a mantener la calma.	51
Identificar el problema.	51
Desactivarse emocionalmente.	51
Responder al ataque.	52
Comunicaciones Internas	52
Qué no es Mobbing	52
Hostigamiento Sexual	53
Contrato Psicológico	56
Trabajadores problemáticos	57

Disciplina	57
Factores relacionados con disciplina	59
Procedimientos disciplinarios	60
Categorías de empleados difíciles	61
Hipótesis de trabajo	62
Delimitación	62
II. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	63
OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS	64
III. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	65
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	69
Recomendaciones	70
BIBLIOGRAFÍA	71

# **MOBBING Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES**

AUTORAS: Diana Marcela Azurdia Peñate y Kelly Karenina García Archila

## **RESUMEN**

El objetivo general de la investigación es evaluar el desempeño de los trabajadores que presenten indicadores de acoso laboral para establecer parámetros de relación entre las dos variables. Los objetivos específicos son; Identificar si existen indicadores de acoso laboral dentro de los trabajadores de la Embazadora de Alimentos y Bebidas S.A.; Evaluar el desempeño laboral de los trabajadores que presentan indicadores de Mobbing; Implementar charlas y talleres para prevenir el acoso laboral dentro de la institución.

Guatemala tiene un alto índice de violencia en las últimas décadas, la violencia se da en los diferentes ámbitos, contextos y espacios de la sociedad, por lo que podemos inferir que la violencia en el ambiente de trabajo se deriva de una combinación de causas, relativas a las personas, el entorno y las condiciones de trabajo, así como las formas de interacción entre los propios trabajadores y trabajadoras, entre los jefes y los trabajadores y entre estos y los empresarios. El principal propósito principal de este estudio fue evaluar el desempeño de los trabajadores que presenten indicadores de acoso laboral para establecer parámetros de relación entre las dos variables.

El acosado o acosada se encuentra en una situación de abandono, encontrando incompreensión frente al problema totalmente aislado ante el acosador y ante su responsabilidad para con la empresa, temiendo que se perjudique su puesto de trabajo y su relación laboral con la empresa. Igualmente el mobbing viene propiciado por formas de trabajo que persiguen optimizar los resultados sin tener en cuenta el factor humano, generando tensión y creando así las condiciones favorables para el mobbing. La ubicación donde se realizó el estudio es dentro de la Embazadora de Alimentos y Bebidas S.A.

Las técnicas que se utilizaron para realizar el estudio la observación participativa, entrevista a profundidad y Barometro CISNEROS para identificar los indicadores de mobbing que presentan los trabajadores.

Los aportes del estudio son la evaluación y detección de indicadores de acoso laboral en los trabajadores, realizar un normativo para apoyar a la institución a reducir y prevenir la presencia de acoso en los trabajadores. Además de proporcionar una serie de estrategias a los trabajadores para que puedan afrontar la problemática y mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

Las interrogantes que plantea la investigación son: ¿Presentan los trabajadores de la empresa indicadores de acoso laboral?, ¿Existe relación entre el acoso laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de la Embazadora de Alimentos y Bebidas S.A.

## PRÓLOGO

El acoso laboral “Mobbing” hoy en día se ha vuelto un tema de mucha importancia, ya que esto específicamente está afectando a las empresas, dándose de diferentes maneras y en diferentes áreas del trabajo.

El *mobbing* o *bullying* laboral “puede reducir hasta en un 60% la productividad en un trabajador, reveló un estudio presentado por la Cámara Guatemalteco Americana de Comercio (AmCham). El consultor asociado del Grupo Consolidado, Pablo Buenafé, resaltó que la baja en el rendimiento de una persona se puede dar al ser objeto de presiones y burlas. Según Buenafé, a muchos en el trabajo les han puesto sobrenombres, les colocan notas anónimas de burla en el escritorio de trabajo o sufren hostigamiento por sus compañeros y jefes. “Si usted ha sido objeto de estas acciones, probablemente sea víctima del hostigamiento laboral”, resalta el consultor”<sup>1</sup>.

El objetivo general de la investigación es evaluar el desempeño de los trabajadores que presenten indicadores de acoso laboral para establecer parámetros de relación entre las dos variables. Los objetivos específicos son; Identificar si existen indicadores de acoso laboral dentro de los trabajadores de la Embarazadora de Alimentos y Bebidas S.A.; Evaluar el desempeño laboral de los trabajadores que presentan indicadores de Mobbing; Implementar charlas y talleres para prevenir el acoso laboral dentro de la institución.

El principal aporte de dicho estudio fue identificar la relación que existe entre el mobbing y desempeño laboral de las y los trabajadores que serán seleccionados por los criterios de observación de las autoras; las empresas deben estar preparadas para poder enfrentar un problema como estos, siempre teniendo comunicación con los colaboradores, creando un ambiente de comunicación abierta de igual forma la empresa debe informar al colaborador cómo puede presentarse y también darles a conocer qué situaciones son consideradas

---

<sup>1</sup>Coronado, Eddy. publicación **MOBBING REDUCE HASTA EL 60% DE PRODUCTIVIDAD**. Siglo XXI. Guatemala, 2012

mobbing, porque muchas personas malinterpretan las cosas y se dan malentendidos que después afectan al colaborador y a la empresa.

El principal problema que se observa en relación a el mobbing es la falta de políticas y leyes que regulen el reglamento laboral dentro de la iniciativa privada, el Ministerio de Trabajo es deficiente en regular, supervisar y penalizar a las instituciones privadas que presentan indicadores de mobbing.

Los trabajadores no denuncian el mobbing por temor a perder su trabajo, en su mayoría tiene necesidad de generar ingresos para mantener, proveer a sus familias. Las instituciones privadas crean ambientes que encubren el mobbing dentro de los empleados en diferentes jerarquías,

El abordaje del problema del acoso psicológico en el trabajo debe, iniciarse desde la identificación y evaluación de los riesgos de origen psicosocial, para disponer posteriormente las medidas preventivas oportunas.

Lamentablemente las evaluaciones realizadas por parte de las empresas se centran exclusivamente en los riesgos de seguridad e higiene ocupacional, de acuerdo con una concepción básica de la salud laboral centrada en la prevención de los accidentes de trabajo.

Se ve la necesidad de realizar estudios que concienticen y sensibilicen a los empleados, a las empresas sobre la prevención del mobbing, implementando técnicas y estrategias que permitan informarles creando espacios libres de agresiones, presiones y abuso dentro del contexto laboral.



## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Planteamiento del problema y marco Teórico**

#### **1.1.1. Planteamiento del Problema**

En la actualidad el mobbing ha ido tomando auge en las empresas guatemaltecas, siendo cada vez más latente, afectando directamente a los empleados y a las organizaciones con sus niveles de productividad, cuatro de cada diez guatemaltecos podrían estar padeciendo mobbing hasta el punto de querer renunciar de su puesto de trabajo. La situación económica del país propicia también que el trabajador tolere la situación afectando su desempeño laboral y estado emocional. Este tipo de fenómeno afecta directamente el rendimiento laboral del empleado, según sea el carácter del trabajador. Tanto hombres como mujeres pueden ser afectados de esta actitud en el trabajo los más expuestos pueden ser los nuevos trabajadores o aquellos que tienen un nuevo jefe.

El determinar si existe o no acoso laboral en nuestra área de trabajo, es un problema que debe despertar el interés de todos los miembros de la Embazadora de Alimentos y Bebidas S.A., la cual es reconocida a nivel nacional e internacional, por sus negociaciones colectivas con diversos países centroamericanos. Está se ha visto afectada en los últimos dos años, por su, índice de rotación de personal y por su baja calidad del Clima organizacional, ya que no existe el trabajo en equipo y se han observado en los últimos años que los empleados se han sentido incómodos en sus áreas de trabajo y con sus jefes inmediatos. Existen dificultades entre compañeros de trabajo por ende se ha ido incrementando su rotación de personal, por no encontrar solución a los problemas que enfrentan con el hostigamiento del jefe.

En base a lo antes expuesto se plantean las siguientes interrogantes: ¿Presentan los trabajadores de la empresa indicadores de acoso laboral?, ¿Existe relación entre el acoso laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de la Embazadora de Alimentos y Bebidas S.A.?

Se define acoso laboral como “intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima, para eliminarla de la organización o satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar y destruir que suele presentar el acosador, que aprovecha la situación de la organización particular. Consiste en el continuado y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros, que se comportan con él cruelmente, con vistas a lograr su destrucción psicológica y su salida de la organización, a través de diferentes procedimientos ilegales o ilícitos, que son ajenos a un trato respetuoso o humanitario y que atentan contra la dignidad del trabajador”<sup>1</sup>. El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

El problema se abordará con la implementación de técnicas y métodos para la prevención del acoso moral, impartiendo charlas, dando a conocer lo que significa el mobbing, como afrontarlo y como detectar al agresor y al agredido, para que esto minimice la rotación de persona y mejore el clima organizacional.

---

<sup>1</sup> Piñuel Iñaki y Zabala, MOBBING: COMO SOBREVIVIR AL ACOSO PSICOLOGICO EN EL TRABAJO. EDITORIAL SAL TERRAE, MADRID 2001.PP 23

## **1.1.2. Marco teórico**

### **4. El acoso laboral**

#### **4.1 Antecedentes**

Según la “Tercera encuesta europea sobre condiciones de trabajo en la unión europea”, publicada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el año 2000, un 9% equivalente a 13 millones de los trabajadores europeos han sido víctimas de mobbing o acoso moral o psicológico en el trabajo”.<sup>2</sup> En España el porcentaje se sitúa en torno al 10%, lo que cuesta a la sociedad más de 90 millones de euros por bajas en invalidez profesional.

Los especialistas coinciden en que la violencia psicológica en el trabajo está alcanzando niveles de epidemia. Los costos más importantes tanto para el trabajador o trabajadora como para la empresa. En algunos países de la Unión Europea ya constituye un delito y se ha desarrollado legislación al respecto. La Ley de Prevención de Riesgos Laborales obliga a todas las empresas a identificar y evaluar los riesgos de origen psicosocial.

El abordaje del problema del acoso psicológico en el trabajo debe, iniciarse desde la identificación y evaluación de los riesgos de origen psicosocial, para disponer posteriormente las medidas preventivas oportunas.

Lamentablemente las evaluaciones realizadas por parte de las empresas se centran exclusivamente en los riesgos de seguridad e higiene ocupacional, de acuerdo con una concepción básica de la salud laboral centrada en la prevención de los accidentes de trabajo.

Sin embargo, la mayor parte de la población, trabaja en el sector de servicios, donde los accidentes no son un riesgo preocupante. Se están dejando de evaluar factores importantes como la intensidad del trabajo, el control sobre el trabajo

---

<sup>2</sup> Organización Internacional del Trabajo. ENCUESTA EUROPEA LABORAL. 2011. Fecha de consulta Junio 2013.

autonomía y la oportunidad de desarrollar las habilidades, el apoyo social de compañeros y de superiores, el reconocimiento del trabajo, la inestabilidad laboral, los cambios no deseados, la falta de perspectivas de promoción o la inconsistencia de estatus, es decir laborar en un puesto que se encuentra por debajo de la propia. Se pretende dar a conocer la importancia de la prevención, los elementos técnicos necesarios para que pueda llevar a cabo un seguimiento y control de los diversos factores que componen las condiciones de trabajo, detectando directamente y con la participación de otros trabajadores y trabajadoras, las situaciones del acoso laboral.

El mobbing fue introducido por Henz Leyman en el año 1990, para describir las diferentes formas de acoso en las organizaciones, la primera persona en utilizar el término fue Konrad Lorenz, quien lo aplicó a las manifestaciones de las conductas agresivas de los animales con el fin de sacar a un intruso del grupo.<sup>3</sup>

#### **4.2 Concepto**

El mobbing, o acoso psicológico moral en el trabajo constituye un verdadero riesgo laboral emergente para los trabajadores y trabajadoras europeos. Cualquier persona de cualquier organización puede ser víctima de acoso moral.

El bullying laboral o mobbing es un término que se ha usado en conductas de acoso en los colegios y universidades, pero también existe en los lugares de trabajo. Para algunos el sitio donde pasan ocho horas o más suele tornarse en un infierno.

En un día normal de trabajo te preparas para dar inicio a tus labores, pero un repentino temor te invade al llegar porque son demasiadas las burlas, los comentarios ofensivos o la sobrecarga de responsabilidades que no siempre van de acuerdo a tu especialidad. Sentirte de esa forma es una alarma que algo malo

---

<sup>3</sup> Hirigoyen, Marie-France. **EL ACOSO MORAL EN EL MUNDO DEL TRABAJO**. Editorial Paidós. Barcelona 2001 Pp.

sucede porque te mantienes a la defensiva y tu entorno laboral se ha convertido en un campo de batalla.

Se describe como bullying laboral cuando alguien se siente acosado, amenazado por medio de malos tratos tanto físicos como psicológicos, lo cual altera la armonía del clima organizacional y saca la situación de control. Llamado también mobbing es el maltrato o acoso, no sexual, en el trabajo de un empleado a otro, o de un jefe o supervisor hacia un colaborador.

Según los resultados de una encuesta de la Unión Europea (Tercera encuesta europea sobre las condiciones de trabajo 2000). Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, el 9% de los trabajadores de Europa, es decir, 13 millones de personas, ha informado de que en el año 2000 ha sufrido acoso moral durante un período de 12 meses. Sin embargo, la prevalencia indicada varía mucho en los distintos miembros de la Unión Europea. Estas diferencias quizá no estén relacionadas exclusivamente con las diferencias culturales con respecto a la atención prestada al acoso moral y a su comunicación.

En España, al igual que en el resto de Europa, cada vez más son los casos de mobbing o acoso moral en el trabajo.

El acoso psicológico o moral en el trabajo, conocido como mobbing, afecta ya a al 10% de los trabajadores y trabajadoras españoles, según datos de la Asociación Nacional de Entidades Preventivas Acreditadas (ANEPA) que lo considera un importante riesgo laboral. Con el término mobbing se define una forma de intimidación y hostigamiento psicológico, en el puesto de trabajo, ejercida a través de comportamientos abusivos, agresivos y/o vejatorios repetidos, por parte de los superiores jerárquicos o los compañeros y/o compañeras. La víctima de esta verdadera persecución se ve marginada, calumniada y criticada, le son designados los peores trabajos o los más degradantes, se le asignan tareas inútiles, absurdas o monótonas, o tareas por debajo de sus cualificaciones, es

cambiada de un lugar de trabajo a otro, o es sistemáticamente ridiculizada frente a los superiores, los compañeros y/o compañeras o los clientes. La finalidad de tales comportamientos puede ser diversa, pero siempre con un objetivo destructivo: eliminar a la víctima marginándola, induciéndola a darse de baja en la empresa o provocando su despido procedente.

Así mismo el mobbing conlleva a un peligro o daño a la salud de la víctima a nivel físico y/o psicológico, así como efectos y consecuencias negativas a nivel social y familiar del trabajador/a.

Otra definición de mobbing planteada por Henz Leymann: “una situación en la que una persona o un grupo de personas ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente –al menos una vez por semana- y durante un tiempo prolongado, -más de seis meses-, sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo”. La mayoría de las definiciones coinciden con está al subrayar las características de continuidad, finalidad, aislamiento y marginación de la víctima.

#### **4.3 Situación del acoso moral o psicológico laboral**

La finalidad del mobbing es destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo. El término viene de la voz inglesa mob, acoso en una de sus acepciones.

La Comisión de la Unión Europea, que adoptó el diagnóstico de un grupo de expertos, define el mobbing como un comportamiento negativo, entre compañeros o entre superiores e inferiores jerárquicos, a causa del cual el afectado/a es objeto de acoso o ataque sistemático y durante mucho tiempo, de modo directo o indirecto, por parte de una o más personas, con el objetivo o efecto de hacerle el vacío.

La violencia en el ambiente de trabajo se deriva de una combinación de causas, relativas a las personas, el entorno y las condiciones de trabajo, así como las formas de interacción entre los propios trabajadores y trabajadoras, entre los jefes y los trabajadores y trabajadoras y entre estos y los empresarios. A pesar de que habitualmente las definiciones no tienen en cuenta la intención de la persona agresora, éstas existen.

Además de la gratificación personal que puede experimentar el agresor, otros motivos habituales de acoso son forzar la renuncia involuntaria de un trabajador o trabajadora incómodo para la jerarquía de la empresa o incluso puede constituir una estrategia de gestión de los recursos humanos, gestión por el miedo, basada en destrucción de la identidad de los trabajadores y la formación de una cultura de grupo inconforme que atacará a cualquier trabajador o trabajadora que de alguna manera critique las condiciones de trabajo o bien que supere las expectativas de la organización.

#### **4.4 Tipos de acoso moral en el trabajo**

Hay dos tipos de mobbing importantes: uno es el llamado Bossing llevado a cabo por el empleador o sus representantes, (bossing, de boss, patrono), cuando el empresario quiere hacerle la vida imposible a un trabajador para conseguir el abaratamiento del despido, con el fin de saber que es más rentable en términos económicos destrozar moralmente a un empleado antiguo que pagarle una indemnización por despido, y otro que es el mobbing en su sentido estricto, que es el acoso moral cuando la agresión se practica por personas distintas del empleador es decir por sus compañeros de trabajo con el mismo nivel jerárquico, o bien que no sean pertenecientes a la misma empresa.

Estos compañeros suelen estar en una posición jerárquica superior de hecho al agredido o víctima, al que consideran rival potencial.

La principal táctica utilizada en el mobbing consiste en desgastar psicológicamente al trabajador o trabajadora hasta conseguir que se sienta excluido de su grupo de trabajo. La víctima va deteriorándose profesional y psicológicamente hasta perder su capacidad de autoestima, luego cae en la depresión, desarrolla enfermedades psicosomáticas, insomnio, así como tabaquismo, alcoholismo e, incluso puede llegar al suicidio.

En la actualidad existen diversas formas de manifestar el hostigamiento o terror psicológico hacia los trabajadores.

#### **4.4.1 Whistleblower**

Según Hirigoyen, Marie-France define el termino, como la persona o personas que consideran que su opinión pública acerca de las malas acciones o a los actos de corrupción, ante la ley en los grandes servicios de salud y seguridad. Pueden hacer sus alegaciones internamente, con otras personas en la organización o externamente a reguladores agencias, grupos mediáticos o grupos que tengan relación con el tema.

#### **4.4.2 Ijime**

Se denomina al Ijime como las acciones intimidatorias o vejatorias realizadas por un grupo de personas en contra de un único individuo.<sup>4</sup> Uno de los principales motivos del Ijime es un hecho diferencial del individuo con respecto del grupo una anomalía física, o simplemente una conducta fuera de lo normal. Características diferenciadas de un determinado grupo.

Es un concepto muy antiguo dentro de Japón, no es hasta el año 1995 cuando la gente empieza a tomar conciencia social acerca del problema.

---

<sup>4</sup>Hirigoyen, Marie-France. **EL ACOSO MORAL EN EL MUNDO DEL TRABAJO**. Editorial Paidós. Barcelona 2001 Pp.



#### **4.5 Acosador y acosado**

El mobbing es una acción agresiva deliberada e intencionalmente que requiere necesariamente de dos actores: el acosador y su víctima, el acosado o acosada.

El acosador puede responder a una personalidad psicopática, con alteración del sentido de la norma moral, no tiene sentido de culpabilidad, es agresivo, cobarde, mentiroso compulsivo y tiene gran capacidad de improvisación; es asimismo bastante mediocre profesionalmente y suele tener complejo de inferioridad.

En general son personas que se sienten mediocres o incapaces de destacar, y para ganar atención o hacer creer que ellos son buenos o mejores que los otros enfocan sus esfuerzos en atacar a la persona que sobresale. Además sufren de trastorno de personalidad. Cuando la situación se torna crítica la agresión puede llegar a los golpes.

No obstante, pueden ser personas con una enorme capacidad de seducción. El acosador puede tener mil motivos para acosar a la víctima: miedo a perder el trabajo o la posición en la empresa, de ser desplazado por la víctima, ansia de hacer carrera por encima de cualquier obstáculo y a cualquier coste, o simple antipatía o intolerancia hacia la víctima. El acosador puede actuar solo o buscar aliados para acosar a la víctima, el acosado o acosada, suele ser una persona a la que le gusta trabajar y rendir y durante años, su actividad ha sido notablemente buena y, de repente, cae porque el acosador deja de darle trabajo para desprestigiarle.

La víctima del mobbing se siente incomprendida y sola frente a su enemigo, en una situación de escape, sin salida, en la que no sabe cómo ha entrado ni, con frecuencia, por qué. Muchas personas afectadas por el mobbing se preguntan todavía que han hecho mal, cuál fue su comportamiento equivocado que pudo provocar el odio de los demás hacia ellas.

En cualquier caso, la situación del mobbing requiere el concurso de tres factores:

- Los ataques se producen en privado (en público son muy difíciles de mantener porque se hacen evidentes a los demás), o ante testigos o espectadores “mudos”.
- La vergüenza que desarrolla el acosado. Las víctimas son personas con un alto planteamiento profesional y una elevada ética. No obstante a fuerza de ser atacadas a diario en su trabajo, empiezan a desarrollar sentimientos de culpabilidad y vergüenza.
- Testigos mudos: nadie ha visto ni sabe nada. El mobbing ocurre porque nadie lo impide, los testigos son meros espectadores mudos. Frente al mobbing de hecho se calla y se finge no ver nada. El por qué no es justificable, pero comprensible: por miedo. Miedo a ser víctima en el futuro, de significarse, de ser acusado de algo, de verse implicado en el conflicto. Los espectadores del mobbing se hallan también implicados en el mismo. Estos pueden ser un simple “fondo” del mismo, o bien tomar partido abiertamente por una de las partes. Los/as compañeros y compañeras que actúan como espectadores sin intervenir, ni denunciándolo o buscando interrumpirlo de alguna manera, lo favorecen con su indiferencia y su no disponibilidad a intervenir.

En los casos de mobbing, más que en ninguna otra situación, quien calla inexorablemente consiente. Sin embargo el mobbing no es la regla a aceptar pasivamente sino un abuso que es preciso combatir. El acosado o acosada se encuentra en una situación de abandono, encontrando incomprensión frente al problema, totalmente aislado ante el acosador y ante su responsabilidad para con la empresa, temiendo que se perjudique su puesto de trabajo o estatus laboral o su relación laboral con la empresa.

#### **4.6 ¿Cómo se manifiesta el acoso laboral?**

Manipulación de la comunicación: no informando a la persona sobre su trabajo, no dirigiéndole la palabra, no haciéndole caso, amenazándola, criticándola tanto con relación a temas laborales como de su vida privada.

Manipulación de la reputación: comentarios injuriosos, ridiculizándole o burlándose de él/ella, propagando comentarios negativos acerca de su persona o la formulación repetida de críticas en su contra.

Manipulación del trabajo: proporcionándole trabajos en exceso, monótonos, repetitivos, o bien sin ninguna utilidad, así como trabajos que están por encima o por debajo de su nivel de cualificación.

El mobbing presenta, a su vez, las siguientes fases de desarrollo:

- **Fase de aparición del conflicto:** el acosado o acosada percibe que su relación habitual empieza a cambiar, le lanzan ataques directos (se le ponen pegas a su trabajo de forma injustificada) y sobre todo, indirectos (oye que hablan mal de él/ella en relación a aspectos personales o profesionales).

#### **El proceso de conflicto**

El conflicto se desarrolla en un proceso dinámico en el que las partes se influyen mutuamente. Las condiciones antecedentes (diferenciación, recursos compartidos e interdependencia) crean las condiciones para que se presenten conflictos. Una de las partes percibe que existe una posible situación de conflicto (incompatibilidad de objetivos y posibilidad de interferencia) y empieza a desarrollar sentimientos de conflicto hacia la otra y a observar un comportamiento conflictivo. La acción de una de las partes conduce a la otra parte a alguna forma de defensa o de reacción. A partir de esa reacción (que puede ser positiva o negativa), el conflicto se intensifica o se presenta una forma de resolución.

## **Efectos del conflicto**

El conflicto puede generar resultados positivos y negativos. Entre los resultados positivos y constructivos del conflicto tenemos:

1. Despierta los sentimientos y la energía de los miembros del grupo, estimula su interés por descubrir medios eficaces para desempeñar las tareas, así como soluciones creativas e innovadoras.
2. Estimula sentimientos de identidad con el grupo y aumenta su cohesión interna.
3. Es un medio para llamar la atención hacia los problemas existentes y funciona como un mecanismo correctivo que permite evitar problemas más serios.

De entre los resultados negativos y destructivos del conflicto están:

1. Presenta consecuencias indeseables para el buen funcionamiento de la organización, porque los individuos y los grupos encuentran que sus esfuerzos son bloqueados y, así, desarrollan sentimientos de frustración, hostilidad y tensión, lo cual afecta tanto el desempeño de las tareas como el bienestar de las personas.
2. Gran parte de la energía que crea un conflicto se dirige y se gasta en él y afecta la energía que se podría invertir en un trabajo productivo, porque ganar el conflicto resulta más importante que el trabajo mismo.
3. La cooperación es sustituida por comportamientos que afectan el funcionamiento de la organización y que influyen en la naturaleza de las relaciones existentes entre las personas y los grupos.

El conflicto produce resultados constructivos o negativos para las personas y los grupos pero, sobre todo, para la organización como un todo. La cuestión primordial es cómo administrar el conflicto de modo que aumenten los efectos constructivos y se minimicen los destructivos. Esta tarea corresponde al gerente. Muchas veces el gerente es un actor que está metido hasta el cuello en muchos conflictos, pero siempre debe buscar una solución constructiva. Para ellos, es

importante que sepa escoger las estrategias de resolución convenientes para cada caso. Los enfoques estructurales son más fáciles de utilizar y exigen menos habilidades humanas que los enfoques de proceso.<sup>5</sup>

¿Cómo detectarlo? Lo más difícil del acoso moral o mobbing en el trabajo es detectar cuándo comienza y por qué. Para que un comportamiento se considere acoso moral o mobbing, tiene que reunir determinadas características.

Acoso no es que tu jefe te eche la bronca en un momento determinado, que quiera que todo salga perfecto o que esté para ayer..., ni roces o discusiones puntuales entre compañeros y/o superiores e inferiores jerárquicos. El mobbing es plenamente intencional. Hablamos de una pauta que sigue una persona concreta, normalmente el jefe o un compañero con poder dentro de la empresa.

Notas que tu relación habitual empieza a cambiar. Te lanzan ataques directos (ponen peguas a tu trabajo de forma injustificada) y, sobre todo, indirectos (oyes que hablan mal de ti personal o profesionalmente). De estos ataques resulta más difícil defenderse, y con ellos el acosador va tejiendo una maraña hostil en tu entorno.

Esta fase no constituye propiamente acoso psicológico y puede durar poco tiempo. Es donde se sitúa el “incidente crítico” que marca un antes y un después, y que se recuerda como el acontecimiento que supuso un cambio en las relaciones habituales entre el acosador y la víctima.

- **Fase de instauración de mobbing:** comienzan las conductas violentas o de hostigamiento anteriormente señaladas. En general, la víctima empieza a percibir agresiones solapadas o abiertas, pero no se da cuenta de la situación global que vive y muchas veces se siente culpable. Esto dificulta

---

<sup>5</sup> Chiavetano, Idalberto. **GESTION DEL TALENTO HUMANO**. Editoria Mc-Graw Hill. Tercera Edición. México 2009. Pp. 123

la capacidad de reaccionar de la persona, por lo que la percepción del problema coincide ya con un grave deterioro de su salud.

Todo puede comenzar con algún pequeño acto aparentemente banal (un comentario malintencionado, un encogimiento de hombros o una mirada hostil), que se convierte en el primer eslabón de una perversa cadena de humillaciones, maltratos y vejaciones, cuyo fin es desestabilizar psicológicamente a la víctima y lograr, finalmente, que renuncie a su puesto de trabajo.

A pesar de que estas conductas tienen formas de expresión muy variadas, presentamos a continuación algunas de las más habituales:

a) Ataque a la víctima a través de medidas organizacionales.

- Designar los trabajos peores o más degradantes.
- Designar trabajos innecesarios, monótonos o repetitivos.
- Designar tareas por debajo de sus cualificaciones o habilidades.
- No asignar ningún tipo de trabajo.
- Exceso de trabajo (presión injustificada o establecer plazos imposibles de cumplir).
- Tácticas de desestabilización: cambios de puesto sin previo aviso, intentos persistentes de desmoralizar o retirar ámbitos de responsabilidad sin justificación.

b) Aislamiento social.

- Restringir las posibilidades de comunicación por parte del superior o de los compañeros.
- Traslado a un puesto de trabajo aislado.
- Ignorar a la persona o no dirigirle la palabra.

c) Ataques a la vida privada de la persona:

- Críticas constantes a la vida privada.
- Terror a través de llamadas telefónicas.
- Atribución de fallos psicológicos y de falsas enfermedades.
- Burlarse de algún defecto personal.

- Imitar los gestos o la voz de la víctima.
- Ataques a las actitudes y creencias políticas y/o religiosas.

d) Violencia física:

- Acoso o violencia sexual.
- Amenazas de violencia física.
- Maltrato físico.

e) Agresiones Verbales

- Gritar o insultar.
- Críticas permanentes al trabajo de las personas.
- Amenazas verbales.

f) Difusión de rumores falsos o difamación de la persona.

En esta fase comienza la persecución sistemática de superiores y/o compañeros dirigidos a deteriorar y denigrar la imagen del trabajador o trabajadora mediante calumnias, rumores, mentiras interesadas, motes y burlas.

La persona es aislada, se le niega la comunicación con el acosador y se le prohíbe explícita o tácitamente que el resto de compañeros y compañeras tenga relación o comunicación con ella.

Este comportamiento origina el deterioro de la confianza de la víctima en sí misma y en sus competencias profesionales, que inicia un proceso de culpabilización y desvalorización personal consistente en la disminución o pérdida de su autoestima. Esta fase ya puede considerarse como mobbing.

- **Fase de intervención de la empresa:** después de un período de tiempo, la empresa puede intervenir tomando una serie de medidas encaminadas a la resolución positiva del conflicto, normalmente demasiado tarde, o bien a través de medidas tendentes a desembarazarse del supuesto origen o centro del conflicto, contribuyendo a la mayor culpabilización de la víctima.
- **Fase de marginación o exclusión de la vida laboral:** la víctima sufre diversas manifestaciones de patología psicosomática, así como llegar a un

diagnóstico de carácter psicopatológico que debe ser tratado. La víctima abandona la vida laboral después de sucesivas bajas, gran número de veces bajo el diagnóstico de depresión. En esta situación la persona subsiste con diversas patologías consecuencia de su anterior experiencia de mobbing.

No obstante es posible hablar en el mobbing de la existencia de una fase previa, ya que la aparición del mobbing viene favorecida: por una combinación de causas, por una parte por el mercado laboral actual basado en una menor estabilidad en el empleo, un mayor grado de competitividad y una situación laboral precaria, y otras relativas a las personas, al clima social y las condiciones de trabajo; así como a las formas de interacción entre los propios trabajadores, entre los clientes y los trabajadores y entre éstos y la dirección de la empresa (a causa de una organización deficiente y una escasa comunicación, por desinterés de los mandos intermedios y superiores para adoptar decisiones, por falta de preparación de los superiores para gestionar conflictos...).

Y por otra parte por ciertas creencias de la dirección de la empresa de que un estilo de mando autoritario que presiona sistemáticamente a los subordinados consigue una rentabilidad máxima.

Igualmente el mobbing viene propiciado por formas de trabajo que persiguen optimizar los resultados sin tener en cuenta el factor humano, generando tensión y creando así las condiciones favorables para el mobbing.

En muchos otros casos se trata de una técnica de intimidación propio de empresas que no quieren, o no pueden, proceder al despido del trabajador/a.

El acoso psicológico puede considerarse como una forma característica de estrés laboral, con la particularidad de que no se da por causas directamente relacionadas con el desempeño del trabajo o con su organización, sino que tiene que ver, tal y como señala Heinz Leymann, con “un temor psicológico en el trabajo



que implica una comunicación hostil y amoral, dirigida sistemáticamente por una o varias personas, casi siempre contra otra que se siente acorralada en una posición débil y a la defensiva”.

Para la víctima del mobbing éste significa, ante todo, problemas de salud relacionados con la somatización de la tensión nerviosa. La persona afectada puede presentar diversas manifestaciones de patologías psicosomáticas desde dolores y trastornos funcionales hasta trastornos orgánicos: palpitaciones, temblores, desmayos, dificultades respiratorias, gastritis y trastornos digestivos, pesadillas, sueño interrumpido, dificultad para conciliar el sueño, dolores de cabeza y /o de espalda, entre las dolencias más frecuentes.

A nivel psicológico, el trabajador o trabajadora víctima del mobbing puede presentar una sintomatología muy diversa. Las principales alteraciones psicológicas que presenta la víctima del mobbing son:

- Dificultades de concentración y memoria
- Irritabilidad
- Ansiedad
- Miedo al fracaso
- Miedo acentuado y continuo
- Sentimiento de amenaza
- Disminución de la autoestima
- Alteraciones del sueño
- Somatizaciones múltiples
- Reacciones paranoicas
- Depresión

Asimismo, la persona afectada por el mobbing con el objeto de disminuir la ansiedad puede desarrollar diferentes conductas adictivas (tabaquismo, alcoholismo, toxicomanías).

## **1.7 Consecuencias del mobbing**

La excesiva duración o intensidad de la situación de mobbing puede dar lugar a patologías más graves o agravar patologías ya existentes, pudiéndose desarrollar cuadros depresivos graves e incluso tendencias suicidas.

A nivel social, las personas víctimas del mobbing o acoso psicológico llegan a ser muy susceptibles, hipersensibles a la crítica, con actitudes de desconfianza y que desarrollan conductas de aislamiento, evitación, retraimiento o, por otra parte, de agresividad y hostilidad como manifestaciones de inadaptación social. La salud del trabajador o trabajadora se verá más afectada cuanto menores apoyos efectivos encuentre (personas que le provean de afecto, comprensión consejo, ayuda,...) tanto en el ámbito laboral como en el ámbito familiar.

El mobbing puede tener, asimismo, importantes repercusiones negativas tanto en la vida familiar, con un aumento de la tensión entre los cónyuges y una mayor morbilidad general tanto en ellos como en sus hijos, como en la vida laboral, donde se puede acompañar de un mayor absentismo laboral, bajas prolongadas y posibilidad de perder el empleo y quedar en situación de paro laboral.

Las consecuencias de esta práctica afectan no solo de manera negativa a la persona que la sufre, y a su entorno laboral y social sino también a la empresa en la que trabaja. La persona afectada padece daños en su salud física y psicológica con la consiguiente repercusión sobre el rendimiento laboral e incidencia en la siniestralidad laboral.

En este sentido, las consecuencias para la empresa son importantes:

- Una disminución del rendimiento y de la productividad general.
- El enrarecimiento del clima laboral
- Mayor absentismo y bajas laborales
- Mayor siniestralidad laboral
- Deterioro de la imagen corporativa.

#### **4.7.1 Para el trabajador/a acosado**

- Daños directos a la integridad física, que generalmente se deben a agentes materiales (máquinas, sustancias) o factores físicos.
- Los fenómenos de sobreesfuerzos debido al uso inapropiado o excesivo por parte de hombres y mujeres. En este caso se trata de la propia actividad laboral y su intensidad o repetitividad.
- Atentados contra la dignidad. En este caso se refiere de “una multiplicación de las formas de violencia psicológica (humillaciones, novatadas, acoso moral).

Obviamente, estos tres grupos no constituyen categorías impermeables. Existe una interacción entre los diferentes tipos de daños a la salud. Por diversas razones relacionadas con división sexual del trabajo, las mujeres, hoy en día, se encuentran más amenazadas por los daños del segundo y tercer grupo. Concretamente, podemos constatar la acrecentada taylorización de algunas actividades femeninas en la industria y la introducción de algunas formas de taylorismo en actividades de servicios fuertemente feminizadas (trabajo hospitalario, distribución, etc.).

Una de las particularidades de este tipo de procesos es que el afectado perciba que sus hostigadores tienen la intención explícita de causarle daño o mal, lo que convierte a la situación en especialmente estresante. Además, el individuo interpreta las situaciones como una gran amenaza a su integridad, pues contraría alguna de sus expectativas (como la de recibir un trato equitativo) y atenta contra sus necesidades básicas como la necesidad de afiliación (necesidad de estar asociado y de tener relaciones afectuosas con otras personas) y de estatus (necesidad de una relación con otros, establecida y respetada).

El mobbing no tiene las mismas consecuencias ni provoca las mismas reacciones en todas las personas, debido fundamentalmente a que las diferencias entre las habilidades, capacidades y recursos de afrontamiento entre ellas pueden

ser muy distintas; no obstante, sus consecuencias son devastadoras en la mayor parte de los casos.

El estrés característico de las situaciones de hostigamiento, se aparece como un trauma para la persona que lo sufre. Este trauma es tanto mayor cuanto menor es el apoyo que recibe de sus compañeros, es decir cuánto más aislada se encuentra la persona. Llegado este momento la víctima suele revivir los acontecimientos de forma sistemática, especialmente durante el sueño en forma de pesadilla.

La víctima del mobbing no se puede creer lo que le está pasando. Esto supone una cortapisa importante a la hora organizar su defensa, ya que ante esta negación no repara en la existencia del problema y por lo tanto se hace imposible su identificación.

Tras el hostigamiento se disparan los mecanismos de alerta de la víctima. Apareciendo una hipervigilancia permanente, lo que supone que se encuentre en una constante situación de alerta ante cualquier estímulo exterior que pueda generar la más mínima sospecha de agresión. Esto supone entre otras cosas que se altere el sueño, y se pierda el apetito. Debido a ello el acosado comienza a disminuir el rendimiento en su trabajo dando, de forma involuntaria nuevos argumentos al acosador.

Una mala organización del trabajo, influye tanto en la conducta del trabajador como en su actitud hacia la tarea. A diferencia de otros riesgos, aquí resulta más difícil establecer la relación entre los efectos y las causas, entre otras razones porque los síntomas de la salud de las personas (frustración, desmotivación, falta de integración en el trabajo y con los compañeros) son difusos y difíciles de medir y no suelen aparecer de un modo inmediato.

Los trabajadores que sufren acoso pasan por situaciones de ansiedad, es decir por un estado emocional desagradable, caracterizados por la vivencia de temor difuso y por varias sensaciones somáticas activadas por la percepción del riesgo. Se trata de una respuesta adaptativa del organismo ante una amenaza real.

El impacto de los síntomas depende de:

- El grado de control percibido, es decir de la percepción que tenga la persona de hacer frente con ciertas garantías a la nueva situación.
- El grado de predictibilidad de los ataques. Tanto mayor serán sus posibilidades de defensa cuanto mayor sea el grado de conocimiento de los momentos en que se van a producir las agresiones.
- La esperanza percibida de mejora.
- El apoyo de su entorno tanto laboral como extralaboral.

Si esta situación persiste es fácil que aparezca un estado depresivo severo que produce la pérdida de ganas de seguir adelante, y del interés por todo. En este caso el trabajador requiere asistencia médica, si bien también puede presentar resistencia a ella dado que se encuentra inmerso en un proceso de autoinculpación motivado por su sensación de no tener el valor suficiente para hacer frente al acosador.

Pueden darse casos en los que en la víctima aparezcan ideas suicidas, las cuales en situaciones extremas pueden ser puestas en práctica. De hecho, no se tienen datos fehacientes de en qué porcentaje de suicidios han intervenido así como de su grado situaciones de mobbing sufridas por la víctima.

Evidentemente, el suicidio sería la consecuencia más grave de este fenómeno y el riesgo de que se produzca es especialmente alto en profesionales cualificados que obtienen una importante gratificación de su trabajo.

En general la salud social del individuo se encuentra profundamente afectada, pues este problema puede distorsionar las interacciones que tiene con otras personas e interferir en su vida normal y productiva. La salud social del individuo se verá más afectada cuanto menores apoyos afectivos encuentre (personas que

le provean de apoyo, consejo, ayuda...) tanto en el ámbito laboral como en el extra-laboral.

A nivel social, es posible que estos individuos lleguen a ser muy susceptibles e hipersensibles a la crítica, con actitudes de desconfianza y con conductas de aislamiento, evitación, retraimiento o, por otra parte, de agresividad u hostilidad junto con otras manifestaciones de inadaptación social. Son comunes sentimientos de ira y rencor y deseos de venganza sobre el/los agresores.

Si consideramos las consecuencias del acoso psicológico en el trabajo una forma característica de estrés en el plano del desorden de la conducta, la enorme presión emocional y psicológica hace que estas personas, ante la imposibilidad de modificar el estresor, busquen como válvula de escape adicciones diversas así como consumo de analgésicos, estimulantes, etc. Investigaciones realizadas señalan la vinculación entre las actividades laborales o profesionales y esas adicciones, depresiones e incluso conductas suicidas.

Es más, en el ámbito laboral, las alteraciones producidas asociadas a la fatiga precoz para el esfuerzo, tanto físico como psíquico, además de producir una disminución del rendimiento laboral, predisponen al trabajador a sufrir accidentes inexplicables y repetitivos. (Individuos accidentógenos).

#### **4.7.2 Consecuencias sociales**

Para la sociedad las causas del mobbing suponen una pérdida de fuerza de trabajo y de población activa, asociadas a un aumento del gasto económico en bajas laborales, jubilaciones e incapacidades. Ante este panorama, la ciudadanía en general tendrá una visión aún más negativa del trabajo y sus efectos.

De acuerdo con los resultados de un estudio de la OIT acerca de las políticas y programas de salud mental relativos a los trabajadores de Alemania, Estados Unidos, Finlandia, Polonia y Reino Unido, debido a los casos de depresión de

origen laboral aumentan también los costes derivados para las empresas. El estudio muestra que la incidencia de los problemas de salud mental está aumentando, hasta el punto de que uno de cada 10 trabajadores sufre depresión, ansiedad, estrés o burnout, que en algunos casos llevan al desempleo y a la hospitalización. Según la Organización Mundial de la Salud en el mundo hay 400 millones de depresivos; probablemente esta cifra sea mayor ya que muchas de las personas que la padecen lo ocultan. El informe calcula que en los países de la Unión Europea, entre un 3 y un 4 por ciento del producto interior bruto (PIB) se gasta en problemas de salud mental. En EE.UU el gasto nacional asociado con el tratamiento de la depresión se sitúa entre 30.000 y 44.000 millones de dólares al año. En muchos países aumenta la jubilación anticipada debida a problemas mentales, hasta el punto de estar convirtiéndose en el motivo más común para la asignación de pensiones de incapacidad.

Entre los principales resultados del informe se avanza un modelo de los crecientes problemas personales y psiquiátricos que sufren las personas en edad laboral de todos los países estudiados. La serie de estudios detallados por países contempla temas como la productividad laboral, la pérdida de ingresos, los costos de la asistencia sanitaria y de la Seguridad Social, el acceso a los servicios de salud mental y las políticas de empleo para quienes se encuentran mentalmente enfermos.

El informe de la OIT observa que si bien los orígenes de la inestabilidad mental son complejos y se dan grandes diferencias entre los países estudiados en cuanto a prácticas laborales, ingresos y pautas de empleo, parece haber algunos elementos comunes que vinculan la alta incidencia del estrés, el burnout y la depresión con los cambios que se están produciendo en el mercado de trabajo, debidos en parte a los efectos de la globalización de la economía.

Los estudios que han analizado los efectos sociales de las bajas por hostigamiento psicológico como Suecia, han hallado consecuencias dramáticas.

Sin embargo, se critica la política ya que ésta se centra en los individuos y no en las organizaciones. Se supone que el enfermo es el trabajador y por lo tanto el que necesita ayuda, pero no se fomenta el análisis medioambiental y social de los lugares de trabajo para su mejoría.

#### **4.7.3 Consecuencias familiares**

Las personas que rodean habitualmente a la víctima también padecerán en mayor o menor medida los efectos del fenómeno, ya que la actitud y el carácter de la persona que sufre el acoso varía sustancialmente siendo más agresivo e irritable. La cohesión familiar se resiente al perderse el interés por los proyectos comunes, de la misma manera que se abandonan o desplazan las responsabilidades y compromisos familiares cotidianos.

Ello ocasiona que otros miembros de la familia padezcan trastornos médicos y psicológicos. Además, pueden aparecer trastornos afectivos y del deseo sexual que si no son resueltos a tiempo y en el origen pueden desembocar en la separación de la pareja.

La mayor parte de los niños cuyos padres sufren mobbing, presentan algún tipo de problema psicológico que requiere ayuda de algún profesional. Gran parte de estos chicos comienzan a tener el estado de ánimo bajo y problemas escolares, descuidan sus obligaciones y están poco centrados.

El maltrato laboral que sufren los padres se traduce en ansiedad, estrés o depresiones que posteriormente repercuten en el comportamiento de los hijos. Esta reacción de los niños se debe a que buscan la protección de sus padres y al ver el estado en que éstos se encuentran, ellos también se deprimen.

#### **4.7.4 Consecuencias para la empresa**

La víctima no sufre únicamente las consecuencias del mobbing, sino que el fenómeno afecta negativamente a la empresa en la que se produce. Queda claro que en las empresas en que se desencadenan los procesos de hostigamiento se



experimenta una disminución de la eficacia y del nivel de atención a los clientes y por lo tanto del producto final, con los consiguientes efectos negativos sobre su imagen y su credibilidad social, ya que se produce una publicidad negativa y una mala reputación ante la opinión pública.

Es indiscutible el hecho de que los trabajadores sometidos a acoso psicológico proyectan negativamente sus experiencias en el desarrollo del trabajo, ya que entre otras consecuencias específicas resultan afectados los canales de comunicación, y por lo tanto se ven alteradas también las relaciones sociales que los trabajadores deben mantener para realizar adecuadamente su trabajo. Por todo ello se producirá una disminución en la calidad y cantidad de trabajo ejecutado y además se verá afectado el trabajo en grupo. La persona sufre importantes problemas de concentración en sus tareas, lo que ineludiblemente supone que la calidad y la cantidad de trabajo disminuyan.

También disminuye el número de clientes como consecuencia del empeoramiento de los servicios prestados, a la vez que aumenta el tiempo de trabajo perdido en bajas laborales, enfermedades, accidentes e incapacidades. Se resentirá el clima social al verse afectados elementos como la cohesión, la colaboración, la cooperación, la calidad de las relaciones interpersonales, etcétera.

Nuestro país aún no cuenta con datos fiables acerca del perjuicio económico que supone el acoso psicológico en el trabajo para las empresas, tanto públicas como privadas. Tampoco se conocen con exactitud las pérdidas que este fenómeno acarrea desde el punto de vista social, en cuanto a la infrautilización de recursos humanos, bajas laborales, gastos sanitarios, desempleo, jubilaciones anticipadas, nuevas contrataciones -con sus consiguientes pérdidas ligadas a la falta de experiencia de los nuevos trabajadores-, y costes judiciales por demandas interpuestas por las víctimas.

Según las Recomendaciones de la Orden General de la Entidad Nacional Sueca para la Seguridad y Salud en el Trabajo relativas a la aplicación de la Disposición sobre medidas a adoptar contra toda forma de persecución en el trabajo, las consecuencias sobre el grupo de trabajo son:

- Reducción de la eficacia y productividad.
- No respeto a las normas existentes o rigidez excesiva en relación con ellas.
- Críticas cada vez más marcadas en el ámbito del empresario, falta de confianza, sensación general de inseguridad.
- Aumento de las discusiones, por ejemplo falta de comprensión en la comparación de los distintos modos de hacer las cosas, alejamiento del grupo y los deberes propios, intentos de dividir el poder, o al contrario de formar motines.
- Elevado absentismo laboral por enfermedad, problemas de abuso de sustancias, notable rotación del personal, aumento de las solicitudes de permisos y ausencias retribuidas.
- Escasa tolerancia en el afrontamiento del estrés, de las tensiones y síntomas generales de insatisfacción.
- Tendencia a agrandar los pequeños problemas.
- Búsqueda permanente de chivos expiatorios.

Por otra parte, se producirá un aumento del absentismo (justificado o no) siendo posible que también se produzcan pérdidas de la fuerza de trabajo, ya que previsiblemente el trabajador intentará cambiar de trabajo. El absentismo tiene su origen en experiencias de presión y tensión provenientes del puesto de trabajo y de la organización que no se resuelven satisfactoriamente, dando lugar a conductas de inadaptación en las que se pierde una gran cantidad de energía laboral. Evidentemente, el absentismo tendrá significados diferentes en función de quién realice el análisis. Pero para el trabajador el absentismo también puede adoptar distintos significados, siendo uno de ellos la expresión de un sentimiento de hostilidad, falta de equidad o injusticia en el trabajo. El sueldo puede servir también como válvula de escape. A causa de un sueldo bajo, un mal ambiente

laboral u otras circunstancias organizativas se generan actitudes de falta de compromiso con la organización.

El absentismo se produce con mayor frecuencia en trabajos rutinarios, deshumanizados y poco gratificantes, así como en grupos con relaciones interpersonales difíciles. En cualquier caso, las causas de absentismo –al margen de las relativas a problemas médicos, obligaciones legales y familiares-, hay que buscarla en situaciones de inseguridad y/o clima laboral insostenible, en la falta de valores y expectativas, en una baja motivación, en la falta de promoción laboral y desigualdad de oportunidades, etc., todos ellos relacionados con la organización del trabajo.

La capacidad y rapidez del grupo de trabajo para participar en la solución de los problemas internos aumentará, disminuirá o incluso desaparecerá en función del modo en el que el conflicto sea considerado y afrontado por el empresario. Por tanto, las pérdidas serán tanto mayor cuanto más duración tenga el conflicto.

En definitiva, que se produzcan casos de hostigamiento en el lugar de trabajo no es perjudicial únicamente para la persona que lo sufre, sino que también afecta gravemente a la organización, resintiéndose aspectos tan importantes para una empresa como la productividad -tanto en cantidad como en calidad. Además y como consecuencia del absentismo aumenta la rotación y con ella las necesidades de formación de los nuevos trabajadores, a lo que hay que sumar el coste del tiempo de adaptación necesario al nuevo puesto de trabajo. Inevitablemente, un problema de este tipo enrarece el clima laboral, los trabajadores invierten mucho tiempo en la difusión de rumores, lo cual incide también negativamente en la producción.

La mayor o menor importancia de los costes económicos de la violencia en los lugares de trabajo no debe suponer en ningún caso afrontar el problema únicamente en términos de beneficios o pérdidas económicas para la

organización, sino que el criterio fundamental debe estar basado en términos de salud de los trabajadores.<sup>6</sup>

#### **4.8 Causas**

Un correcto acercamiento al marco de afrontamiento del mobbing tiene que partir, ineludiblemente, del reposado análisis de poder, sus tipos y los métodos de influencia con lo que se desarrolla, ya que el acosador utilizará ese poder para constreñir tanto la conducta como la posición y hasta la propia persona del acosado. Es necesario, por tanto, conocer las peculiaridades del tipo de poder que se pone en juego en cada caso de mobbing con el objetivo de afrontarlas con más probabilidades de éxito.

Efectivamente, una característica es la de ser un conflicto asimétrico entre las dos partes, donde la parte hostigadora tiene más recursos, apoyos o una posición superior a la del trabajador hostigado. En esta dinámica, el presunto agresor o agresores se valen, normalmente, de algún argumento o estatuto de poder como pueden ser la fuerza física, la antigüedad, la fuerza de grupo, la popularidad en el grupo o el nivel jerárquico para llevar a cabo estos comportamientos hostigadores.

La experiencia en este sentido se basa en el hecho de que en todos los casos hay una relación de poder entre los que intervienen en el proceso, incluso entre los que ocupan categorías laborales idénticas, siempre hay algún rasgo que otorga más poder a una parte que a otra, como por ejemplo la antigüedad o el hecho de que el acosador tenga vínculos con alguna persona dentro de la organización cuyo poder es aún mayor o esté en algún departamento con mayor peso específico.

Por otro lado, las nuevas modalidades de relaciones contractuales y su repercusión en la seguridad y salud han producido cambios importantes en la

---

<sup>6</sup> Luna, Manuel. **ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO, MOBBING**. Ediciones GPS. Primera Edición. Madrid, 2003. Pp 73

organización del trabajo como consecuencia del imperativo de operar con mayor flexibilidad para satisfacer las demandas intensivas. Esto ha influido considerablemente en los tipos de contratos utilizados de tal forma que se utilizan cada vez más los contratos de duración determinada y a través de empresas de servicios o de trabajo temporal.

Los contratos de trabajo y las descripciones de puestos son ahora más inestables. Las empresas hacen un mayor uso de contratos de duración determinada, utilizan en mayor medida personal temporal, autónomos o personas en régimen de autoempleo. Los trabajadores cada vez más tienen que ocuparse de múltiples tareas. Algunas relaciones contractuales se han hecho más informales y se utilizan más trabajadores a tiempo parciales, especialmente mujeres.

Las deficiencias más importantes en la organización del trabajo en relación con el acoso psicológico tienen que ver con:

- a) Ausencia de interés, apoyo e incluso ausencia total de relación con los superiores, ya que los únicos objetivos que éstos se plantean son en términos de resultados. Esto se traduce en indefinición, falta de información, etc.
- b) Existencia de jerarquías en mayor número de las estrictamente necesarias, lo que aumenta enormemente las probabilidades de conflictos de competencias. Cuanto mayor es el número de escalafones, mayores serán también las posibilidades de que se produzcan conflictos puntuales que pueden enquistarse fácilmente y desembocar en procesos de acoso.
- c) Existencia de líderes espontáneos, y por lo tanto informales, cuya autoridad se cuestiona continuamente o, por el contrario, implantación de políticas de recursos humanos basadas en criterios autoritarios o que cuentan con dirigentes poco o nada formados en la dirección de personas.

- d) Flujos pobres de información como consecuencia de la ausencia de estructuras formales que las canalicen. Esto redundaría negativamente en la organización y en los trabajadores, ya que conduce a una falta de previsibilidad y de adecuación de la información que reciben para realizar convenientemente su trabajo.
- e) Falta de recursos, tanto humanos como materiales que garanticen la realización del trabajo con las debidas garantías. La falta de inversión en estos campos supone que los trabajadores se encuentren ante una verdadera precariedad de recursos que les impide cumplir con los objetivos asignados. Ello da lugar a frustración y repercute negativamente sobre la salud y el carácter.
- f) Falta de definición de los objetivos perseguidos, así como de autonomía en su realización. Un mal diseño de los puestos de trabajo implica para el trabajador un margen de decisión y autonomía mínimos respecto al contenido y a las condiciones de trabajo. También hay que tener en cuenta como factor negativo y fruto de lo anterior la ejecución de tareas sin sentido, contradictorias con otras e innecesarias.
- g) La inseguridad de las condiciones de trabajo, fruto de la temporalidad en el empleo, los salarios injustos y la falta de medidas preventivas en cuanto a la seguridad y salud en el trabajo. Cada vez son más los trabajadores que desconocen su situación laboral real. La precariedad laboral es uno de los factores potenciadores de este fenómeno. La falta de control efectivo de las formas más desfavorables de contratación hace que una parte importante de los contratos temporales que se celebran en nuestro país no respondan a los criterios legales establecidos. Evidentemente, esta situación coarta y reduce sustancialmente la libertad de los trabajadores para organizarse y por lo tanto sus posibilidades de defensa también quedan reducidas. Hay que entender la temporalidad como una estrategia empresarial más cuyo objetivo fundamental es aumentar el poder de organización, dirección y disciplinario sobre los trabajadores.

- h)** Cargas excesivas de trabajo debido a la escasez de plantilla o deficiente distribución de la misma. Supone premuras de tiempo y comisión de errores y por lo tanto conflictos interpersonales entre compañeros. Estas sobrecargas de trabajo se han visto frecuentemente acompañadas de reducciones significativas del tiempo dedicadas a la formación.
- i)** Tareas con bajo contenido, monótonas y con poca autonomía. Los trabajos sin contenido hacen sentir a las personas que el esfuerzo invertido no sirve para mucho, ni para su realización personal ni para el conjunto de la sociedad. Las tareas sin cierto grado de autonomía y control empobrecen las capacidades de trabajo, produciendo pasividad, baja autoestima y falta de participación de los trabajadores. La suma de todos estos factores hace que los trabajadores no se sientan identificados con su trabajo.
- j)** La ambigüedad, es decir el hecho de que no queden suficientemente claras las exigencias que se le demandan a los trabajadores, aumentando su carga psíquica y potenciando las probabilidades de que surjan conflictos entre compañeros.
- k)** La movilidad geográfica también puede ser un factor que, junto con otros, eleve las posibilidades de desencadenamiento del fenómeno en la organización, ya que aumenta el aislamiento social, repercute negativamente en el ámbito familiar y disminuye significativamente las posibilidades de recibir apoyo social, tanto en el ámbito laboral como extralaboral.
- l)** La prolongación y la mala gestión del tiempo de trabajo, que aumentan la fatiga y la tensión nerviosa, especialmente en aquellos trabajadores cuyo tiempo de trabajo está organizado bajo un régimen de turnos y aquellos que prestan su actividad en horario nocturno.
- m)** Algunos de los cambios introducidos en la organización del trabajo han restringido las posibilidades de que los trabajadores controlen sus situaciones de trabajo. La sensación de falta de control sobre el trabajo es un factor bien documentado que contribuye a la aparición de tensiones de origen laboral.

- n) Falta de procedimientos de resolución de conflictos. La ausencia de este tipo de instrumentos hace que cualquier conflicto surgido en la empresa, si no se soluciona inmediatamente, se estigmatice y convierta según pasa el tiempo en dinámicas sistemáticas y recurrentes que exceden el conflicto individual –y por otro lado normal entre personas- para convertirse en un proceso de acoso.
- o) El envejecimiento como elemento de cambio en los recursos humanos genera un peligro en tanto en cuanto se ha generalizado la idea que supone una reducción de capacidades para el trabajo debida a una merma de las aptitudes físicas y psíquicas de los trabajadores de mayor edad. Por el contrario, la experiencia de las personas como elemento compensador cada vez se valora menos.
- p) La falta de procedimientos justos y eficaces de promoción profesional que producen agravios comparativos con respecto a los ascensos.
- q) Políticas retributivas claramente injustas y desiguales que no responden al principio de “igual retribución para trabajos de igual valor”, lo que suscita un clima social de discordia en las empresas sustentado en envidias entre compañeros.

#### **4.9 Actitudes y comportamientos**

Probablemente lo más difícil del acoso psicológico sea detectar cuando empieza y porqué. Hay valor aspectos como la frecuencia de los ataques, tanto directos –gritos o insultos- como indirectos o más sutiles –gestos, omisión de la palabra e incluso del saludo-, para detectar en qué momento un conflicto puntual llega a tal punto de inflexión que se convierte en una persecución o un hostigamiento que excede a los límites del conflicto.

Comportamientos propios del mobbing son:

- a) Producir deliberadamente alteraciones en los procedimientos habituales de comunicación de la víctima. Esta actitud supone un ataque a sus



relaciones sociales, lo que inexorablemente desemboca en su aislamiento social.

Los acosadores restringen los canales de comunicación de sus víctimas, comenzando por evitar comunicarse directamente con ellas. El acosador no se dirige a ella, pero tampoco permite que ésta hable con él, rehuendo la comunicación con miradas o gestos. Pero las restricciones no terminan ahí, sino que el acosador tampoco permite que el resto de los compañeros hablen con el acosado, de la misma manera que a él se le prohíbe dirigirse a sus compañeros, para ello puede ser separado del grupo al que pertenece asignándole una nueva ubicación.

También se le niega a la víctima el acceso a los medios de comunicación que hubiera venido utilizando hasta ese momento, como puede ser teléfono, fax u ordenador.

Esta imposibilidad de comunicarse genera una situación de impotencia. El agresor se niega a explicar el porqué de su comportamiento, todo ello unido a que el resto de los trabajadores tampoco atienden los requerimientos de la víctima –bien por medio, bien porque forman parte del entorno que aunque sea pasivamente también hostiga al trabajador- negando, en el mejor de los casos, unos hechos evidentes. La falta de diálogo, junto con la negación sistemática de la situación, da lugar a que la persona que sufre el problema no pueda encontrar una solución dialogada al mismo.

- b)** Se impulsan cambios en la organización que afectan directamente al trabajador. Estas modificaciones organizacionales perjudican directamente al acosado y pueden ir desde no asignarle tarea alguna –argumentando esta decisión en la supuesta y novedosa incapacidad para realizar dichas tareas-, hasta todo lo contrario, es decir asignarle tareas que bien por su complejidad bien por su cantidad, o por ambas cosas simultáneamente, son imposibles de terminar en los plazos fijados.

En cualquier caso, sus trabajos van a ser siempre evaluados de forma negativa, creando en el trabajador una sensación de inutilidad, de no contar

con las capacidades y habilidades necesarias para llevar a cabo las misiones encomendadas.

Puede darse también la circunstancia de que los trabajos encomendados no tengan razón de ser o, lo que es lo mismo, no sirvan para nada generándole una gran frustración.

Otra forma de crear incertidumbre en la víctima y en su entorno es tenderle trampas, es decir inducirle al error. Esto se consigue tergiversando datos y manipulando información. Si el acosador consigue que su víctima opere con información incorrecta, evidentemente los resultados también serán incorrectos. Esta estrategia suele ser complementada con la ocultación de los datos necesarios para realizar su trabajo con las garantías debidas.

- c) Pueden producirse ataques a la vida privada y a las características personales de la víctima, transgiriéndose en este supuesto la esfera estrictamente laboral para pasar a la vida privada del trabajador. El hostigador no se conforma con cuestionar ante sus compañeros las habilidades sociales de la víctima, sino que atenta y consigue fácilmente que su descrédito ante sus compañeros alcance también al ámbito de su esfera privada.

También puede sufrir ataque como consecuencia de sus creencias, ya sean políticas o religiosas, así como por su nacionalidad.

Para ello su agresor no dudará en fabular acerca de su vida personal, inventando o malinterpretado intencionadamente todo cuanto considere necesario. Si entendiera que su estrategia de acoso se reforzará lanzando bulos sobre su vida personal e íntima no tendrá ningún problema en hacerlo.

- d) El acosador aprovechará en su propio beneficio cualquier rasgo distintivo o discapacidad que caracterice a su víctima. En este sentido podrá despreciarle por su sexo, edad, condición social, raza, apariencia, etc., y mofarse descaradamente –animando al resto del grupo a que también lo haga-, de cualquier peculiaridad física de la víctima.

- e) Pero quizá uno de los rasgos más característicos del acoso sean las amenazas verbales a través de gritos o insultos. Generalmente a la víctima no se la suele llamar por su nombre sino que se utiliza un apodo más o menos degradante.

#### **4.10 Evaluación**

Para el correcto diagnóstico de una situación de acoso psicológico en el trabajo, no debemos quedarnos únicamente en valorar su incidencia y/o prevalencia en la organización; si no que es necesario realizar un análisis causal de la situación, que permita conocer el origen del problema y oriente las posibles soluciones a tomar.

A tal fin, habrá que recoger información concreta sobre:

- Características personales del trabajador.
- Historia socio-laboral de la persona en su puesto actual y en puestos o empresas anteriores.
- Análisis y condiciones de trabajo de su puesto actual.
- Sucesión y frecuencia de los acontecimientos traumáticos origen del problema.
- Las consecuencias físicas, psicológicas, familiares y sociales.
- Cualquier otro dato que consideremos de interés para esclarecer el problema.
- El empleo de cuestionarios y el ajuste a los criterios establecidos, nos proporcionará criterios diagnósticos adicionales.

#### **4.11 Prevención del acoso laboral**

##### **4.11.1 Generalidades**

El acoso moral debe estar abordado conforme a una ley que lo proteja de riesgos laborales tales como el acoso, ya que las prácticas que padecen las víctimas atacan lesivamente la salud de los trabajadores/as. Las actividades preventivas deben estar encaminadas a evitar en la medida de lo posible la aparición de conflictos y, lo que es más importante, su estigmatización. Esto se consigue a través de una adecuada organización del trabajo y de la puesta en

práctica de los instrumentos necesarios para prevenir, regular y, en su caso, sancionar problemas interpersonales. Puede resultar interesante en este sentido articular mecanismos de presentación, acogida e integración de las personas recién incorporadas a la empresa, sin olvidar la consideración de la cultura de la empresa en la selección de personal.

Existen multitud de medidas que a nivel práctico, han demostrado ser efectivas en estas situaciones, aunque en el ámbito científico todavía no hay investigaciones disponibles que lo demuestren. Estas acciones se centran en: Incorporar a la evaluación de riesgos psicosociales la detección del *mobbing*.

Acordar protocolos de prevención en la empresa y establecer canales de detección y actuación.

- Por medio de medidas organizativas, modificar el proceso de producción, aumentando la participación de los trabajadores, disminuyendo las demandas y ampliando las posibilidades de control de la tarea, revisando los objetivos, reconocimientos, salario adecuado y el sistema de primas, etc.
- Se trata en definitiva, de disminuir la presión excesiva y evitar situaciones de estrés que con frecuencia suelen ocasionar este tipo de conductas.
- Prestar apoyo y atención médica y psicológica a la personal acosada, siempre claro está con el consentimiento del afectado y a través de profesionales.
- Establecer medidas preventivas en cuanto a los modos de conducta en la empresa, para evitar la repetición de esas situaciones. Es preciso formar a los mandos de todos los niveles en la gestión de conflictos y habilidades de trabajo en equipo. Además debe fomentarse un entorno psicosocial general adecuado con exigencias razonables, estableciendo en la empresa una política preventiva para evitar que los conflictos avancen a situaciones de riesgos.

- Aplicación de medidas disciplinarias como el despido o el traslado del agresor.

Una de las principales deficiencias de las evaluaciones de riesgo en nuestro país el nulo o en el mejor de los casos, el pobre tratamiento que se les está dando a los factores de riesgo de carácter psicosocial. Debemos exigir que las evaluaciones de riesgo no reparen únicamente en las condiciones de seguridad o/y de higiene industrial y se les otorgue a estos factores la importancia que merecen.

Una vez enmarcado el fenómeno de acoso psicológico en el trabajo dentro de lo que entendemos desde un punto de vista más general como violencia en el lugar de trabajo, damos unas pautas genéricas de actuación frente a los fenómenos violentos, independientemente de la naturaleza de los mismos.

En cuanto a la prevención de la violencia en el lugar de trabajo –tanto física como psíquica-, hay que resaltar que, con carácter general, cualquier fenómeno violento debe ser abordado desde dos niveles, independientemente de su naturaleza. En el primer nivel el objetivo consiste básicamente en evitar que se produzcan actos de violencia, o al menos reducirlos. En el segundo nivel, si ya se ha producido un acto de violencia, hay que prestar apoyo a la persona que lo ha sufrido.

La prevención debe atender a las deficiencias del puesto de trabajo, proporcionando un bajo nivel de estrés, aumentando el control sobre las tareas, proporcionando una autonomía suficiente y elevando las capacidades de decisión.

Toda empresa requiere un modelo organizativo preestablecido en el que participen activamente los trabajadores, y que no sólo se centre en la maximización de beneficios económicos, sino que atienda también al bienestar de los trabajadores/as.

También debe atenderse al comportamiento de los líderes, capacitándolos para reconocer conflictos y para manejarlos adecuadamente, conocer los síntomas del mobbing y detectarlos precozmente. Proteger la posición social de las personas que los sufren, desarrollando para ello reglas claras, explícitas y públicas sobre la resolución de este tipo de conflictos personales que garanticen el derecho a la queja, al anonimato en su caso y que considere la posibilidad de acudir a sistemas de mediación y arbitraje.

Para que todo esto se cumpla es necesario un cambio profundo a través de la aplicación de los programas formativos, cambios de la cultura empresarial tradicional que impera en nuestro país, que conlleve la eliminación de determinadas prácticas empresariales basadas en el autoritarismo, en el paternalismo o simplemente en la dejadez de todo aquello cuanto acontece en la empresa y que, a priori, no genera beneficios económicos. Una de las principales deficiencias de las evaluaciones de riesgo en nuestro país es el nulo o en el mejor de los casos, el pobre tratamiento que se les está dando a los factores de riesgo de carácter psicosocial. Debemos exigir que las evaluaciones de riesgo no reparen únicamente en las condiciones de seguridad y/o de higiene industrial y se les otorgue a estos factores la importancia que merecen.

Independiente de las reformas legislativas necesarias, conviene que las empresas en función del sector de actividad al que pertenezcan, elaboren estrategias propias de lucha contra el mobbing, adaptadas a su propia realidad en relación con las personas que la forman.

La dirección de la empresa, junto con los representantes de los trabajadores, ha de elaborar un documento en el que se contemple claramente que en la empresa no se aceptará ningún tipo de comportamiento que suponga o pueda inducir al resto de los trabajadores a cualquier tipo de acoso.

En este acuerdo se recogerán los procedimientos correctores, mediadores y sancionadores adecuados, involucrando en su implantación y control a toda la línea jerárquica de la empresa. Hay que valorar la necesidad, en función de la gravedad del caso de poner en práctica instrumentos de protección al trabajador/a acosado/a. También deben recogerse en su caso, las medidas disciplinarias para aquellos que incurran en algún tipo de falta.

Complementariamente hay que establecer los mecanismos necesarios para involucrar a los Servicios de Prevención en la resolución de conflictos, con el objeto de que sus técnicos participen aportando soluciones a los casos planteados a la vez que introducen medidas preventivas en la planificación de la actividad preventiva. En definitiva, estos comportamientos deben ser objeto de prevención por el empresario, al mismo nivel que otros factores de riesgo existentes en la empresa, integrando cuantas medidas sean necesarias en su modelo organizativo, de la misma manera que deben establecerse las medidas correctoras necesarias una vez que ha aparecido el fenómeno.

Habría que estudiar formas de mejorar entre todos las condiciones de trabajo. Instalar la democracia en las relaciones laborales y consensuar códigos éticos o políticos, como se empieza a hacer en importantes empresas norteamericanas, pues se ha demostrado que a la larga producen más beneficios.

Una política preventiva eficaz, incluirá la evaluación de los riesgos psicosociales al mismo nivel que la de los riesgos de seguridad e higiene. La gestión de prevención debe dirigirse a la mejora de la calidad de vida laboral, a la vez que se garantiza y defiende la dignidad de las personas en el entorno laboral.

En general, se trata de mejorar las relaciones interpersonales de la empresa, basándose éstas en el respeto mutuo y en la tolerancia. Además, podría ser eficaz: facilitar cauces para expresar las quejas de violencia, arbitrar medidas para investigar su veracidad, asegurar a los empleados que sus quejas

serán escuchadas y analizadas, y que los procedimientos que se aplicaran en la toma de decisiones serán justos.

Entre las medidas preventivas que recomiendan los expertos en el tema, citamos las siguientes:

- Proporcionar un trabajo con bajo nivel de estrés, alto control del trabajo, alta capacidad de decisión, suficiente autonomía temporal.
- Superior/es deberían desarrollar habilidades para reconocer conflictos y manejarlos adecuadamente, conocer los síntomas del mobbing para su reconocimiento temprano.
- Desarrollando desde el propio centro de trabajo reglas claras sobre resolución de conflictos personales, que garanticen el derecho a la queja y al anonimato y que prevean sistemas de mediación y/o arbitraje.
- El entrenamiento de los trabajadores en relaciones interpersonales o los sistemas de regulación de conflictos tienen que estar dirigidos a todas las dimensiones sociales posibles en la empresa o institución.
- Otro de los medios consiste en articular sistemas de presentación, acogida e integración de las personas recién incorporadas, sin olvidar la consideración de la cultura de la empresa en la selección de personal.
- También son muy convenientes los servicios internos de psicología.
- Por último se debe disponer de mecanismos para lograr el amparo judicial.
- Optando por la rescisión del contrato por voluntad del trabajador por graves incumplimientos contractuales del empresario, y la ventaja es que te otorga la misma solución que el despido improcedente, esto es, indemnización y posibilidad de prestación por desempleo.
- Solicitando una indemnización de daños y perjuicios por daños morales o psíquicos.
- Acudiendo al procedimiento por violación de los derechos fundamentales.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Góngora Yerro, Juan José. **ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO “MOBBING”**. Primera edición, Trillas Editorial, España, 1999. Pág. 145



#### **4.12 Estrategias de Intervención**

El primer paso es saber distinguir, con todas las dificultades que ello conlleva, qué es acoso de lo que no es, determinando en qué momento se produce el paso del mero conflicto puntual entre personas, normal por otro lado, al proceso sistemático de persecución y acoso distinguiendo entre los supuestos que ya estuvieran iniciados y que aparentemente se encuentren en fases avanzadas sin que se hubieran detectado en su origen, y entre aquellos que se encuentran en los primeros estadios de evolución.

En cuanto a la intervención sobre las consecuencias el Mobbing necesita un abordaje múltiple, por lo que precisará la participación de casi todos los profesionales del equipo de atención primaria, la red de salud mental y la imprescindible coordinación entre todos ellos:

Probablemente será necesaria la utilización de ansiolíticos y antidepresivos (de fácil manejo, última generación y con un adecuado perfil de efectos secundarios). En ocasiones será preciso, y durante unos días, la prescripción de un hipnótico que facilite el descanso de la persona que puede llevar meses sin dormir bien.

Asimismo, se complementará esta intervención con otra, dirigida tanto a mejorar el análisis de la situación como el afrontamiento de las dificultades y obstáculos con que se encuentra (intervención cognitivo-conductual básica), de modo que se limiten las consecuencias el máximo tiempo posible.

También deberá explorarse sobre las consecuencias familiares e incluso en ocasiones tratar de dirigir al paciente hacia una intervención familiar.

Estrategias que pueden ser útiles para superar el Mobbing:

- Identificar el problema del Mobbing como tal: informarse y formarse sobre el problema.
- Documentar y registrar las agresiones de que se es objeto lo antes posible.

- Hacer públicas las agresiones que se reciben en la intimidad, y en secreto, y comunicarlas a los compañeros, jefes, directivos, asesores, pareja, amigos, familiares.
- Desactivarse emocionalmente, evitar reaccionar con ataques.
- Controlar y canalizar la ira y el resentimiento (la ira es la aliada del acosador).
- Hacer frente al Mobbing: el afrontamiento hace retroceder al hostigador, que es cobarde en el fondo.
- Ser asertivo, responder a las calumnias y críticas destructivas aunque sin pasividad ni agresividad.
- Proteger los datos, documentos y archivos del propio trabajador desconfiado de las capacidades manipulativas de los hostigadores.
- Evitar el aislamiento social: salir y afrontar socialmente la situación de acoso
- Evitar la autoinculpación; si se produce utilizar mecanismos de extroyección.
- No intentar convencer o cambiar al hostigador.
- No caer en la inhibición ni en la paralización, hablar del acoso y expresar las emociones (risa, llanto) que sus conductas provoca.
- Autoestimular la capacitación profesional, acudir a cursos, mantenerse actualizado.
- Evitar la destrucción, solicitar ayuda médica, psicológica y legal para diseñar el plan terapéutico más indicado (actividades preventivas, tratamiento farmacológico, baja laboral, etc.).
- Perdonar al acosador como forma de liberación final.

Lo que en principio era un conflicto conocido básicamente por los miembros del grupo al que pertenece la víctima trasciende a la dirección de la empresa. Dos pueden ser las formas de actuación para solucionar el conflicto, en el departamento de recursos humanos o en la dirección de personal.

- Solución positiva del conflicto. En una minoría de casos la dirección de la empresa, tras tener conocimiento del problema realiza una investigación exhaustiva del mismo y decide que el trabajador o el acosador sea cambiado de puesto de trabajo, descubre la estrategia de hostigamiento y articula los mecanismos preventivos para que no se vuelva a producir, sancionando, en su caso, al hostigador.
- Solución negativa del conflicto. Normalmente y sin tener un conocimiento exhaustivo del caso debido a su nula o escasa investigación, la dirección suele ver a la víctima como el problema a combatir, reparando en sus características individuales tergiversadas y manipuladas, sin reparar en que el origen del mismo está en otra parte. De esta manera, la dirección viene a sumarse al entorno que acosa activa o pasivamente a la víctima.<sup>8</sup>

En cualquiera de los dos supuestos es necesario seguir profundizando en el problema a través de la fase de investigación. Para hacer un diagnóstico adecuado hay que recopilar la mayor cantidad posible de información que les proporcionen determinados compañeros/as de confianza que fueran testigos de alguna situación sospechosa de acoso, aprovechando para ello los recursos que nos ofrece la sección sindical en la empresa. Ante cualquier actitud comprobada directa o indirectamente que pueda inducirnos a pensar que el problema es, o puede llegar a ser, importante, es fundamental ponerse a investigar.

Uno de los principales problemas que se dan en el mobbing es la dificultad de probar la existencia del comportamiento lesivo así como la producción de un daño. La dificultad de prueba es especial por los siguientes motivos:

- En la mayoría de los casos no hay más constancia que el testimonio de la víctima.
- En estos actos no existen testigos o, si los hay, no se comprometen por miedo a las represalias.

---

<sup>8</sup> Luna, Manuel. **ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO, MOBBING**. Ediciones GPS. Primera Edición. Madrid, 2003. 34 Pp.

- No existen, normalmente, evidencias físicas.
- No hay pruebas escritas normalmente.

Para ello, es imprescindible ante todo reunir documentos, informes médicos, etc. Es decir, pruebas. Es muy importante buscar testigos.

También pueden utilizarse para detectar los eventuales casos de mobbing instrumentos muy sencillos como encuestas anónimas que permitan sacarlos a la luz. Es conveniente atender con especial interés a los grupos de riesgo que existan en la empresa, como pueden ser trabajadores de distinta raza, religión, mujeres, fundamentalmente si trabajan entre hombres y viceversa, discapacitados, personas aparentemente débiles o especialmente eficientes.

#### **4.13 Plan de Prevención**

En realidad hay poco interventores capaces de proponer medidas preventivas concretas. Más que hacerles intervenir como bomberos de guardia, resulta más atinado pedirles que formen, en el interior de las empresas, a especialistas que puedan realizar esa labor preventiva en el día a día y que, a continuación, tendrán que formar a otras personas en el seno de la empresa. La apelación al especialista externo se reservará para situaciones difíciles, imposibles de gestionar desde el interior. Naturalmente, la persona que se siente víctima puede solicitar siempre que lo desee una mediación externa.

Las víctimas no están en condiciones de defenderse solas, de realizar las gestiones adecuadas, ni siquiera de hablar de ello. Se precisa, pues, de un portavoz, ajeno a la jerarquía, pero del interior de la empresa. Para cerciorarse de que la revelación del problema no se vuelva contra la víctima y acabe agravando la situación, es básico que las personas en quienes las víctimas depositan sus confidencias estén sujetas por la confidencialidad.

En el primer nivel, es decir antes del acto violento, el objetivo es prevenir la violencia detectando los peligros, evaluando los riesgos y adoptando medidas

preventivas cuando sea necesario. Habrá que tener en cuenta cómo está organizado el trabajo y el entorno en el que se desarrolla. Otro aspecto de la prevención es la formación e información del personal. Dependiendo de la actividad las medidas adoptadas se adecuarán a cada circunstancia.

En el segundo nivel, es decir cuando se ha producido el acto violento, hay que contar con procedimientos que se pueden seguir en caso de que se produzca algún incidente violento. El objetivo básico es evitar nuevos daños y limitar los perjuicios sufridos. Para ello es necesario:

- No dejar sólo al trabajador que haya sido víctima de la violencia o que haya presenciado algún acto de violencia en las horas posteriores a los acontecimientos.
- Que los jefes se involucren, se muestren comprensivos y apoyen a la víctima.
- Prestar a la víctima apoyo psicológico inmediatamente después de los hechos.
- Prestar ayuda a la víctima para gestiones administrativas y judiciales.
- Informar a los demás trabajadores para evitar que se propaguen rumores.
- Revisar las evaluaciones de riesgo para averiguar qué medidas complementarias se requieren.

El incidente se deberá investigar a fondo en un ambiente de “no culpabilización” para la víctima. Se deberán registrar los hechos, incluidos los incidentes de orden psicológico, y hacer una evaluación de cómo sucedió a fin de poder mejorar las medidas de prevención.

El personal medico-social está sujeto al secreto profesional y, por ello, está bien ubicado para ayudarles. Se les podría brindar la colaboración de "personas de

confianza" como se ha hecho en Bélgica para la escucha de las víctimas de acoso sexual.<sup>9</sup>

Las personas de confianza son voluntarios, a todos los niveles, escogidos en función de su personalidad. Su función consiste en aportar su apoyo a todos los que lo soliciten, informarles de los procedimientos que están a su disposición y, eventualmente, acompañarles en sus gestiones.

#### **4.14 Modelo de Intervención**

- **Primera etapa**

Información y sensibilización de todos los asalariados acerca de la realidad del acoso moral mediante una gran conferencia debate: lanzar una campaña explicativa para enseñar a los asalariados a señalar cómo se puede llegar a situaciones de acoso moral y para informarles de sus derechos y de los recursos con los que cuentan. Será obligatorio colgar un anuncio en el que se resuman los derechos de las personas en el seno de la empresa. También habrá que proporcionar folletos explicativos más detallados a las personas que lo soliciten.

- **Segunda etapa**

Formación de especialistas en el interior: equipo médico-social, delegados sindicales o personas benévolas que quieren constituirse en "personas de confianza".

Esa formación que se realiza a lo largo de varias jornadas deberá ir acompañada de un informe pedagógico que incluya las investigaciones realizadas hasta la fecha acerca del acoso con el fin de incitar a los participantes a mantener, solos o en grupo, discusiones o reflexiones. Hay que crear con ellos un grupo permanente de discusión, con o sin el interventor.

---

<sup>9</sup> Idem, 123Pp.

El objetivo podría ser el establecimiento de células de escucha de los asalariados, al margen de la jerarquía, sujetas a la obligación de ser confidenciales.

- **Tercera etapa**

Formación de los Directores de Recursos Humanos y de los ejecutivos para la prevención del acoso moral, para que lo adviertan o lo gestionen en caso de que ya exista. Dicha formación puede hacerse en un día mediante una aportación teórica, pero también con juegos de rol, para que puedan reaccionar con conocimiento de causa si un colaborador se queja de estar siendo acosado. Hay que conseguir mejorar el nivel de escucha de la empresa frente a las situaciones atípicas para ella.

Dicha formación se irá perfeccionando a intervalos regulares mediante entrevistas con el formador externo, quien analizará las situaciones con las que se encuentran los responsables

- **Cuarta etapa**

Redacción de una carta social. Algunas administraciones y empresas internacionales, influidas por las reglamentaciones americanas, se han provisto ya de una carta relativa al acoso sexual y la discriminación (raza, color, religión, sexo, edad, estatus social, enfermedad...). Resulta interesante que se fusionen en un mismo texto las disposiciones relativas al acoso moral, al acoso sexual y a las diversas formas de discriminación. El texto se distribuiría nominalmente entre todos los empleados.

Eso le brinda a la empresa la oportunidad de recordar los valores esenciales que la presiden y precisar cuáles son las sanciones previstas para los infractores.

Para que las cosas estén claras, debe existir una definición del acoso moral (y del sexual y de la discriminación).

Así mismo, el texto debe precisar con qué personas puede contactar quien se considere víctima. Las gestiones deben ser simples, confidenciales y ofrecer varias alternativas. Parece razonable proponer gestiones para realizar en dos tiempos: primero las gestiones informales y confidenciales, con la ayuda del personal médico-social o de una persona de confianza, y luego, si el problema no se ha resuelto, gestiones más formales en las que se haga participar a la jerarquía. Hay que aclarar, por supuesto, que los falsos alegatos de acoso serán severamente castigados.

En cuanto a las pequeñas empresas, se puede organizar una formación similar con el médico de empresa y reagrupar a los asalariados de distintas empresas para celebrar una jornada de información.

#### **4.15 Técnicas para enfrentar el Mobbing**

Lo primero que produce el mobbing en la víctima es desconcierto. Saber desde el principio a qué se enfrenta es el punto de partida para intentar superar la experiencia de ser víctima del mobbing.

Estos son algunos consejos para desarrollar la estrategia de defensa frente al mobbing, teniendo en cuenta que se debe intervenir tanto desde el punto psicológico:

- **Aprender a mantener la calma.**

Pase lo que pase es importante tratar de pensar y descubrir lo que está ocurriendo.

- **Identificar el problema.**

Hay que entender que uno está siendo atacado; por tanto, nada de disculparse, ni de buscar explicaciones, ni demostrar lo que uno vale.

- **Desactivarse emocionalmente.**

Evitar reacciones psicológicas y emocionales automáticas, sino que se han de tener respuestas racionales.



- **Responder al ataque.**

Pedir explicaciones de las graves agresiones que se le hace, o de las conductas y razones de las que es objeto en vez de tragarse la culpa.

- **Comunicaciones Internas**

Una organización se debe cimentar sobre una base sólida de información y de comunicación, y no sólo sobre una jerarquía de autoridad. Todas las personas – desde la base hasta la cúpula de la organización- deben asumir sus responsabilidades en razón de la información difundida.

Una de las estrategias más importantes para la administración de recursos humanos reside en una intensa comunicación y realimentación con los colaboradores. Un sistema de información debe proporcionar la visibilidad adecuada para los gerentes de línea y los colaboradores pueden navegar y trabajar frente a metas y objetivos cambiantes y complejos.

#### **4.16 Qué no es Mobbing**

En la aproximación al concepto de mobbing, un camino complementario a los explorados y también previo, es enumerar aquellos supuestos que no deben ser confundidos, al margen de las proximidades que en algún extremo puedan tener. Tal proceso de destilación no es todo lo sencillo que pudiera parecer, pero sólo así se puede alcanzar la precisión necesaria para definir una figura jurídica. A tal fin van dirigidas las siguientes distinciones, para a continuación tratar, tanto el riesgo del falso mobbing, como si todo esto no está llegando a producir un cierto “miedo escénico” respecto al mobbing.

#### **Distinciones necesarias**

No es mobbing, el simple enfrentamiento con el empresario sobre una cuestión laboral; la violación de los derechos profesionales del trabajador afectado en su relación contractual laboral no es propiamente mobbing; en primer lugar por su finalidad, que no necesariamente es la de provocar un daño psicológico para el abandono de la empresa; y en segunda lugar por el aspecto temporal, al no ser en principio una conducta sistemática que perdura en el tiempo.

No es mobbing, el simple enfrentamiento con un trabajador sobre una cuestión laboral o no; en este caso la posición de los contendientes –al menos a priori- es el mismo nivel, similar; en el mobbing no, tras ese hostigamiento sistemático dirigido a quebrar su integridad moral, y a hartarle, la situación de las dos partes es radicalmente asimétrica, pues una ya se encuentra hundida, o al menos con su autoafirmación toca a por el daño sufrido. Y tal como se ha dicho antes, el enfrentamiento es puntual, y el mobbing responde a un plan.

No es mobbing, la antipatía unívoca o recíproca con el empresario u otro trabajador; la disparidad de caracteres en las personas llega en ocasiones a manifestarse con especial virulencia, y ello es más fácil que ocurra en ambientes cerrados, como puede ser el centro productivo. En tales situaciones, y al margen incluso de la jerarquía interna, es fácil que surjan roces, roces que en ocasiones son más que desagradables, pudiendo conducir a la patología, a la depresión. Pero en tales casos no existe mobbing; existe un conflicto de base laboral que puede llevar aparejadas consecuencias laborales de diverso orden, pero que por sí mismo no es demostrativo de una presión laboral tendenciosa, pues faltaría tal tendenciosidad –el plan y lo abyecto del plan-.

No es mobbing, el estrés o exceso de trabajo; la sobrecarga de trabajo puede dar lugar también a una respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a él. Pero en el estrés el problema es precisamente dicho exceso de trabajo, mientras que en el mobbing el problema es el personal de trabajo. En el estrés, quitado ese exceso de trabajo encomendado, la situación se solventa; en la presión laboral tendenciosa no, porque el problema sigue estando ahí, el personal y su actitud sobre la víctima.

No es mobbing, el “burn-out” (estar quemado) o síndrome de desgaste personal; esta situación se alcanza por la sistemática repetición de un trabajo, unido a la falta de un reconocimiento profesional. Es una situación de

inadaptación al entorno, que provoca un agotamiento emocional y baja realización personal, alcanzada como consecuencia de un ambiente de trabajo inabarcable, y donde su quehacer rutinario se ve aproximando al de una máquina. Aquí sin embargo no existe una tendenciosidad, una finalidad inaceptable por la conciencia colectiva, como sí es necesario en el mobbing; y sobre todo el conflicto surge en el “burn-out” entre el trabajador y el trabajo, mientras que en el mobbing surge entre personas –al menos dos-.

No es mobbing, la depresión reactiva a conflicto laboral; sin lugar a dudas es la situación que más confusión está generando. Tanto psicólogos como juristas se enfrentan a la situación afligidos por la gravedad patológica de la víctima –cual es una depresión en todas sus manifestaciones de llanto, angustia, falta de autoestima, insomnio, etc., y porque tal situación deriva de un enfrentamiento laboral, concluyendo rápidamente con el siguiente resultado: mobbing. Esto es un gran error; en parte por no haber existido –entiendo hasta ahora- una traducción conceptual de lo que es el mobbing, dado que expresiones como acoso moral, terrorismo psicológico y otras, nada o muy poco aportan sobre cuál es el concepto, pero en parte también por los riesgos propios de toda innovación – comunes por otro lado a otros países-, se ha llegado a confundir lo que es la patología de la víctima, con la causa que lo genera.

No es mobbing, el acoso sexual; aunque son dos problemas laborales sobre los que ha crecido el interés de los medios de comunicación últimamente, ambos pueden y deben separarse, pues ni su finalidad ni su mecánica son semejantes. Así si en el mobbing se busca la autoeliminación laboral mediante un hostigamiento denigrante planificado, en el acoso sexual se busca otro fin de naturaleza muy distinta; se busca simplemente el acercamiento sexual o la perpetuación de estereotipos sociales prevaliéndose de la situación en la empresa. Por otro lado ambas figuras son claramente diferenciables desde el punto de vista de su planificación, pues en el acoso sexual no existe un plan;

existe una realizada soez, materializada burdamente, pero no propiamente un plan oculto –del que cuesta percatarse- como así ocurre en el mobbing.

#### **4.16.1 Hostigamiento Sexual**

El hostigamiento sexual se considera una forma de discriminación sexual y es procesable cuando ocurre entre individuos del mismo género o de géneros diferentes. Hay dos formas de hostigamiento sexual: *quid pro quo* y *ambiente laboral hostil*. El hostigamiento *quid pro quo* es el intercambio de favores sexuales por ventajas de trabajo (como la promesa de un aumento de salario a cambio de una cena privada), mientras que el ambiente laboral hostil comprende la creación de un ambiente ofensivo.

**Quid pro quo** Los empleadores por lo regular son responsables del hostigamiento sexual *quid pro quo* porque los actos de un supervisor que acarrear un detrimento tangible del trabajo se consideran actos del empleador. Deben darse los siguientes cinco elementos para probar un hostigamiento *quid pro quo*:

1. El demandante pertenece a una clase protegida.
2. El demandante fue víctima de un hostigamiento sexual indeseado en la forma de invitaciones sexuales o solicitud de favores sexuales de parte de un supervisor o algún individuo con autoridad sobre el demandante.
3. El hostigamiento de la denuncia es de carácter sexual.
4. El sometimiento a invitaciones indeseadas fue una condición explícita o tácita para recibir algún beneficio en el trabajo, o la negativa a aceptar las peticiones sexuales dio por resultado un detrimento tangible del trabajo.
5. El empleador sabía o debía haber sabido del hostigamiento.

**Ambiente laboral hostil** La distinción entre ambiente hostil y hostigamiento *quid pro quo* es importante para determinar la responsabilidad del empleador. Se considera que los empleadores son responsables del hostigamiento por ambiente laboral hostil originado por un supervisor, otros empleados o terceros (como clientes o proveedores), si conocían o tendrían que haber conocido tal

comportamiento y no emprendieron medidas correctivas adecuadas. En general, para que un empleador cumpla su deber de prevenir el hostigamiento de un ambiente hostil tiene que establecer una política que contrarreste dicho ambiente, investigar de manera pronta y expedita las acusaciones de hostigamiento y castigar convenientemente a los infractores.

Es crucial que las organizaciones actualicen y refuercen sus políticas en contra del hostigamiento para que incluyan los componentes siguientes:

- Decisiones y prohibición específicas del hostigamiento sexual.
- Prohibiciones firmes de tomar represalias por imponer acusaciones de hostigamiento.
- Varios canales para las quejas.
- Garantía de investigaciones rápidas y medidas correctivas apropiadas.
- Disposiciones de confiabilidad y privacidad.

#### **4.17 Contrato Psicológico**

El contrato psicológico condiciona buena parte de ese acoplamiento mutuo. Un contrato es un acuerdo o una expectativa que las personas tienen consigo mismas o con otros. El contrato se convierte en el medio para la creación y el canje de valores o el intercambio de recursos entre las personas. Cada persona representa sus propios contratos que rigen tanto sus relaciones interpersonales como las intrapersonales. El contrato psicológico es un entendimiento tácito, entre el individuo y la organización, de los derechos y las obligaciones consagrados por el uso que ambas partes respetarán y observarán. A diferencia del contrato formal, el contrato psicológico no está escrito y muchas veces ni siquiera se discute o esclarece. Se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización en el que prevalece el sentimiento de reciprocidad, es decir, cada parte avala lo que ofrece y lo que recibe a cambio. Si desapareciera el sentimiento de reciprocidad se presentaría una modificación en el sistema. Los contratos psicológicos tienen lugar entre personas, grupos de personas u organizaciones.

#### **4.18 Trabajadores problemáticos**

No todos los trabajadores exhiben señales de excelencia en su actividad en la organización. La administración de personal también debe tomar en cuenta a quienes presentan problemas y necesitan ayuda para resolverlos.

Los principales síntomas de un trabajador problemático son:

1. Elevado ausentismo, principalmente los lunes y los viernes y antes y después de los días feriados.
2. Faltas injustificadas.
3. Faltas frecuentes.
4. Retrasos y salidas antes de la hora.
5. Altercados con los colegas.
6. Negligencias que provocan problemas a otros trabajadores.
7. Juicio precario de situaciones y decisiones equivocadas en el trabajo.
8. Alta frecuencia de accidentes extraños en el trabajo.
9. Paro y daños a máquinas debido a negligencias.
10. Problemas con la ley, como multas de tránsito, embriaguez, etc.
11. Mal aspecto personal.

#### **4.19 Disciplina**

Antes la palabra disciplina significaba pura y simplemente que las personas se alineaban a las reglas y normas que la organización establecía, porque eran las adecuadas para alcanzar los objetivos de la organización. Dentro de ese antiguo concepto, era necesario que hubiera un control externo intenso y rígido para vigilar el comportamiento de las personas. Ese control externo se fundaba exclusivamente en los medios (como los horarios de trabajo, las prohibiciones, los comportamientos disciplinados, etc.) y casi nunca se ocupaba de los fines (es decir, el logro de metas y resultados). Al fiscalizar comportamientos como la puntualidad, la asiduidad, la obediencia al jefe y el orden, las organizaciones dejaban a un lado la eficiencia, la eficacia y el logro de las metas y los objetivos, el valor agregado a la organización, la mejora de la calidad y de la productividad, la atención al cliente y otros aspectos de valor real para la organización.

En tiempos modernos, el término disciplina se refiere a la condición en que las personas se dirigen a sí mismas de acuerdo con las reglas y los procedimientos de comportamiento aceptable para la organización. Es lo que llamamos autodisciplina y autocontrol. En otras palabras, es el control que ejercen las propias personas, sin necesidad de una vigilancia externa. Las personas ajustan su comportamiento a las reglas de la organización, mientras que ésta vigila las metas y la realización de los objetivos. Las personas, en la medida en que sepan lo que se espera de ellas, se predisponen a alcanzar las normas o las reglas definidas por la organización, siempre y cuando les parezcan razonables y adecuadas para sus expectativas. Así, lo deseable es que las organizaciones negocien con sus trabajadores los parámetros de los comportamientos que deben observar.

Sin embargo, no todas las personas aceptan la responsabilidad de la autodisciplina ni admiten las normas de un comportamiento responsable. Estas personas requieren alguna medida de acción disciplinaria extrínseca, con frecuencia llamada sanción. Se trata de la necesidad de imponer una acción disciplinaria externa para establecer claramente los límites del comportamiento que la organización considera aceptable.

La sanción se presenta como una consecuencia indeseable del comportamiento, o como la eliminación de una consecuencia deseable, que sirve para disminuir la intención de continuar con ese comportamiento. En el caso de la puntualidad, los administradores pueden sancionar a los trabajadores que persisten en llegar con retraso al trabajo al hacerles ver algunas consecuencias indeseables (con una advertencia verbal) o con la eliminación de consecuencias deseables (como los aumentos de salario por méritos). No obstante, las sanciones pueden ir seguidas de efectos negativos de largo plazo, como niveles elevados de ausentismo y rotación.

En casi todos los contratos se acuerda que la empresa tiene el derecho de castigar a los trabajadores, siempre que la disciplina siga el proceso legal debido. Si un trabajador impugna una acción disciplinaria, la carga de la prueba recae en la compañía. Es importante que cuando un empleado rompa las reglas o tenga un mal desempeño, el supervisor actúe inmediatamente y lo cite a una junta. Hay que programar una entrevista formal disciplinaria. No se debe aplicar un castigo si el supervisor no ha puesto en claro las reglas o no ha advertido de antemano a los trabajadores.

En muchos contratos se especifican las formas de disciplina y las faltas que ameritan acciones correctivas. Las infracciones que más frecuentemente se anotan son:

- *Incompetencia*. Incapacidad de desempeñar el trabajo asignado.
- *Mala conducta*. Insubordinación, deshonestidad o romper una regla, como fumar en zonas prohibidas.
- *Violaciones al contrato*. Por ejemplo, iniciar una huelga cuando no hay cláusula de huelga.

#### **4.19.1 Factores relacionados con disciplina**

La disciplina debe tomar en cuenta varios factores importantes como:

1. La *gravedad de los problemas* se refiere a la seriedad o severidad del problema, como la falta de honradez, la agresión física o verbal, etc.
2. La *duración del problema* se refiere al tiempo que dura la ofensa o la violación.
3. La *frecuencia y la índole del problema* que pueden ser una pauta nueva o la continuación de alguna infracción a la disciplina. Una infracción frecuente y continua requiere de una acción disciplinaria más severa que una aislada y discontinua.
4. Los *factores condicionantes* son las condiciones o circunstancias relacionadas con el problema. La muerte de un pariente cercano puede ser un elemento para una mayor tolerancia. El plan decidido de agredir a alguien es un elemento de mayor gravedad.



5. El *grado de socialización* se refiere a la medida en que el infractor conoce las reglas y los comportamientos de la organización y la formalización de las reglas y los procedimientos escritos y divulgados. Cuando las reglas son vagas e informales y no se conocen mucho, entonces la situación es diferente.
6. La *historia de las prácticas disciplinarias de la organización* son las infracciones similares que la organización ha sancionado en el pasado y el trato equitativo que se les dará.
7. El *apoyo administrativo* se refiere a que los administradores deben apoyar totalmente la acción disciplinaria y aplicarla cuando administraran a sus subordinados.

### **Procedimientos disciplinarios**

Existen algunas pautas básicas de disciplina que se deben aplicar a todas las violaciones de las reglas de la organización, sean leves o graves. Las medidas disciplinarias deben incluir los siguientes procedimientos estándar:

1. *Comunicación de las reglas y los criterios de desempeño.* Se debe avisar a los empleados cuáles son las reglas y las normas de la compañía y las consecuencias de su violación. Cada persona y cada supervisor deben comprender perfectamente las políticas y los procedimientos de la disciplina.
2. *Documentación de los hechos.* El supervisor debe registrar las evidencias que justifiquen la acción disciplinaria. Esas evidencias deben ser cuidadosamente documentadas para evitar cualquier duda, subjetividad o arbitrariedad. Si el problema es el retraso, entonces son necesarias las tarjetas en el reloj checador o la firma en el libro de entradas y salidas. Un videocasete puede documentar un robo. Un testigo ocular puede fundamentar un caso de insubordinación. Toda persona debe tener la oportunidad de refutar la evidencia y de presentar documentación para su defensa.
3. *Respuesta congruente con la violación de las reglas.* El empleado debe sentir que la aplicación de la disciplina es congruente y previsible y que en

ella no hay discriminación o favoritismo alguno. Esto no significa que todos los empleados deban ser tratados de la misma manera. Un empleado que tiene varios años en la empresa, con un excelente expediente de servicios, y que viola una regla puede ser sancionado de forma más leve que un nuevo trabajador que ha violado la misma regla. Sin embargo, si dos empleados recién admitidos han violado la misma regla, deben recibir igual sanción.

La acción disciplinaria debe seguir tres líneas fundamentales:

1. *Se debe preferir una medida correctiva a una punitiva.* El objetivo de la acción disciplinaria es corregir el comportamiento indeseable del trabajador y no simplemente sancionarlo. La sanción debe ser la acción final y última de cualquier acción disciplinaria. La medida correctiva está dirigida al desempeño futuro, mientras que la medida punitiva se relaciona con el pasado.
2. *La acción disciplinaria debe ser progresiva.* Aun cuando todavía acción disciplinaria debe variar de acuerdo con la situación, siempre debe ser progresiva. Debe comenzar con una advertencia verbal, la cual irá seguida de una advertencia escrita, la suspensión y, en los casos más serios e incorregibles, el despido del trabajador.
3. *La acción disciplinaria debe ser inmediata, consistente, impersonal e informativa.* La acción correctiva también debe ser preventiva. Su respuesta debe ser rápida, congruente con la infracción cometida, estar en términos impersonales y tener un impacto directo.

### **Categorías de empleados difíciles**

Los empleados cuyo comportamiento puede calificarse de difícil se clasifican en estas cuatro categorías:

1. Aquellos cuya calidad o cantidad de trabajo es insatisfactoria, sea por falta de aptitudes, capacitación o motivación.

2. Aquellos que tienen problemas personales fuera del trabajo que afectan su productividad. Estos problemas pueden ser de alcoholismo, drogadicción o relaciones familiares.
3. Aquellos que delinquen en el trabajo, como al robar a la empresa o a sus empleados o maltratar a los empleados o la propiedad.
4. Aquellos que rompen continuamente las reglas de la compañía y no responden a las reacciones de la supervisión.

### **Hipótesis de trabajo**

La presente investigación responde a un diseño cualitativo por lo que no se estructura hipótesis, se procederá a operacionalizar los objetivos al final del capítulo II.

### **Delimitación**

La investigación se realizó en Embazadora de Alimentos y Bebidas S.A. ubicada en la Calzada Roosevelt 36-75, zona 11, el giro de la empresa es la producción, comercialización y distribución de productos alimenticios a nivel nacional como centroamericano. Durante los meses de Mayo y Junio del 2013. Con la autorización de la Directora de Recursos Humanos. Tomando en cuenta elementos de desempeño laboral relacionados al acoso laboral que sufren los trabajadores implementando estrategias de prevención para que no se presenten. El acoso laboral se define como "intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima, para eliminarla de la organización o satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar y destruir que suele presentar el acosador, que aprovecha la situación de la organización particular. El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo.

## II. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

**Técnica de muestreo:** La Embazadora de Alimentos y Bebidas S.A. cuenta con 1,500 empleados dentro de la compañía, se trabajó con una muestra de 75 trabajadores a quienes se les aplicó el barómetro CISNEROS para identificar indicadores de acoso en los trabajadores.

**Observación:** Se realizaron observaciones en el área de trabajo de las personas seleccionadas en la muestra, donde se identificó el ámbito donde se desarrollan los trabajadores, condiciones laborales, ambiente. Además de cómo se dan las relaciones interpersonales dentro del espacio físico de la institución.

**Entrevista a profundidad:** Se realizaron entrevistas que tomaron en cuenta indicadores sobre el impacto dentro del desempeño laboral, elementos emocionales y relaciones interpersonales dentro de la institución que ha tenido en los trabajadores que presentan mobbing según el Barómetro CISNEROS.

**Talleres:** Se realizaron talleres informativos con el objetivo de socializar una serie de herramientas que ayuden a prevenir que el mobbing se dé dentro de la institución.

**Barómetro CISNEROS®<sup>10</sup>:** El Barómetro CISNEROS®<sup>11</sup> (anexo 01), este es un cuestionario elaborado por el profesor Iñaki Piñuel para sondear de manera periódica el estado y los índices de violencia en el entorno laboral. El Barómetro Cisneros reproducido parcialmente y siguiendo las mismas pautas que el LIPT16 de Leymann, objetiva 43 conductas de acoso psicológico, las cuales permitirán establecer si existen comportamientos de hostigamiento psicológico en el trabajo, teniendo en cuenta la escalas de valoración de cada una de la preguntas comportamentales, Las dimensiones a evaluar son: aislamiento, hostigamiento, minimización, amenazas y sobrecarga laboral.

---

<sup>10</sup> Cuestionario Interpersonal sobre Sicoterror, Ninguneo, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales

<sup>11</sup> Idem

**Guía de entrevista:** Esta incluyó las preguntas a realizar con las personas con quienes se identifique tienen indicadores de mobbing las esferas informativas son impacto emocional, efectos dentro del el área familiar y laboral, y desempeño dentro de la institución.

**Planificación de Talleres:** Se estableció una planificación que contiene a detalle los objetivos de los talleres a realizar además de detalle de cada una de las actividades a realizar.

### OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS.

OBJETIVO	CATEGORIA	TÉCNIA
Evaluar el desempeño de los trabajadores que presenten indicadores de acoso laboral para establecer parámetros de relación entre las dos variables.	Desempeño laborar Indicadores de acoso laboral	Entrevista Barómetro CISNEROS Observación
Identificar si existen indicadores de acoso laboral dentro de los trabajadores de la Embarazadora de Alimentos y Bebidas S.A.	Indicadores de acoso laboral	Barómetros CISNEROS
Evaluar el desempeño laboral de los trabajadores que presentan indicadores de Mobbing.	Desempeño Laboral	Entrevista a profundidad
Implementar charlas y talleres para prevenir el acoso laboral dentro de la institución	Prevención de acoso laboral.	Talleres Charlas Informales Observación participativa

### III. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La investigación se desarrollo en la Embazadora de Alimentos y Bebidas S.A. ubicada en la Calzada Roosevelt 36-75, zona 11, el giro de la empresa es la producción, comercialización y distribución de productos alimenticios a nivel nacional como centroamericano. Con la autorización de la Directora de Recursos Humanos. Haciendo uso de las instalaciones de la empresa, se tomaron en cuenta todas aquellas personas que después de ser evaluadas con el Barómetro Cisneros presentaron indicadores de acoso laboral, como desmotivación laboral, sentirse incomodo en el ambiente de trabajo, apatía hacia ciertas actividades que desarrollan y dificultades para establecer relaciones interpersonales.

Dentro de la entrevista que se aplico de forma individual se evidenció que los trabajadores muestran temor a hacer evidente que sufren de acoso laboral por temor a perder su empleo, por lo que no lo ven como una problemática relevante.

Al evaluar el desempeño de los trabajadores que presenten indicadores de acoso laboral se identifica que se muestran desmotivados sin embargo esto no afecta el desempeño laboral, disminuyen la importancia que tiene el pasar por esto en el trabajo, ya que priorizan tener una fuente de ingresos que les permita subsistir.

Identificamos que los indicadores de acoso laboral dentro de los trabajadores son apatía a ciertas actividades dentro del ámbito laboral, exclusión en ciertas actividades, burla a ciertas conductas que presenta el trabajador, recibir críticas injustas, manejan parámetros disciplinarios diferentes hacia los trabajadores, observan preferencias hacia otros trabajadores por elementos personales, ser víctimas de insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas.

Al evaluar el desempeño laboral de los trabajadores se evidencia que su desempeño laboral no disminuye, pero se hace evidente que las repercusiones que se tiene del acoso laboral que se sufre se dan en un ámbito personal afectando la emocionalidad, estabilidad de los trabajadores. No se hace evidente en el desempeño laboral por temor al desempleo, la situación económica de cada

uno de los trabajadores hace que el trabajador reprima la repercusión dentro del ámbito laboral y desplaza a el ámbito personal, algunos de ellos refieren tener problemas familiares o de pareja, además de ciertas repercusiones físicas como dolor de cabeza, dolor muscular, pérdida de apetito o alteraciones en el ciclo del sueño.

Un elemento importante a tomar en cuenta dentro de la investigación es que la empresa trata que esta problemática no se haga evidente, minimizan las repercusiones que tiene dentro del ámbito laboral. Tomando un papel pasivo frente al acoso laboral por conveniencia a intereses de producción dentro de la empresa. Lo que impide realizar plan de prevención frente al acoso laboral ya que la empresa esconde la problemática para evitar demandas laborales.

Los efectos negativos de las nuevas formas de contratación para la seguridad y salud de los trabajadores son importantes, y en muchos casos están relacionados con el estrés, ya que los empleados con contratos temporales tienen menos control sobre su trabajo, menos perspectivas profesionales, menos acceso a la formación y al desarrollo de aptitudes. Estos problemas tienen, además, una dimensión asociada de género, pues en general las mujeres constituyen una proporción mayoritaria entre los que ocupan empleos no permanentes y a tiempo parcial.

Es importante tomar en cuenta que la economía y por tanto la disminución del número trabajadores ocupados en el sector industrial, ha supuesto que junto a los riesgos tradicionales, que se materializan en forma de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales contenidos en el cuadro de enfermedades profesionales de la seguridad social, hayan aparecido riesgos nuevos que están dando lugar a nuevas formas de enfermar, donde los trabajadores desplazan su malestar de forma física.

Las nuevas fórmulas de organización del trabajo y del empleo están cada vez más amparadas y apoyadas por los continuos cambios y reformas legislativas, que legitiman que las condiciones de trabajo se puedan cambiar impunemente generando en los trabajadores una total indefinición. Dentro de una misma empresa son cada vez más los casos en que los trabajadores soportan

condiciones de trabajo diferente, fomentándose la competitividad individual frente al mutuo apoyo y la solidaridad.

En este sentido se observa que las enfermedades consideradas emergentes como el estrés, la depresión o la ansiedad, así como la violencia en el trabajo, el acoso y la intimidación.

No cabe duda de que la calidad del entorno psicosocial de trabajo parece ser una causa importante de acoso. Una situación laboral caracterizada por el conflicto entre funciones y una falta de trabajo interesante y estimulante combinados con un clima negativo entre las personas que forman el grupo de trabajo suele dar lugar a una situación que encierra alto grado de acoso.

La frecuencia de estas patologías no se debe tanto a la exposición a un riesgo específico como a un conjunto de factores, e independientemente de las características de los acosadores y de los acosados hay que situar el verdadero origen del problema en graves defectos de organización y planificación del trabajo.

En toda actividad laboral los factores que influyen de forma positiva o negativa en las condiciones de trabajo pueden ser materiales, ambientales o asociados a la organización de trabajo. Los factores que dependen de esta última estructura son decisivos para la realización personal de cada individuo y contribuyen a que la actividad laboral sea compatible con la vida familiar y social.

El horario de trabajo, el ritmo de trabajo, la automatización de la producción, la comunicación y las relaciones personales, el estilo de mando, el contenido de trabajo, la posibilidad de promoción, la identificación con la tarea, la capacidad de iniciativa y la estabilidad en el empleo también son factores relacionados con la organización del trabajo.

El impacto que tiene el mobbing puede verse a nivel comunitario, personal y dentro de lo laboral uno de los principales son bajas laborales como renuncias, despidos debido al maltrato psicológicos son dramáticos, se centra en el hecho de que estos empleados, como consecuencia de largos períodos sometidos a condiciones de trabajo psicológicamente muy degradadas, finalmente llegan a la consulta del médico y el especialista emite el diagnóstico de estrés.



Es importante dentro de la intervención del mobbing involucra a los directivos haciéndolos responsables a hacer indagaciones sobre las condiciones de trabajo que producen las enfermedades.

Los empleados sometidos mobbing tienden a mostrar tendencia a evadir responsabilidades, ser líderes y mostrar iniciativa. Algunos efectos que repercuten en la persona y en su entorno que podemos comprender como consecuencias sociales y comunitarias que afectan a los trabajadores que sufren violencia y hostigamiento en el lugar de trabajo

Malestar en las relaciones laborales, agresividad e irritabilidad, pérdida de ilusión e interés por los proyectos comunes, abandono o desplazamiento de las responsabilidades y compromisos familiares, trastornos médicos y psicológicos en otros miembros del sistema familiar, afectación de la afectividad y del deseo sexual, y separación matrimonial.

## **IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. Conclusiones**

Un treinta por ciento dentro de ACSA, sufre de acoso laboral presentando los siguientes indicadores desmotivación laboral, sentirse incomodo en el ambiente de trabajo, apatía hacia ciertas actividades que desarrollan y dificultades para establecer relaciones interpersonales.

Las repercusiones del acoso laboral no se hacen evidentes dentro del desempeño laboral, se hacen evidentes en la emocionalidad y estabilidad del trabajador en su relación familiar o de pareja además de presentar síntomas físicos de acoso como dolor de cabeza, dolor muscular, falta de apetito y alteraciones del sueño.

La falta de regulación y supervisión por parte del estado crean un escenario propicio para que se dé el acoso laboral dentro de las instituciones, las personas que son víctimas de acoso laboral toman una actitud pasiva y permisiva por temor a perder su empleo, además tiene desconocimiento de los derechos laborales que tienen.

El tema de acoso laboral cada día tiene mayor divulgación sin embargo las condiciones económicas que vive la sociedad guatemalteca es un factor que influye directamente en que se presente el acoso dentro de las instituciones, la necesidad económica que vive la sociedad, la falta de empleo que hay actualmente hace que las víctimas de acoso se vea temerosas de denunciar el acoso en el que viven por temor a no encontrar empleo.

La Escuela de Ciencias Psicológicas realiza pequeños aportes incluyendo a sus estudiantes dentro de las empresas para socializar los efectos negativos que tiene el acoso laboral en las personas, aportan beneficios a los trabajadores socializando las posibles estrategias de intervención para aquellos trabajadores que identifican la problemática y desean salir de ella.

## **4.2.Recomendaciones**

Es importante que la empresa ACSA, realice una evaluación dentro de la institución que detecte si se presenta acoso laboral dentro de la institución con el objetivo de informar y capacitar a sus colaboradores para que no se presente dentro del ambiente laboral, además de manejar normas disciplinarias que eviten que los trabajadores abusen de sus posiciones dentro de la institución.

A los trabajadores es importante reconocer que se ven inmersos en una dinámica de acoso, recibir apoyo y acompañamiento psicológico que les permita reducir el daño que provoca esta situación.

El Ministerio de Trabajo debe tomar un papel más activo en función de regular las normas contra el acoso laboral y mejorar las vías de comunicación que socialicen los mecanismos de denuncia frente a la problemática. Implementar leyes y regulaciones que limiten que dentro de las diversas instituciones del país se dé el acoso laboral.

Escuela de Ciencias Psicológicas que continúe evidenciando la problemática dentro de las instituciones brindando estrategias de intervención, escalas de medición que permitan tomar acciones que disminuyan los efectos negativos del acoso laboral que se considera una de las diferentes formas de violencia que pasa el país.

A los psicólogos que continúen abordando la problemática que sufre el país desde diferentes puntos de análisis e intervención, que realicen aportes que cubran las necesidades de la población dentro de su práctica psicológica.

## BIBLIOGRAFÍA

HIRIGOYEN, MARI-FRANCE. EL ACOSO MORAL EN EL MUNDO DEL TRABAJO. DISTINGUIR LO VERDADERO DE LO FALSO. EDITORIAL PAIDOS BARCELONA, ESPAÑA:, 2001. 350 PÁGINAS.

PERALTA, MARIA CLAUDIA. EL ACOSO LABORAL- MOBBING - PERSPECTIVA PSICOLOGICA. REVISTA DE ESTUDIOS SOCIALES. 18ª EDICION. COLOMBIA. 2004 185 PÁGINAS.

GONZALES RODRIGUEZ, VICTOR MANUEL. EL MOBBING: INTERNATIONAL MARKETING & COMUNICATIONS S. A. EDITORIAL

DR. JAVIER CABALLERO RENDON. REVISTA PACEÑA DE MEDICINA: ACOSO PSICOLOGICO EN EL TRABAJO. PRIMERA EDICIÓN. EDITORIA TRILLAS. MÉXICO, 2001. 156 PÁGINAS.

IVANCEVICH, JOHN, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. NOVENA EDICIÓN, MC-GRAW HILL INTERAMERICANA, MÉXICO, 2005, P.P. 665

CHIAVENATO, IDALBERTO, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, TERCERA EDICIÓN, MC-GRAW HILL, MÉXICO, 2009, P586

LUNA, MANUEL, ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO, MOBBING PRIMERA EDICIÓN, EDICIONES GPS, MADRID, 2003

GIMENO, RAMÓN. LA PRESIÓN LABORAL TENDENCIOSA (MOBBING), 2004. TERCERA EDICIÓN. MC-GRAW HILL. MÉXICO, 2009. 134 PÁGINAS.

MARINEZ MIGUELES, MIGUEL. LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA ETNOGRÁFICA EN EDUCACIÓN; MANUAL TEÓRICO PRÁCTICO. PRIMERA EDICIÓN. CIRCULO DE LECTURA ALTERNATIVA LTDA., MARZO 2000. 230 PÁGINAS.

GONZÁLEZ REY, FERNANDO, INVESTIGACIÓN CUALITATIVA EN PSICOLOGÍA, 1ERA. EDICIÓN, THOMSON EDITORES, MÉXICO, 2000,119 PÁGINAS.

**ANEXOS**

## **APLICACIÓN INDIVIDUAL – MATERIAL CONFIDENCIAL**

A continuación encontrará una serie de afirmaciones acerca de situaciones que pueden presentarse en su lugar de trabajo. Por favor analice detenidamente si usted a padecido alguna de esas situaciones en los últimos meses. Señale una respuesta según su propia experiencia. Lo consignado en este inventario es material anónimo y confidencial que solamente será usado en marco de esta investigación.

### **IDENTIFICACION**

EMPRESA \_\_\_\_\_

CARGO \_\_\_\_\_

ANTIGÜEDAD \_\_\_\_\_

<b>NO.</b>	<b>ITEM</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>1</b>	Me siento desmotivado o angustiado al llegar a mi lugar de trabajo por forma como me tratan mis superiores o mis compañeros.		
<b>2</b>	Mi superior se niega a comunicar, hablar o reunirse conmigo		
<b>3</b>	Algunos de mis compañeros me ignoran , me excluyen, fingen no verme, no me devuelven el saludo		
<b>4</b>	Mis sugerencias y opiniones son ignoradas de manera sistemática e intencional		
<b>5</b>	Mis sugerencias y opiniones son ignoradas de manera sistemática e intencional		
<b>6</b>	Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme		
<b>7</b>	Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo		
<b>8</b>	Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mí, de manera malintencionada		
<b>9</b>	Menosprecian y hablan mal de mi trabajo sistemáticamente no importa lo que haga		
<b>10</b>	Me atribuyen malintencionadamente conductas ilícitas o antitéticas contra la empresa o los clientes para perjudicar mi imagen y reputación		
<b>11</b>	Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo con el objetivo de paralizarme y desestabilizarme		

12	Se amplifican y dramatizan de manera malintencionada pequeños errores que cometo, para alterarme y ponerme en ridículo frente a mis superiores.		
13	Desconocen mi esfuerzo profesional, restándole su valor, o atribuyéndolo a otros factores		
14	Intentan persistentemente desmoralizarme mediante todo tipo de artimañas		
15	Utilizan de manera malintencionada varias estratagemas para hacerme incurrir en errores profesionales y después acusarme de ellos		
16	Controlan, supervisan o monitorizan mi trabajo de forma malintencionada para intentar encontrarle errores		
17	Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios como sanciones o suspensiones		
18	Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios como sanciones o suspensiones		
19	Evalúan mi trabajo y desempeño sistemáticamente de forma negativa de manera inequitativa o sesgada		
20	Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia, y luego me acusan de no hacer nada o de ser perezoso		
21	Me asignan sin cesar nuevas tareas o trabajos, sin dejar que termine los anteriores, y me acusan de no terminar nada		
22	Constantemente se me asignan los turnos más difíciles o los horarios más prolongados.		
23	Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido		
24	Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias para humillarme o agobiarme		
25	Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios o mi ética, para presionarme		
26	Me asignan tareas difíciles de cumplir y me privan de los recursos necesarios		
27	Me asignan tareas que ponen en peligro mi integridad física o mi salud a propósito		
28	Me impiden que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo con la debida seguridad		
29	Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente		
30	Me humillan, desprecian o minusvaloran en público ante otros colegas o ante terceros		
31	Intentan aislarde de mis compañeros dándome trabajos o tareas que me alejan físicamente de ellos		



32	Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo		
33	Me provocan constantemente para llevarme al límite de mi Paciencia		
34	Envenenan a la gente a mi alrededor contándole todo tipo de calumnias o falsedades, poniéndolas en contra mía de manera malintencionada		
35	Hacen burla de mí intentando ridiculizar mi forma de hablar, de andar, o me ponen apodosos ofensivos.		
36	Recibo injustas críticas o burlas acerca de aspectos de mi vida personal (raza, religión, origen etc.)		
37	Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios		
38	Recibo amenazas por escrito o por teléfono en mi domicilio		
39	Revisan mi correspondencia, correo, o archivos personales buscando información comprometedor.		
40	Me zarandean o empujan físicamente para intimidarme		
41	Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo		
42	Limitan malintencionadamente mi acceso a promociones, ascensos, cursos de formación o de capacitación para perjudicarme		
43	Se me excluye de manera intencionada de celebraciones o actividades sociales programadas por la empresa o por mis compañeros		
44	Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables e inusuales		
45	Modifican mis responsabilidades o tareas sin comunicármelo		
46	Con frecuencia me siento acorralado y tratado de manera injusta, sin posibilidad de defenderme.		
47	He tratado de explicar mi situación a mis superiores pero no he sido escuchado, o he sido tildado de conflictivo.		
48	Se me niegan los permisos de manera sistemática, aun para cuestiones medicas		
49	Se me ha insinuado buscar ayuda psicológica o psiquiátrica o se me ha acusado de tener problemas mentales.		
50	Me lanzan insinuaciones o proposiciones sexuales directas o Indirectas		

Fuente: Inventario de Acoso Psicológico de Heinz Leymann, "Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo" Iñaki Piñuel y Zabala, Universidad de Alcalá de Henares, Editorial Sal Terrae. Modificado y adaptado por Maria Isabel Martínez Munar, Universidad San Buenaventura, Cartagena Colombia, 2005.

## **FORMATO DE LA ENTREVISTA SEMI- ESTRUCTURADA A PROFUNDIDAD PARA ELABORAR LOS ESTUDIOS DE CASO**

1. Describame como está conformada su familia, que tipo de relaciones llevan? ¿Cómo manejan conflictos y controlan emociones?
2. Haga un pequeño resumen de su vida estudiantil, estuvo en varios colegios ¿y por qué? ¿Cómo eran sus relaciones con profesores y compañeros?
3. ¿Recuerda alguna situación en el colegio o la universidad en la que se vio envuelto en algún tipo de conflicto? ¿Cuáles fueron los motivos? ¿Cómo se sintió en esos momentos? ¿A qué situaciones recurrió para salir del problema?
4. ¿Hace cuanto trabaja en la empresa donde está actualmente, que cargo desempeña?
5. ¿Está conforme con el cargo asignado, jefe, salario y condiciones laborales? ¿Por qué?
6. ¿Tiene alguna idea de lo que es el acoso laboral en las empresas? Defínalo con sus propias palabras.
7. Piensa que usted es víctima de acoso por parte de sus jefes o compañeros? ¿Por qué?
8. Recuerde una situación problemática sucedida en su sitio de trabajo que haya tenido que solucionar recientemente, que pasó allí? ¿Sintió en algún

momento acoso laboral por parte de algún miembro de la empresa? ¿Cómo salió de esa situación?

9. ¿Cuál es el problema más complicado con que se haya enfrentado en la vida personal o laboral?

10. ¿Qué es para usted la responsabilidad?

11. ¿En qué situaciones laborales se siente usted más responsable?

12. ¿Lo han amonestado enviando alguna vez a su hoja de vida mema alusiva a la falta de responsabilidad en su trabajo?

13. ¿Qué cosas le molestan de sus jefes o compañeros de trabajo? ¿Por qué? ¿comentó con ellos? ¿Plantean soluciones juntos?.

14. ¿Con qué clase de personas trabaja usted mejor?

15. ¿Cómo define usted la lealtad a la empresa?

16. ¿Piensa que son justos sus jefes con usted y por qué?

17. ¿Cómo le parece trabajar tiempo extra y estar disponible?

18. ¿Existe alguna causa por la cual usted no desee ir mas a trabajar?

19. ¿Siente que su trabajo no es valorado ¿ por qué?

20. ¿Cree que sus jefes y compañeros se confabulan para hacerle más difícil su labor? Le sucedía eso en su ambiente familiar o escolar?

**21.** ¿Cómo cree que se pueden superar esos acosos? Lo ha intentado? Ha buscado asesoría en la empresa?

**22.** ¿Tiene a alguien de confianza a quien puede contar sus dificultades? Cómo se siente cuando puede expresar su problema?,

**23.** ¿Cree que la situación tiene solución? ¿Por qué?

**24.** ¿Se siente capaz de seguir afrontando la situación con su jefe o compañeros?

**25.** Narre como le gustaría que fueran sus condiciones de trabajo y las relaciones con sus jefes y compañeros.