

**Boné, María Luján**

*Mobbing: características específicas e intervenciones preventivas en las organizaciones de hoy*

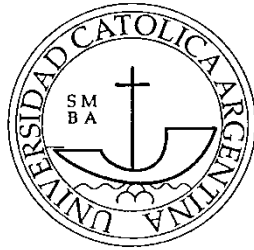
**Tesis de Licenciatura en Psicología  
Facultad de Psicología y Psicopedagogía**

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central “San Benito Abad”. Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Boné, M. L. (2017). *Mobbing : características específicas e intervenciones preventivas en las organizaciones de hoy* [en línea]. Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Argentina, Facultad de Psicología y Psicopedagogía. Disponible en:  
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/mobbing-caracteristicas-especificas-intervenciones.pdf> [Fecha de consulta: .....]



**Pontificia Universidad Católica Argentina.**

*“Santa María de los Buenos Aires”*

Facultad de Psicología y Psicopedagogía

**Departamento de Psicología.**

Tesis de Licenciatura.

**“MOBBING: Características específicas e intervenciones preventivas en las organizaciones de hoy”**

Alumna: María Lujan Boné

Número de registro: 99/311

Directora de Tesis: Dra. Roxana Boso

Buenos Aires, 2017.

## Índice

1. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO, OBJETIVOS Y SU FUNDAMENTACIÓN. ....	3
1.1 Delimitación del objeto de estudio.....	3
1.2 Objetivos.....	5
1.3 Fundamentación.....	5
2. METODOLOGÍA.....	7
3. DESARROLLO CONCEPTUAL.....	8
3.1 <i>Mobbing</i> .....	8
3.1.1 Delimitación del concepto de <i>Mobbing</i> .....	8
3.1.2 Formas de expresión.....	9
3.1.3 Fases de evolución.....	11
3.1.4 Tipos de acoso.....	13
3.2 Actores.....	15
a- Hostigador.....	15
b- Víctima.....	19
3.3 Entorno laboral.....	21
3.4 Consecuencias.....	24
a- en las víctimas.....	24
b- en las organizaciones.....	28
3.5. Intervenciones Preventivas.....	30
4. SINTESIS Y CONCLUSIONES.....	32
5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	34

## **1. DELIMITACION DEL OBJETO DE ESTUDIO, OBJETIVOS Y SU FUNDAMENTACION.**

### **1.1 Delimitación del Objeto de Estudio.**

*“En las sociedades de nuestro mundo occidental altamente industrializado, el lugar de trabajo constituye el último campo de batalla en el cual una persona puede matar a otra sin ningún riesgo de llegar a ser procesado” (Leymann, citado en Piñuel 2003, pag 25).*

El propósito de este trabajo de revisión bibliográfica, es analizar el “*Mobbing*” en las organizaciones, sus características y las intervenciones de carácter preventivo. Para ello en primer lugar, se analizará el *mobbing*, luego se describirán sus consecuencias en la víctima y en la organización; y finalmente, se explorarán las intervenciones preventivas que pueden resultar beneficiosas tanto para la víctima como para la organización.

*Mobbing* es el hostigamiento, agresión o acoso psicológico, que, de manera persistente y prolongada, recibe una persona en su lugar de trabajo. Las acciones de acoso pueden provenir de una o más personas, y tienen la intención de perjudicar a quien toman como víctima, ocasionándole importantes consecuencias en su bienestar emocional y físico. Su conceptualización se deriva de investigaciones realizadas por Heinz Leymann, que publica en el año 1993, y es retomada por Hirigoyen en 1999, denominándolo “Acoso Moral” en el trabajo. Implica todas las conductas abusivas que atentan contra la dignidad y/o la integridad psíquica o física de una persona por ser repetidas y sistemáticas, que degradan al mismo tiempo, el ambiente de trabajo. Señala que, cuando la víctima toma conciencia de que es agredida intencionalmente, aparece la fase del acoso moral propiamente dicho. La concibe como una forma de violencia dosificada, muchas veces velada, que resulta destructiva, y desestabiliza a las personas que lo sufren. Varía según los medios socioculturales siendo que, según la sociedad hay comportamientos que se permiten, aceptan o rechazan (Hirigoyen, 2006; Hirigoyen 2008, citada en Cebey & Trotta, 2010, pag 265).

Hay que distinguir el acoso moral del estrés o de la presión del trabajo, del conflicto abierto o de la desavenencia, pues no todas las personas que dicen sentirse acosadas, verdaderamente lo están. El estrés es una reacción psico-biológica del sujeto sometido a un agente estresante, como pueden ser la sobrecarga laboral o malas

condiciones de trabajo. El acoso moral es más que el estrés, aunque pase por una etapa de estrés. El estrés sólo es destructivo si es excesivo; el acoso es destructivo por su propia naturaleza. También se diferencia del conflicto, propio de toda organización, pues en éste conflicto hay simetría entre los actores, que hacen explícito el reproche o las discrepancias. En el acoso, se establece una relación abusiva y dominante sobre el dominado, de modo sutil o implícito. Tampoco debe confundirse con las decisiones legítimas que se desprenden de la organización del trabajo, siempre que sean conformes al contrato de trabajo. Los denominados maltrato de la dirección, agresiones esporádicas, malas condiciones de trabajo o ciertas coacciones profesionales, no constituyen *mobbing* (Hirigoyen, 2006).

La diferencia entre el estrés, el conflicto, agresiones esporádicas, o malas condiciones laborales y el *mobbing*, radica en que, en éste último, existe un conjunto de sentimientos no explicitados. Envidia, celos, rivalidad o miedo, son motores que activan conductas discriminatorias, cobardes y destructivas por las cuales se agrede a un sujeto en el trabajo, de forma continua y durante un período de tiempo prolongado, generándole graves consecuencias, tanto psíquicas como físicas, y con el objetivo de perjudicarla y de que termine abandonando su lugar de trabajo (Piñuel, 2001; 2003; García-Campayo, J., Puebla-Guedea, M., Herrera-Mercadal, P., & Daudén, E, 2016; Hernández, E., & Mishell, A, 2016; Valencia, R., & Constanza, L. 2016).

A partir de la anterior delimitación, surgen las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles son las características de los actores y de las organizaciones en las cuales el “*Mobbing*” tiene lugar? ¿Cuáles son las consecuencias que trae aparejadas para la víctima y la organización en la cual trabaja? ¿Cuál es el rol de la organización en la detección y prevención del “*Mobbing*”? ¿Qué intervenciones pueden prevenirlo?

## **1.2 Objetivos.**

### **Objetivo General:**

Estudiar las características del “*Mobbing*” en las organizaciones, y las intervenciones preventivas posibles.

### **Objetivos Específicos:**

- Analizar el “*Mobbing*”, la personalidad de sus actores, y las características del entorno laboral en el que sucede.
- Describir las consecuencias del fenómeno tanto para la víctima como para la organización para la cual trabaja.
- Explorar intervenciones a nivel preventivo en los ámbitos organizacionales.

## **1.3 Fundamentación.**

El “*Mobbing*” es reconocido como un flagelo global creciente, con consecuencias negativas tanto para la organización en la cual se desarrolla como para las víctimas y su entorno. Para la organización, por los costos, reputación, consecución de objetivos, absentismo, rotación de personal, niveles de productividad, clima laboral, entre otros; y para las víctimas, en cuanto a su salud psíquica y física, su espiritualidad, su moral y su ámbito social. Tiene una gran incidencia en enfermedades tales como la depresión, el stress postraumático, enfermedades psicosomáticas, llegando incluso, en casos extremos, a provocar el suicidio de la víctima. (Piñuel, 2001 y 2003; Duque, Jaca, & Barea, 2003; Hirigoyen, 2006 y 2014; Cebey & Trotta, 2010; Escartín-Solanelles, Jordi, Carlos, Arrieta-Salas, & Rodríguez-Carballeira, Álvaro, 2010; Rodríguez, González, Roaf, & Rodríguez, 2011; González Trijueque, 2012; Kostev, Rex, Waehlert, Hog, & Heilmaier, 2014; García-Campayo, J., Puebla-Guedea, M., Herrera-Mercadal, P., & Daudén, E., 2016; Valencia, R., & Constanza, L. 2016).

Asimismo, se sabe que existen contextos organizacionales que favorecen la aparición de este fenómeno. Si bien el acoso lo llevan a cabo personas, hay ambientes facilitadores, tales como lugares de trabajo desorganizados, con reglas y objetivos poco

claros, donde los trabajadores están sometidos a un alto nivel de estrés, siendo esto un terreno fértil para que se desarrollen los procedimientos del acoso psicológico (Piñuel, 2001; Jiménez, Muñoz, Hernández, Benadero, & Carvajal, 2005). Además, ciertas prácticas empresariales, funcionarían como una autorización implícita para que los acosadores lleven a cabo sus conductas perversas (Hirigoyen, 2006).

En la Argentina, se han estudiado las variables subjetivas y objetivas, las víctimas, y las variables organizacionales (Ferrari, Filippi, Cebey, Córdoba, Napoli, & Trotta, 2014); se han desarrollado programas para las víctimas (Ferrari, Filippi, Novo, Sicardi & Trotta, 2010) y se han analizado variables socio-organizacionales predictoras del acoso laboral demostrando la importancia de su identificación, detección temprana y por lo tanto su prevención y tratamiento (Ferrari, Filippi, Cebey, Córdoba, & Napoli, 2013).

Las consecuencias individuales y organizacionales que se generan a partir de este flagelo global creciente, dejan en evidencia la necesidad de formar a los profesionales del ámbito de la Psicología Laboral y de las Organizaciones, con destrezas para detectar precozmente indicadores predictores del acoso laboral, y desarrollar estrategias de intervención preventivas, que favorecerían a promover un ámbito de trabajo saludable para todos sus miembros.

## **2. METODOLOGIA**

Para alcanzar los objetivos mencionados se ha optado por realizar un trabajo de revisión bibliográfica, que consistirá en la búsqueda, selección e interpretación crítica de distintos textos.

Se consultarán distintos tipos de fuentes:

Fuentes primarias tales como artículos, libros y tesis.

Fuentes secundarias, que consistirán fundamentalmente en bases de datos como: Google académico, Ebsco, Redalyc, Pubmed, Scielo, entre otras. Para obtener información en las fuentes secundarias se utilizarán palabras clave tales como: *Mobbing*, Acoso Moral, Acoso Psicológico en el trabajo, Bullying, Psicoterror Laboral, Acoso Moral en el ambiente laboral y Depresión, *Mobbing* y Organizaciones Tóxicas, *Mobbing* y sus consecuencias, *Mobbing* y Prevención, entre otras.

Como Fuentes terciarias se recurrirá a la Biblioteca de la Universidad Católica Argentina.

En cuanto a la delimitación del corpus a analizar, consistirá en bibliografía publicada tanto en español como en inglés y portugués, preferentemente, de los últimos 20 años (1997-2017).



### **3. DESARROLLO CONCEPTUAL**

#### **3.I. Mobbing.**

##### **3.1.1 Delimitación del Concepto de Mobbing.**

*Mobbing* es el hostigamiento, agresión o acoso psicológico, que, de manera persistente y prolongada, recibe una persona en su lugar de trabajo. Las acciones de acoso son realizadas por una o más personas, con la intención de perjudicar a quien toman como víctima, que sufre consecuencias en su bienestar emocional y físico. (Leymann, 1997 citado en Beguy, 2003 p. 5; Uribe-Prado, J. F., Trejo-Islas, E., Vázquez-Duarte, G., García-Saisó, A., & García-Saisó, S., 2016; Valencia, R., & Constanza, L. 2016).

El “*Mobbing*” es conceptualizado a partir de las investigaciones de Heinz Leymann, publicadas en 1993 en el libro: “*Mobbing, la persécution au travail*”, que se difunden entre los profesionales que trabajan en el campo del estrés profesional (Hirigoyen, 2014). En 1999, Hirigoyen, lo denomina “Acoso Moral” en el trabajo e implica todas las conductas abusivas que atentan contra la dignidad y/o la integridad psíquica o física de una persona por ser repetidas y sistemáticas, que degradan al mismo tiempo, el ambiente de trabajo. Señala que, cuando la víctima toma conciencia de que es agredida intencionalmente, aparece la fase del acoso moral propiamente dicho. Se trata de una forma de violencia dosificada, no siempre fácil de advertir, pero que, sin embargo, resulta destructiva, y desestabiliza a las personas que lo sufren. El modo específico de agresión varía según los medios socioculturales (Hirigoyen, 2006). El término moral se trata de bien y de mal, de lo que se hace y/o no se hace, de lo que en una sociedad se permite y se acepta o se rechaza; es decir, el término moral, implica tomar una postura respecto a lo anterior (Hirigoyen 2008, citada en Cebey & Trotta, 2010, pag 265).

El acoso moral se diferencia del estrés, de la presión del trabajo, del conflicto abierto o de la desavenencia; la confusión entre sus conceptualizaciones ocasiona que muchas de las personas que dicen sentirse acosadas, verdaderamente lo están.

En líneas generales, el estrés es una reacción psico-biológica del sujeto sometido a un agente estresante, como pueden ser la sobrecarga laboral o malas condiciones de

trabajo. Mientras que el acoso moral es más que el estrés, aunque pase por una etapa de estrés. El estrés sólo es destructivo si es excesivo; el acoso es destructivo por su propia naturaleza.

Se diferencia, también, del conflicto, propio de toda organización, pues en el conflicto hay simetría entre los actores, que hacen explícito el reproche o las discrepancias. En el acoso, se establece una relación abusiva y dominante sobre el dominado, de modo sutil o implícito. Tampoco debe confundirse con las decisiones legítimas que se desprenden de la organización del trabajo, siempre que sean conformes al contrato de trabajo. Los denominados maltrato de la dirección, agresiones esporádicas, malas condiciones de trabajo o ciertas coacciones profesionales, no constituyen *mobbing* (Hirigoyen, 2006).

La diferencia entre el estrés, el conflicto, agresiones esporádicas, o malas condiciones laborales y el *mobbing*, radica en que, en éste último, existe un conjunto de sentimientos no explicitados. Envidia, celos, rivalidad o miedo, son motores que activan conductas discriminatorias, cobardes y destructivas por las cuales se agrede a un sujeto en el trabajo, de forma continua y durante un período de tiempo prolongado, generándole graves consecuencias, tanto psíquicas como físicas, y con el objetivo de perjudicarla y de que termine abandonando su lugar de trabajo (Piñuel, 2001; 2003; García-Campayo, J., Puebla-Guedea, M., Herrera-Mercadal, P., & Daudén, E, 2016; Hernández, E., & Mishell, A, 2016; Valencia, R., & Constanza, L. 2016).

### **3.1.2. Formas de expresión.**

El *mobbing* (o acoso psicológico en el trabajo) puede manifestarse de varias maneras, a través de diferentes actitudes, comportamientos y actos hostiles, utilizando mecanismos diversos. Los mismos son -en su gran mayoría- de naturaleza verbal, incluyendo rara vez la violencia física. Muchos de estos comportamientos pueden ser incluso, aceptados y considerados como comunes en el día a día de una organización o en cualquier tipo de relación, pero lo que los hace distintivos, lo que los convierte en una situación de acoso psicológico, es su duración en el tiempo. Son ejercidos por parte del hostigador y dirigidos a la víctima de forma recurrente -al menos una vez por semana- y durante un largo periodo de tiempo -durante un mínimo de 6 meses-. Por lo tanto, los roces puntuales y/o las discusiones y conflictos esporádicos se consideran como constitutivos del acoso psicológico, pero no acoso en sí mismos (Leymann, 1990;

Einarsen, 1999; Duque, M. B., Jaca, L. M., & Barea, M. J. B, 2003; Duffy, Sperry, 2012).

Dichas actitudes, comportamientos y actos hostiles han sido descritos, clasificados y agrupados en distintas categorías (según su naturaleza, en LIPT, Leymann 1993,1996; según sus factores, Zapf, Knorz y Kulla, 1996 y según sus comportamientos, Rayner y Hoel, 1997) para poder identificarlos con mayor facilidad y determinar si existe o no una situación de acoso psicológico en el trabajo (Leymann, 1996; Zapf, D., Knorz, C., & Kulla, M., 1996; Daza, Pérez Bilbao y López García Silva, 1998; Piñuel, 2001; 2003; Hirigoyen, 2006; 2014; Hernández, P. J. A., Martín, N. P. C., Marrero, A. G., Porbén, S. A., Romero, J. S. H., & Fernández, C. P., 2008; Farmer, 2011; Pérez y Fernández , 2012).

La primera categoría, hace referencia a todos aquellos comportamientos ejecutados por el hostigador que apuntan a impedir que la víctima se comunique y se exprese de forma adecuada y libremente con otros, por ejemplo: gritarle y/o interrumpirla cuando habla, agredirla y amenazarla verbalmente, criticar permanentemente todo lo que dice, insultarla, etc. La segunda, contempla aquellos comportamientos dirigidos a aislar social, psíquica y físicamente a la víctima y evitar así que mantenga contactos sociales. Algunos ejemplos de ello son: asignarle un puesto de trabajo que mantenga a la víctima aislada de sus colegas, evitar que mantenga contacto con los mismos, ignorar su presencia, excluirla de eventos sociales tanto formales como informales, entre otros. La tercera, se refiere a todas aquellas acciones dirigidas a difamar a la víctima impidiéndole que mantenga su reputación personal y/o laboral; por ejemplo: menospreciarla, descalificar su persona delante de sus compañeros de trabajo, burlarse de ella, asignarle tareas humillantes, ridiculizarla, hacer correr rumores falsos acerca de su salud mental y/o su vida privada y atacar sus creencias personales. La cuarta categoría, involucra aquellas acciones dirigidas a desacreditar profesionalmente a la víctima, por ejemplo, criticar y subestimar su trabajo, asignarle tareas insignificantes o muy inferiores a su capacidad laboral, o por el contrario, tareas muy difíciles que requieren de una mayor competencia y/o experiencia de la que la víctima posee, cambiarle las tareas de forma muy seguida, brindarle información falsa acerca del rol profesional que debe cumplir, brindarle información ambigua, omitirle información necesaria para que pueda llevar a cabo su trabajo de forma satisfactoria, sobrecargarla de trabajo o ir reduciendo sus tareas hasta que la misma no tenga nada que hacer. La quinta y última categoría, se refiere a acciones que afectan la salud física de la

víctima, tales como amenazarla físicamente (sin llegar a lastimarla, para no dejar rastros), asignarle tareas peligrosas para su salud, hacerla trabajar en ambientes nocivos para su salud, entre otras. Así, el objetivo es desestabilizar psíquicamente a la víctima logrando que la misma abandone su lugar trabajo (Leymann, 1990; Zapf, D., Knorz, C., & Kulla, M., 1996; Daza, Pérez Bilbao y López García Silva, 1998; Piñuel, 2001; 2003; Beguy, 2003; de Rivera, G., Luis, J., & Rodríguez-Abuin, M., 2003; Barbado, P; 2004; del Castillo Martín, D. N. P., & Hernández, D. P. J. A., 2004; Peralta, M. C., 2004; Niedhammer, I., David, S., & Degioanni, S, 2006; Hernández, P. J. A., Martín, N. P. C., Marrero, A. G., Porbén, S. A., Romero, J. S. H., & Fernández, C. P., 2008; de Bojana, B. P., & Atencio, E., 2010; Hirigoyen, 2014).

### **3.1.3. Fases de evolución del Mobbing.**

Si bien cada caso de *mobbing* puede variar en algún aspecto según las características y particularidades tanto de la cultura del país donde se lleva a cabo, como de las partes involucradas (organización, acosador y víctima), se han identificado cuatro fases en el desarrollo del proceso del acoso. Las mismas son: (1) Fase del incidente crítico original o conflicto desencadenante, (2) Fase de estigmatización o *Mobbing* propiamente dicho, (3) Fase de intervención de los superiores, (4) Fase de expulsión o abandono del trabajo. Estas fases, involucran un patrón de comportamientos que se repiten en prácticamente todos los casos (Leymann, 1990; Piñuel, 2001; 2003; Minolli, 2013).

La primera fase, la fase del incidente crítico original o conflicto desencadenante, como su nombre lo indica, se refiere a un conflicto y/o incidente crítico que da lugar a una serie de comportamientos hostiles y presiones varias por parte del hostigador sobre la víctima. Esta última se encuentra con una negativa al diálogo en sus intentos por aclarar la situación. Suele ser una instancia de corta duración, ya que la no resolución del conflicto hace que el mismo comience a incrementarse y a perpetuarse en el tiempo, generando los primeros síntomas en la víctima, que comienza a sentirse confundida, ya que por lo general mantenía una relación positiva o al menos neutra con su acosador. Comienza a preguntarse qué ha hecho mal para merecer semejante trato, lo invaden un sinnúmero de sentimientos de culpa introyectados. Comienza a buscar el error en el mismo de forma recurrente lo que le provoca cada vez mayores niveles de ansiedad. Se desencadena así, la segunda fase denominada fase de estigmatización, de *Mobbing* o de

acoso propiamente dicho. Es en esta segunda fase donde aparecen las conductas de hostigamiento psicológico descritas anteriormente, de forma recurrente y sistemática contra la víctima, haciéndose el conflicto más evidente y logrando estigmatizar a la misma. Dichas conductas y/o comportamientos tienen la particularidad de ser direccionadas intencionalmente a la “persona objetivo” con el fin de perjudicarla, siendo eso lo que las convierte en humillantes para quien las padece. La manipulación es característica de esta etapa. La víctima queda deteriorada psicológicamente y por lo tanto indefensa, lo que facilita el proceso de ataque hacia ella. Suele ocurrir que en esta instancia el resto de los colegas se animan a participar activa o pasivamente de dicho ataque, lo que genera mayor inseguridad aún y malestar en la víctima, provocando fallas en su desempeño laboral, incrementando sus errores. Todo ello genera irritabilidad en la víctima, lo que perjudica su imagen y alimenta la idea que intenta imponer el acosador de que se trata de una persona conflictiva, con problemas de personalidad previos. Aparece aquí en la víctima, la culpa y la paralización frente al acoso. Comienza a sentirse merecedora de dicho hostigamiento. Lo que en realidad es efecto del acoso, se presenta como la causa del conflicto, es decir, se presenta a la víctima como provocadora del mismo. La tercera fase, es la fase en la que interviene la administración de personal, el departamento de recursos humanos y/o la autoridad correspondiente. En esta instancia, el caso se convierte en un caso de público conocimiento, exponiendo a la víctima ante el resto de la organización. Las autoridades mencionadas y sus propios colegas, suelen considerar a la víctima como la culpable del conflicto, producto de la manipulación mencionada anteriormente respecto a su reputación personal, laboral, etc. Aquí se da entonces lo que se conoce como “error de atribución”, reafirmando la estigmatización de la víctima. Es decir que, al intentar solucionar el problema, por ejemplo, cambiando a la víctima de área, se lo profundiza aún más ya que lejos de contenerla y ayudarla se la termina perjudicando. Al poner el foco en la víctima y no solucionar el problema de fondo, la organización pasa a formar parte del hostigamiento también, ya sea pasiva o activamente. La cuarta fase, es llamada la fase de expulsión, marginación o abandono del trabajo. Es en esta fase donde la víctima termina siendo marginada personal y laboralmente. Luego de haber intentado resolver el “conflicto” utilizando diferentes estrategias para ello, y sin obtener respuesta alguna, termina en un estado de indefensión casi total, y como se menciona anteriormente, deteriorada psicológicamente, su desempeño es cada vez peor, comienza a enfermarse cada vez más y por lo tanto a incrementar sus ausencias, perjudicando así su absentismo y su

productividad, lo que da lugar a pensar que efectivamente se trata de un empleado conflictivo. Toda esta situación termina siendo un justificativo para expulsar a la víctima de la organización, si es que la misma no la abandona previamente de forma voluntaria o debido a licencias psiquiátricas como consecuencia del acoso recibido, como sucede en muchas oportunidades. (Leymann, 1990; Einarsen, 1999; Zapf, D., & Gross, C., 2001; Piñuel, 2001; 2003; Duque, M. B., Jaca, L. M., & Barea, M. J. B., 2003; Minolli, 2013).

#### **3.1.4. Tipos de acoso.**

Si bien el acoso psicológico se encuentra presente en todos los niveles jerárquicos de la organización, cuanto más se asciende en los mismos, más sutiles y sofisticados son los métodos y estrategias utilizadas y por lo tanto más difíciles de detectar (Hirigoyen, 2014).

Se distinguen los siguientes tipos de acoso: (1) Acoso Vertical Descendente, (2) Acoso Vertical Ascendente y (3) Acoso Horizontal (Cebey & Trotta, 2010; Leymann 1990; 1996, citado en Pino Gil, 2012).

El Acoso Vertical Descendente, es el que se da de un superior jerárquico hacia uno o más subordinados. Este tipo de acoso es el más frecuente y suele ocurrir como consecuencia del abuso desmesurado de poder que ejerce el jefe, de forma perversa, sobre sus víctimas, por ejemplo, por miedo a perder el control o simplemente porque para él existir y destacarse, necesita destruir a otro. El objetivo suele ser anular la influencia que tiene la víctima en su entorno y/o lograr que la misma abandone su lugar de trabajo, que renuncie voluntariamente y evitar de esta forma los procedimientos correspondientes a un despido (Piñuel, 2001; Beguy, 2003; Hirigoyen, 2006; 2014; de Álvarez, D., & de Guerrero, M. G., 2008; Bojana, B. P., & Atencio, E., 2010).

Para algunos autores, este tipo de acoso, se diferencia en “*bossing*” y “*estratégico*” Este último consiste en la manera en que las organizaciones, sobre todo del ámbito privado, alejan a aquellos trabajadores que se han convertido en una “*molestia*”, o por volverse costosos en términos económicos, que pertenecen a áreas que serán reestructuradas y/o eliminadas o que por diferentes motivos no están a la altura de las exigencias, y pretensiones organizaciones. Por su parte, el “*bossing*”, sería - según Deitinger- más característico de las organizaciones públicas, cuando un “*jefe*” se siente amenazado por su subordinado en términos profesionales. Sentimientos como celos,

miedo, envidia, son los que motivarían los comportamientos de acoso en este caso (Deitinger, 2006, citado en Ferrari, L., Filippi, G., Cehey, M., Córdoba, E., & Napoli, M. L.; 2013).

El Acoso Ascendente, es el menos frecuente y es el que se da de uno o varios subordinados hacia su superior. Los motivos suelen ser de rebeldía hacia él por estar en desacuerdo con su estilo de trabajo, por no aceptarlo como superior. (Beguy, 2003; Hirigoyen, 2006; 2014; Álvarez, D., & de Guerrero, M. G. 2008; de Bojana, B. P., & Atencio, E., 2010).

El Acoso Horizontal, es el que se da entre compañeros de trabajo, pares. El motivo del mismo, suelen ser los celos, la envidia, la competencia insana, inconvenientes personales, intolerancia a las diferencias, entre otros. Este tipo de acoso suele desencadenar un acoso “mixto” cuando los superiores no intervienen, de modo tal que es vivido como acoso vertical descendente también (Beguy, 2003; Hirigoyen, 2006; 2014; Álvarez, D., & de Guerrero, M. G. 2008; de Bojana, B. P., & Atencio, E., 2010).

Sea cual sea el tipo de acoso, se encuentra presente la utilización del poder del acosador frente a la víctima y no se trata de poder jerárquico necesariamente. Dahl, en 1957, define al poder como la capacidad de A para influir sobre B, logrando que B se comporte de tal manera que, de lo contrario no lo haría, y ello es independiente del cargo que A ocupe. Así, la víctima se siente indefensa frente a su hostigador, quien juega el rol dominante deteriorando los recursos de quien lo padece. Lógicamente, el impacto psicológico sobre la víctima suele ser aún más grave cuando el acoso proviene de un superior ya que refuerza la relación asimétrica, desigual, entre víctima y acosador (Duque, M. B., Jaca, L. M., & Barea, M. J. B., 2003; Hirigoyen, 2006; 2014).

Por su parte, Sánchez Cabaco (1999) describe diferentes tipos de *mobbing* según el comportamiento tanto de la víctima como del acosador. En la relación que se genera entre ambos, a partir del primer momento en que surge el acoso, los comportamientos de uno y de otro pueden ir variando permanentemente o no. Las estrategias y reacciones que vayan utilizando y teniendo respectivamente darán lugar a cuatro tipos de *mobbing*: a) *Mobbing Plano*, donde ninguno de los dos involucrados modifican sus estrategias porque o el agresor no encuentra otros modos de agredir a su “persona objetivo” o bien está conforme con la reacción obtenida; b) *Mobbing mueve la víctima*: como su nombre lo indica, se caracteriza porque la víctima, frente a la repetición de los mismos comportamientos por parte del agresor, reacciona de forma distinta cada vez en el intento de hacer que el mismo desista. Si la conducta del agresor permanece igual, las

reacciones de la víctima serán cada vez más desesperadas, débiles e ineficaces; c) *Mobbing mueve el agresor*, aquí el acosador modifica permanentemente sus comportamientos, mientras la conducta de la víctima permanece igual. En este caso es muy probable que el agresor experimente placer en idear estrategias nuevas y d) *Mobbing mueven ambos*: agresor y víctima modifican permanentemente sus acciones y sus reacciones. El agresor tiene como objetivo hundir a su víctima. La víctima, por su parte, tiene reacciones que dependen de la incapacidad para controlar sus emociones o de la voluntad de defenderse.

### **3.2 Actores.**

*“El acoso moral es un proceso complejo cuyo origen no está ligado a una causa única, sino a múltiples factores psicológicos, sociológicos y empresariales que interactúan y se refuerzan mutuamente” (Hirigoyen, 2014, pag 88).*

Los principales actores involucrados en el *mobbing* son el hostigador y la víctima, siendo el primero quién lleva a cabo conductas hostiles y de maltrato y el segundo quien las padece. Y, si bien cada persona es única e irrepetible como individuo, se pueden describir las principales características de los perfiles de ambos: (Pérez, B.E. & Fernández, M. L., 2012; Piñuel, 2013; Escobar Marín, M.A, 2016).

Asimismo, juegan un papel determinante, las variables socio-organizacionales, como ser el medio ambiente, las condiciones de trabajo, y las formas de comunicación e interacción interpersonal que se llevan a cabo en el lugar de trabajo (Artigas; Ferrari, 2015).

#### ***a- Hostigador.***

Se sabe que determinados contextos organizacionales pueden desestabilizar a cualquier persona, pero no cualquiera es un acosador en potencia. Determinados perfiles psicológicos están más dispuestos que otros a que ello suceda (Hirigoyen, 2006).

Muchos de los profesionales que se han ocupado de investigar acerca del tema de la personalidad del acosador (Personalidad psicopática o antisocial, Adams y Crawford 1992; Personalidad sociopática agresiva, Personalidad paranoide, Baumeister, 1996; Field 1996; Personalidad maligna, Peck 1998; Mediocridad inoperante activa, González



de Rivera, 2000; Personalidad narcisista, Hirigoyen 2000; entre otros), concluyen que las causas que mueven a los agresores a comportarse de manera destructiva son variadas y coinciden en que, en su gran mayoría, se trata de sujetos cuya infancia ha sido marcada por vínculos precarios en cuanto a estabilidad y sensibilidad emocional; niños maltratados o tratados con poca empatía (Leymann, 1996; Millon, T., & Davis, R. B, 1998; Cabbaco, 1999; Zapf, D., 1999; Beguy, 2003; Quiroga, 2006; Elsa Wolfberg, 2009; Pérez, B.E & Fernández, M.L, 2012).

Los acosadores, suelen ser personas que presentan rasgos de personalidad narcisista, psicopática y/o paranoide; perversos (Piñuel, 2001, 2003; 2013; Cardona & Ballesteros, 2005; M.F Hirigoyen, 2006, 2014; Barbato, 2009; Escobar Marín, M.A, 2016; Cadavid, A. Á., Toro, V. B., & Alzate, L, 2017).

Marie-France Hirigoyen (1999, 2014) explica que los rasgos de la personalidad narcisista los comparten casi todas las personas y que no se trata de rasgos patológicos. Por otra parte, menciona que todos los individuos han manipulado alguna vez a alguien con el objetivo de obtener una ventaja, y han sentido alguna vez odio hacia otro sujeto, pero que la que diferencia con los individuos perversos es que, en el común de la gente, esos comportamientos y esos sentimientos son únicamente reacciones pasajeras que producen remordimientos, malestar y sentimiento de culpa, mientras que la noción de perversidad implica una estrategia de utilización del otro y luego una estrategia de destrucción del otro, sin que se produzca ningún sentimiento de culpa.

La personalidad narcisista se encuentra asociada a conductas egoístas, personas con rasgos de grandiosidad, egocéntricas, con la necesidad de ser admiradas, intolerancia a las críticas, falta de interés, preocupación y empatía hacia los demás. Los perversos narcisistas no cuentan con la capacidad para ponerse en el lugar del otro y comprender sus emociones. Son incapaces de sentir tristeza, experimentar un duelo o reacciones depresivas. Son personas movidas por sentimientos de codicia, no toleran que otros tengan o disfruten algo que a ellos les falta, sienten envidia ante personas más asertivas (Kernberg, 1979; Millon, T., & Davis, R. B, 1998; Beguy, 2003; M.F Hirigoyen, 2014; Madrigal Ramírez, E., & Calderón Elizondo, J., 2015; Leeds, A. M, 2016; Mosquera, D., & Knipe, J, 2016).

Así, el éxito ajeno les representa una amenaza que no pueden manejar, generando en ellos una envidia que los mueve a actuar de forma malintencionada, desleal, desencadenando una serie de conductas destructivas hacia la persona que les

representa un obstáculo, es decir, la víctima (Cabaco, 1999; Piñuel, 2001; Pérez, B. E., & Fernández, M. L., 2012; Ospina Cardona, R., 2013).

El narcisista, busca acceder a posiciones de poder, sea como sea y utilizando cualquier medio para alcanzarlo. Dejando su parte afectiva de lado, logra funcionar de manera práctica, racional y operativa, lo que concuerda perfectamente con las exigencias actuales de muchas empresas (Beguy, 2003; Hirigoyen, 2006; Riquelme, A, 2006).

Debido a su fragilidad, no toleran los fracasos, necesitan siempre sentirse ganadores. Para ocultar su inseguridad proyectan su frustración sobre el otro -en este caso, la víctima- a quien rebajan, humillan, descalifican y controlan una y otra vez, siendo su fin último el asesinato psicológico de la misma (Piñuel, 2004; M.F Hirigoyen, 2006). De acuerdo a lo planteado por Piñuel (2013, pag 181) el patrón general del comportamiento de un jefe narcisista, presenta -entre otras- las siguientes características:

- Pensamientos o declaraciones de autovaloración: Pretende aparecer como el único trabajador de la empresa que está capacitado para hacer su trabajo.
- Relatos fantásticos de grandes proyectos realizados, omitiendo mencionar contribuciones realizadas por otros. El mérito es siempre propio.
- Menosprecio respecto a la evaluación que sus superiores realizan acerca de su trabajo (nadie está a su altura como para evaluarlos).
- Falta de cumplimiento respecto a las normas establecidas por la organización para la cual trabaja (son cumplidas solo de forma aparente, ya que los sujetos narcisistas se sienten por encima de las normas planteadas).
- Sentimientos de ser el único imprescindible: se considera la pieza clave del desarrollo y el crecimiento de la empresa para la cual trabaja. Se siente único e imprescindible.
- Reclamo de atención permanente.
- Envidia hacia los demás. No permite que otros colegas se destaquen y bloquea, siempre que esté a su alcance, el crecimiento y ascenso de aquellos a quienes considera una amenaza.
- Pensamientos autorreferenciales.
- Pánico al riesgo y/o al fracaso.

Los acosadores con personalidades psicopáticas, son quizás los más difíciles de identificar ya que si bien son sujetos tóxicos y dañinos, están perfectamente integrados a la sociedad y su comportamiento esta naturalizado dentro de las organizaciones para las cuales trabajan (Piñuel, 2015).

Hervey Cleckley (1941) señala que la respuesta afectiva deficiente hacia otros individuos es lo que explica el comportamiento antisocial de los psicópatas; su síntoma básico. Asimismo, menciona las siguientes características clínicas como propias de la personalidad psicopática: poseen un encanto externo y notable inteligencia; inexistencia de alucinaciones y otras manifestaciones del pensamiento irracional; ausencia de nerviosismo; son indignos de confianza; son mentirosos; no presentan sentimientos de culpa ni vergüenza; tienen una conducta antisocial sin aparente remordimiento; razonamiento insuficiente y falta de capacidad para aprender de la experiencia vivida; egocentrismo patológico e incapacidad para amar; reacciones afectivas prácticamente nulas; pérdida específica de intuición; irresponsabilidad en las relaciones interpersonales; comportamiento fantástico; entre otros (Beltri, R. T., & Fuentes, À. C., 2008; Hervey Cleckley 1941, citado en García, F. L., & Agustina, J. R., 2016, pag 73;).

Son personas que, aunque aparentan expresarse de modo común y corriente, no cuentan con la capacidad de experimentar emociones. Si consideran necesario manifestar algún tipo de emoción, la simulan. Son manipuladores, y logran de esta forma que las personas realicen lo que ellos pretenden, teniendo la sensación de que es lo que quieren realmente. Son absolutamente conscientes del daño y sufrimiento que provocan en los demás, simplemente no les importa ni se hacen cargo del mismo, pudiendo ser sumamente hostiles. Pretenden, al igual que los acosadores narcisistas, llegar a ocupar posiciones de poder, sin importarles cómo (Schneider, K., 1980; Hare, R. D., 2003; Soliva, 2008; Esbec, E., & Echeburúa, E., 2011; Piñuel, 2013).

Según plantea Piñuel (2013), los “psicópatas organizacionales” llevan a cabo la escalada al poder en cuatro fases: 1) Entran en la organización, 2) Evalúan la situación, las posibilidades de ascenso y las tácticas a utilizar, 3) Manipulan la comunicación; y por último y en cuarto lugar, confrontan. Es en esta última fase donde se concreta el acoso y el psicópata despliega toda su violencia moral.

Tal como señala Marietán (2017, pag 17) *“El psicópata es fiel a sí mismo hasta la idolatría. La infidelidad hacia los otros, es un mero efecto colateral y acorde con sus objetivos”*

Los acosadores con rasgos de personalidad paranoide, tienen como característica el querer controlarlo todo, la desconfianza. En el origen del acoso moral, el miedo a que el otro -en este caso, la víctima- resulte ser nocivo, suele ser muy común. Así, desconfían de ella, esta se transforma en una amenaza permanente. Si es capaz, temen que les haga sombra, si es demasiado honesto, les inquieta. La víctima se convierte así en una persona sospechosa desencadenando en el acosador, conductas hostiles hacia ella (Hirigoyen, 2006), ataques preventivos (Piñuel, 2013). Los acosadores paranoides no pueden evitar interpretar como malintencionados todos los comportamientos de quienes los rodean, reaccionando instintivamente de forma agresiva ante sucesos diversos que otras personas calificarían como exentos de malas intenciones o a lo sumo, neutros. Así desarrolla una serie de barreras defensivas, destacándose su obsesión por controlar los movimientos y el comportamiento de sus subordinados, (Piñuel, 2013; Cadavid, A. Á., Toro, V. B., & Alzate, L., 2017).

#### ***b- Víctimas.***

*“Quien resulta ser víctima es quien, teniendo como característica un fuerte sentido de responsabilidad y respeto por el otro, permite fácilmente identificar en el acosador la incompetencia para el desarrollo de las labores requeridas e, incluso, nefastas actitudes que lo caracterizan como un ser que desprecia lo positivo del otro” (Urresta Tascón, M. M., 2013).*

Si bien no se puede asegurar que exista un perfil psicológico determinado que predisponga a un individuo a convertirse en víctima (es decir, en principio cualquier persona puede ser acosada en cualquier momento, siempre y cuando sea percibida por el agresor como una amenaza y que se encuentre en un ambiente de trabajo favorable para el desarrollo del proceso de acoso; Cardona & Ballesteros, 2005), sí se encuentran algunas características comunes de riesgo: suelen ser personas muy competentes y que sobresalen del resto, altamente preparados, con mucha capacidad de trabajo, cooperadoras, solidarias, respetuosas, muy comprometidas, emotivas, sensibles y con una gran escala de valores, que se ve reflejada en su sentido de la justicia y la ética. Son autónomas e independientes, presentan conductas muy loables que son, junto con el resto de las características mencionadas, las que generan la molestia, por ende, el detonante para las conductas del acosador (Beguy, 2003; Piñuel, 2003; 2013; Díaz,

2007; Madrigal Ramírez, E., & Calderón Elizondo, J., 2015; Castañeda, E. C. G., 2016; Ovejero Bernal, 2016; Toro & Gómez Rubio, 2016).

En esto, concuerda Marie-France Hirigoyen (1999) al mencionar que las víctimas suelen ser personas perfeccionistas, muy centradas en su trabajo, que desean ser impecables. Se quedan hasta muy tarde en la oficina y no faltan nunca. Los norteamericanos utilizan el término “*workaholic*” (adicto al trabajo) para señalar claramente que se trata de una forma de dependencia. Y, si bien dicha dependencia está ligada a una predisposición del carácter de las víctimas, no deja de ser una consecuencia del dominio que la empresa ejerce sobre ellas.

Estas personas se enfrentan habitualmente a la jerarquía, frente al autoritarismo e incongruencia; sin embargo, a medida que avanza el acoso, las víctimas, cada vez más vulneradas, pueden sentir miedo de perder su trabajo y terminan obedeciendo al acosador. (Madrigal Ramírez, E., & Calderón Elizondo, J., 2015).

Por otro lado, algunos autores sostienen que corren mayor riesgo de ser víctimas aquellas personas con baja autoestima, retraídas, poco asertivas, con mayores niveles de ansiedad y más sensibles (Einarsen, 1999; Farmer, 2011). Brodsky (1976) habla de rigidez y paranoia en las personas acosadas, mientras que Mathiesen y Einarsen (2001), señalan que quienes sufren el acoso moral son más vulnerables al mismo, reaccionando de una manera más sensible que otros trabajadores frente al mismo tipo de comportamientos (Brodsky, 1976; Mathiesen y Einarsen, 2001, citados en González Trijueque & Delgado, 2008).

Padial Ortiz & de la Iglesia Marí (2012) clasifican en tres tipos, aquellos individuos en riesgo de convertirse en víctimas: 1) los “Envidiables”, que son los trabajadores que se destacan dentro del grupo por ser brillantes y/o competitivos dentro del mismo (o al menos así lo considera quien pretende ser jefe o se siente líder entre sus compañeros), 2) los “Vulnerables”: trabajadores muy cumplidores, con características de personalidad dependiente, aquellas personas que necesitan aprobación casi permanente y 3) los llamados “Amenazantes”: trabajadores realmente eficaces, muy independientes en su manera de pensar, en sus criterios; que cuestionan o critican sin problema alguno las injusticias, el proceder corrupto y las normas implícitas -es decir, no formales, no escritas- (Padial Ortiz & de la Iglesia Marí, 2012).

Un estudio argentino concluye que las víctimas de acoso se diferencian del resto de los trabajadores respecto a sus actitudes, comportamientos y valores en general (Toro & Gómez Rubio, 2016).

Por su parte, Leymann (1990, 1996) considera irrelevante la personalidad de las víctimas como causa del acoso; atribuyendo el origen de este último a factores organizacionales (Einarsen, 1999; Hirigoyen, 2014).

Independientemente de la personalidad de la víctima y de sus características, ésta puede ser afectada por el exceso de exigencias psicológicas, por las limitaciones o falta de oportunidades de desarrollo en el trabajo, por el tipo de liderazgo y el clima en general de su entorno socio-laboral. Así, resulta sumamente importante determinar si la organización contiene sistemas tóxicos que repercuten negativamente en los trabajadores o no (Ferrari, Cebey, 2012).

### **3.3 Entorno laboral**

Tal como se menciona anteriormente, se sabe que existen contextos organizacionales que favorecen la aparición del *mobbing*. Si bien el acoso lo llevan a cabo personas, hay ambientes facilitadores, tales como lugares de trabajo desorganizados, con reglas y objetivos poco claros, donde los trabajadores están sometidos a un alto nivel de estrés, siendo esto un terreno fértil para que se desarrollen los procedimientos del acoso psicológico (Piñuel, 2001; Jiménez, Muñoz, Hernández, Benadero, & Carvajal, 2005). Además, ciertas prácticas empresariales, funcionarían como una autorización implícita para que los acosadores lleven a cabo sus conductas perversas (Hirigoyen, 2006).

En la actualidad, los profundos cambios producidos en el contexto laboral, debido -entre otras cuestiones- a la globalización, ha dado lugar a mayores exigencias y presiones sobre los trabajadores con el objetivo de aumentar la productividad en el menor tiempo posible y a cualquier costo. Dichos cambios, afectan de forma negativa a los trabajadores, dando origen a un trabajo más competitivo, facilitando así la aparición de diferentes riesgos psicosociales, entre ellos, el *mobbing* (Peralta Gómez, 2006; Riquelme, 2006, Nunes & Da Rosa Tolfo, 2012; Toro & Gómez Rubio, 2016.)

Leymann (1993) señala que las deficiencias en el diseño del trabajo, las deficiencias en el comportamiento de los líderes, la exposición social de la víctima y un pobre o nulo nivel de ética profesional y/o moral del departamento en cuestión, son los cuatro factores que aumentan las probabilidades de acoso psicológico en una organización (Einarsen 1999; Hoel y Salin, 2003).

En tal sentido, Deitinger (2009) observó que factores como la competitividad organizacional, así como la existencia de un contexto laboral poco organizado y poco ético dan lugar a “sistemas estresores” de elevada exigencia emocional y personal generando un clima violento y de descarga sobre ciertos individuos (Deitinger, 2009, citada en Ferrari, Fillipi, Peralta, Gómez & Cebey, Córdoba y Nápoli, 2013).

Asimismo, Tedeschi y Felson (1994), sugieren que el estrés afecta de forma negativa el desempeño de los trabajadores aumentando la posibilidad de que los mismos violen normas internas y que dichos efectos en el comportamiento de las personas contribuyen, habitualmente, al desarrollo de conductas agresivas y episodios coercitivos (Hoel & Salin, 2003)

Se sabe que cada organización genera distintos tipos de riesgos para sus trabajadores y tiene ciertas características que conforman su identidad. Aquello que es aceptado o no dentro una organización, se ve reflejado en los valores y conductas dominantes que se llevan a cabo dentro de la misma (Artigas, M. V., & Ferrari, L. E, 2015). Los ámbitos en los que el nivel de estrés y la mala organización son elevados, donde hay fallas severas en el flujo de la comunicación, donde las prácticas son poco claras, injustas e incluso perversas, son los que permiten y habilitan los comportamientos perversos individuales (Moreno Jiménez, Bernardo; Rodríguez Muñoz, Alfredo; Garrosa Hernández, Eva; Morante Benadero, Ma. Eugenia, 2005; Hirigoyen, 2006; Farmer, 2011; Piñuel 2013; Toro, Gómez Rubio, 2016)

El acoso moral en el lugar de trabajo es un proceso complejo, no es un problema únicamente del acosador y de la víctima, sino que también implica un síntoma de que las cosas no funcionan de manera correcta en la organización; esto es, en relación a su escala de valores, a su estilo de liderazgo, a la elección de sus directivos, a sus normas, reglas, a su cultura en general (Einarsen 1999; González Trijueque & Delgado, 2008; Farmer 2011; Odetto, 2016). Así, las variables personales antes mencionadas, deben considerarse combinadas con las socio-organizacionales ya que estas últimas también juegan un papel fundamental en el proceso del *mobbing* (Artigas, M. V., & Ferrari, L. E, 2015). El acoso moral sólo es posible si la cultura de la organización lo permite, de forma que los acosadores sienten que pueden “escapar” sin consecuencias personales (Einarsen 2000, Hirigoyen, 2014, Toro & Gómez-Rubio, 2016).

El acosador necesita de ciertos recursos que se sustentan en la propia organización. En ella, los sistemas de gestión de conflictos o los estilos de liderazgo desplegados, la falta de políticas organizacionales adecuadas, pueden llegar incluso a

legitimar y perpetuar la conducta del acoso moral (Barón Duque, M., Munduate Jaca, L., & Blanco Barea, M. J., 2003).

Según estudios escandinavos, dos de los estilos directivos que favorecen el acoso, son el estilo autoritario y el estilo pasivo. El estilo autoritario, suele darse en organizaciones muy rígidas que favorecen el poder jerárquico de jefes cuasi tiránicos; centrándose únicamente en la producción y dejando de lado la gestión de personas. Organizaciones donde se considera al poder y al control como valores prioritarios. Se ve favorecido en estos casos, el acoso vertical – descendente. Por otro lado, el estilo de dirección pasivo, suele encontrarse en aquellas organizaciones desorganizadas, cuyas estructuras, roles y funciones no están bien definidas, donde no hay una óptima gestión, siendo el clima laboral inestable y tóxico. Así, los directivos suelen no tener peso, ni legitimidad para actuar ya que casi nada está regulado, favoreciendo, en este caso, el acoso horizontal. Los trabajadores se sienten desprotegidos y cualquier individuo con sed de poder puede hostigar a otro a quien percibe como un obstáculo en su carrera, sin que nadie siquiera lo note (Einarsen 1994, citado en Moreno Jiménez, Bernardo; Rodríguez Muñoz, Alfredo; Garrosa Hernández, Eva; Morante Benadero, Ma. Eugenia, 2005; Cardona, Ballesteros, 2005; Hirigoyen, 2014).

Por su parte, Hirigoyen (2014), añade un tercer tipo de estilo directivo, el llamado “estilo perverso”. El mismo se basa en la seducción y manipulación. No tiene en cuenta a las personas. Se trata de un sistema perverso, que considera a los trabajadores como explotables. Es decir, una vez que baja su rendimiento, se los descarta. Esto ocurre de manera indirecta, generando roces en los vínculos sociales, enfrentando trabajadores con trabajadores. Dicho estilo favorece tanto al acoso vertical – descendente como al acoso horizontal.

También, se ha demostrado que el acoso es más frecuente en organizaciones grandes y burocráticas ya que se ven facilitadas ciertas prácticas en el anonimato, que no incluyen resultados, y que nadie controla, lo que da lugar a decisiones y procesos poco o nada legítimos. Salin (2003) considera a este conjunto de procesos como motivadores de conductas que terminan forzando la salida de trabajadores sin obedecer normas vigentes (Einarsen, 1999; Moreno Jiménez, Bernardo; Rodríguez Muñoz, Alfredo; Garrosa Hernández, Eva; Morante Benadero, Ma. Eugenia, 2004 y 2005; Ferrari, L., Filippi, G., Cebey, M., Córdoba, E., & Napoli, M. L, 2013).



Liefvooghe & Mackenzie (2001) señalan que las reestructuraciones empresariales también pueden ser utilizadas estratégicamente para llevar a cabo conductas de acoso moral en el trabajo (Peralta Gómez, 2006).

Una mala o deficiente organización del trabajo en general, influye negativamente en la salud y en la conducta de los trabajadores (Luna, 2003, citado en Peralta, 2004).

### **3.4 Consecuencias.**

El *mobbing* tiene consecuencias devastadoras, afectando la salud psíquica y física de la víctima y su entorno más cercano, así como a la organización en la cual se lleva a cabo (Cardona & Ballesteros, 2005; Nield, 2006; Arciniega, 2009; Cornoiu & Gyorgy, 2013; Hirigoyen, 2014; Verona Martel, 2016).

En un principio la salud de la víctima se ve afectada a escala individual, y con el correr del tiempo se va ampliando a otros ámbitos y esferas de su vida: personales, laborales, familiares y sociales (Cardona & Ballesteros, 2005; Odetto, 2016).

#### ***a- Para la víctima***

Heinz Leymann (1996) en sus primeros estudios, calificó de “dramáticas” las consecuencias del *mobbing* sobre la salud de quienes lo padecen.

Sus efectos inciden de forma directa sobre la personalidad y la salud mental del trabajador. Al destruir la personalidad del mismo, el acoso moral favorece la aparición de trastornos tanto psicológicos como psicosomáticos y, al tratarse de un proceso evolutivo, cuanto más se prolonga en el tiempo y cuanto mayor es su frecuencia e intensidad, mayor es el daño sobre la salud de la víctima (Arciniega, 2009; Segura Aguirre, Hernández Arista & Ballesteros Ayala, 2013; Hirigoyen, 2014).

Los efectos del acoso, varían también según las estrategias personales de afrontamiento de la víctima (Lazarus y Folkman, citados en Ceny & Trotta, 2010)

El daño psicológico que se produce en las personas afectadas, es el resultado del padecimiento de conductas y estrategias de acoso laboral, toleradas durante un largo período de tiempo. Es el efecto acumulativo lo que termina por romper la resistencia psicológica de las personas acosadas, generando en ellas un estado de indefensión que no existía previamente. (Piñuel, 2003; 2013).

En un principio, los síntomas que aparecen son muy similares a los de un cuadro de stress intenso: cansancio, problemas de sueño, migrañas, dificultades digestivas, tensión muscular, ataques de llanto, ansiedad, irritabilidad, así como cambios conductuales que pueden llevar al consumo de alcohol, tabaco u otros fármacos; sin embargo, los mismos se irán intensificando con el correr del tiempo, afectando de manera significativa el funcionamiento cotidiano y el bienestar emocional y capacidad profesional de las víctimas (Girardi, Mónaco, Prestigiacomio, Talamo y Tatarelli, 2007; citados en de la Torre Martí, M., & Rodríguez Carvajal, R, 2013; Moreno, Rodríguez Muñóz, Morante, Garrosa, Caravajal y Díaz García, 2008; Hirigoyen, 2014; Qureshi, M. I., Rasli, A. M., & Zaman, K, 2014; Rosario, Hernández & Millán, 2016).

Charlotte Rayner (1999) señala que las víctimas de acoso suelen negar la agresión recibida, motivo por el cual, reprimen sus emociones, dando lugar así a la desestabilización de su sistema endocrino-metabólico, generando enfermedades orgánicas y trastornos psicosomáticos (Hirigoyen, 2014).

Estos últimos son variados, a saber: pérdida o aumento de peso, trastornos digestivos (úlceras, vómitos, gastritis), enfermedades dermatológicas, problemas cardíacos, dolor abdominal, así como enfermedades graves (Leymann y Gustafsson, 1996, citados en Ferrari, Fillipi, Cebey, Córdoba y Nápoli, 2013; Peralta, 2004; Hirigoyen, 2014).

En cuanto a las consecuencias psicológicas, se ha constatado que las víctimas de acoso presentan un nivel significativo de ansiedad y depresión, además de trastornos del sueño, hipervigilancia, irritabilidad, perdida de concentración, ataques de pánico, apatía, pérdida de deseo, impotencia, frustración, tristeza, sentimientos de inseguridad y desvalorización, llegando, incluso, a tener ideas suicidas (Leymann, 1990; Peralta, 2004; Arciniega, 2009; Farmer, 2011; Hirigoyen, 2014; G. Castañeda, 2016).

Puigcerver, Mateo, Martínez, Badía, Romero, Lagarda & Ranf, (2006) señalan que los efectos sobre la salud psíquica y física de la persona acosada dependen del nivel de gravedad del acoso recibido, y consideran los siguientes tres niveles:

Nivel 1: En este nivel de gravedad menor, la víctima se resiste y logra escapar en las primeras etapas del acoso al que está siendo sometido. Es rehabilitado en la misma empresa o por alguna otra persona, registrando los siguientes efectos: llanto, problemas ocasionales para dormir, irritabilidad y carencia de concentración.

Nivel 2. En este nivel la víctima no logra resistir, ni escapar rápidamente de la situación de acoso, sufriendo ocasionalmente problemas físicos y mentales y tiene

dificultades para reincorporarse al mundo laboral, registrándose los siguientes efectos: presión sanguínea elevada, problemas recurrentes para conciliar el sueño, problemas gastrointestinales, problemas de concentración, problemas de peso (ya sea por aumento excesivo o pérdida del mismo), depresión, abuso de alcohol o drogas, la evitación del lugar de trabajo y la aparición de miedos.

Nivel 3. En este nivel, a la víctima le resulta imposible reincorporarse al trabajo. Los daños físicos y psíquicos son tales, que la rehabilitación parece poco probable a menos que se aplique un tratamiento especial. Algunos de los efectos registrados son: depresión grave, ataques de pánico, problemas cardíacos (incluso infartos), enfermedades graves; accidentes, violencia dirigida a terceros, incluso intentos de suicidio.

Así, la excesiva duración y exposición a una situación de mobbing puede provocar patologías graves y/o incluso agravar de forma significativa problemas preexistentes (Meliá, Sempere y Romero, 2004).

Diversos investigadores (Björkvist, 1994; Leymann y Gustafson, 1996; Einarsen, 1999; Piñuel, 2001; Mikkelsen, 2002; Walsh & Clarke, 2003; Matthiesen & Einarsen, 2004, Mangili 2005) han concluido que algunas de las víctimas pueden llegar a desarrollar también un Trastorno por Estrés Post-traumático. Se han encontrado, de hecho, correlaciones significativas entre la cantidad de estrategias de acoso psicológico que percibe la víctima y la presencia de sintomatología del TEPT (Rosario, Rovira Millán, Pons Madera, Rodríguez y Cordero, 2016).

En tal sentido, Leymann (1996), manifestó que dicho trastorno (TEPT) es probablemente el diagnóstico psicológico para el 95% de las víctimas de mobbing (Meliá, Sempere y Romero, 2004; Peralta Gómez, 2006; Torres Marti & Rodríguez Caravajal, 2013).

Leymann & Gustafsson (1996), han reportado que, en una clínica de rehabilitación especializada en el tratamiento del trastorno de estrés postraumático crónico, 64 pacientes sometidos al mobbing, han sido diagnosticados con síntomas de TEPT. Asimismo, el análisis estadístico de estos 64 diagnósticos, ha revelado un severo grado del TEPT en dichos trabajadores, con efectos en su salud mental comparables absolutamente a los experimentados por pacientes con trastornos de estrés postraumáticos asociados a experiencias de guerra (Rosario, Rovira Millán, Pons Madera, Rodríguez y Cordero, 2016).

Hirigoyen (2014, pag. 72) resume las características del trastorno por estrés post traumático en los siguientes tres apartados:

1) *Imágenes Intrusivas*: la situación que provoca el trauma es revivida una y otra vez por la víctima provocando el la misma un malestar psicológico agudo. Durante el día en forma de flash-backs y durante la noche con pesadillas.

2) *Evitación*: La víctima realiza un esfuerzo extraordinario por evitar todo aquello que le recuerde a la situación traumática. En el caso del mobbing, es sumamente difícil ya que al tener que asistir al trabajo, esto resulta prácticamente imposible, ya que o se encuentra con el acosador o el contexto mismo le hace revivir el/los hechos. Es por esta razón que un porcentaje importante de las víctimas de acoso moral en el trabajo, no pueden regresar al mismo, prefiriendo dejar de trabajar, a pesar de las consecuencias que esto puede generar. Terminan por abandonar su trabajo (luego de una licencia por enfermedad prolongada, por una jubilación anticipada o incluso por un despido). Asimismo, una vez alejados de su trabajo, pueden revivir el hecho, ya que a veces, el solo hecho de escuchar el nombre de la empresa o del quién los acosaba, les desencadena nuevamente toda la sintomatología de angustia; pudiendo en casos graves, desarrollarse una fobia que concluye en la “desinserción laboral”.

La evitación, puede ser también emocional y afectiva.

3) *Hiperactivación*: Se refiere a los síntomas de hipervigilancia, pérdida de memoria y concentración, irritabilidad, problemas de sueño y reacciones de sobresalto exageradas.

La prolongación en el tiempo, es otra característica del trastorno por estrés post traumático. Los síntomas permanecen, siendo muy difíciles de curar. Los recuerdos de la violencia recibida, lejos de desaparecer y/o expresarse verbalmente, se manifiestan en imágenes intrusivas, en pesadillas, siendo las mismas desagradables (Hirigoyen, 2014)

Si bien estos síntomas aparecen y han sido observados en personas que han padecido el acoso moral en el trabajo, hay quienes cuestionan el diagnóstico de estrés post traumático en dichos casos, debido a que el primer criterio que establece el DSM IV no resulta aplicable al *mobbing* (Rosario, Rovira Millán, Pons Madera, Rodríguez y Cordero, 2016). Mientras el acoso moral en el trabajo se caracteriza por la repetición y su frecuencia en el tiempo, es decir, su duración, el criterio A, en cambio, implica que la persona haya estado expuesta a un único acontecimiento traumático y haya experimentado, presenciado o le hayan contado uno (o más) acontecimientos

caracterizados por muertes o amenazas para su integridad física o la de terceros y que haya respondido con temor intenso y/o desesperanza. (Hirigoyen, 2014).

En relación a las consecuencias sociales del *mobbing*, Sicardi, Filippi y Ferrari (2017), señalan que el gran malestar padecido por la víctima se hace extensivo a sus familiares, a sus amigos, a sus vínculos personales en general, afectando así la inclusión social del individuo.

Debido a los trastornos que comienza a tener la persona acosada en su conducta social (agresividad, irritabilidad, hipersensibilidad, aislamiento, susceptibilidad) aumentan el malestar y los conflictos en sus relaciones familiares ya que proyecta su frustración e indefensión sobre ellos, comienza a dejar de lado responsabilidades y compromisos sociales, retrayéndose de su entorno (Piñuel, 2003; Odetto, 2016).

Hernández & Mishell (2016) mencionan que debido a la humillación y a la vergüenza que le ha generado el acoso, el individuo, en vez de refugiarse en su entorno familiar o amistades, se aísla de todas aquellas personas que podrían brindarle ayuda, destruyéndose progresivamente, muchas veces hasta la muerte.

El maltrato recibido destruye la autoestima de la víctima de forma insidiosa. Degrada, paulatinamente, el sentimiento de identidad y vuelve temible y repleto de incertidumbres al mundo en el que la persona debe vivir (Jauregui, 2011).

#### ***b- Para las organizaciones:***

La existencia del *mobbing* en las organizaciones repercute -necesariamente- de forma negativa en las mismas. Hay estudios que revelan la existencia de una relación negativa entre la exposición a situaciones de *mobbing* y la satisfacción laboral de los empleados, así como la disminución del compromiso para con la organización (Mathiesen, 2008, citado en López Cabarcos, Vázquez Rodríguez & Montes Piñero, 2010). Así, la disminución de la calidad del trabajo es uno de los efectos más frecuentes que genera el acoso laboral, ya que se originan dinámicas negativas que empeoran las condiciones del trabajo en general, aumentando la incidencia de accidentes de trabajo y absentismo y disminuyendo el rendimiento. Todo esto, trae aparejado una baja en la productividad de la organización (Johanson, 1991; citado en Varela, Puhl, & Izcurdia, 2013).

La propagación del *mobbing* afecta de forma severa la relación de las personas que deben trabajar en equipo, distorsionando la comunicación, así como la cooperación

y colaboración entre ellas, lo que deviene, paulatinamente, en un mal clima laboral. Esto hace que los trabajadores comiencen a perder su motivación, y así disminuye la eficiencia de la organización (Higuera, 2002; Trujillo Flores, V. Almegua & H. Mendoza, 2007).

Todos estos factores representan también costos muy significativos para la organización, debido al incremento del ausentismo generado por las licencias por enfermedad y por los niveles altísimos de rotación (Hoel et al, 2001b, citado en Di Martino, V., Hoel, H., & Cooper, C. L. 2003).

Se resumen en el siguiente cuadro los daños sufridos por las organizaciones en las que se lleva a cabo el acoso, según investigaciones realizadas por Piñuel y Zabala (2001):

*Cuadro 1: Consecuencias del mobbing, en las organizaciones*

Reducción de la eficiencia, el rendimiento y la rentabilidad.
Moral baja, pérdida de lealtad y dedicación por parte de los trabajadores.
Aumento de ausentismo, licencias por enfermedad.
Aumento de la rotación.
Mala imagen organizacional.
Tiempo perdido durante el acoso y durante los procesos de reclutamiento y entrenamiento del nuevo personal.
Gastos de asistencia a las víctimas: ayuda médica, psicológica.
Demandas judiciales.
Indemnizaciones.
Mal clima laboral.

*Fuente:* Trujillo Flores, Valderrabano Almegua & Hernández Mendoza (2007, pag 10).

Por esto, y por lo dicho anteriormente, es realmente importante combatir el mobbing, a nivel de las personas, de las organizaciones y de la sociedad en su conjunto (Hoel et al, 2001b; citado en Di Martino, V., Hoel, H., & Cooper, C. L., 2003).

### **3.4 Intervenciones Preventivas**

*“El problema del acoso moral es, ante todo, el de los límites y la regla. Los cuadros responsables deben afirmarse y remitir las órdenes advirtiendo los problemas y sancionando, cuando es necesario, los comportamientos irrespetuosos” (Hirigoyen, 2006, pag 274).*

Si bien la sociedad comienza a tomar conciencia de la gravedad que implica el acoso moral o *mobbing* en las organizaciones y de sus tremendas consecuencias, es fundamental dar un paso más. Las leyes al respecto son necesarias, pero siempre existirán aquellos individuos a los que les genera placer romperlas y utilizarlas para su propio beneficio. Así, resulta absolutamente necesario que las empresas desarrollen políticas de prevención concretas y eficaces (Hirigoyen, 2006).

Generar dichas políticas, implica crear y aplicar programas formativos para promover cambios en la cultura organizacional y modificar e incluso erradicar, aquellas prácticas que facilitan y/o dan lugar a situaciones de acoso laboral (Chong Seigne & Coyne, 2003, citados en Peralta, 2006). Las medidas preventivas consisten en generar buenas condiciones de trabajo, disminuyendo el estrés, con el objetivo final de mejorar la calidad de vida de todos los empleados, lograr un mejor funcionamiento de la organización y evitar la propagación del *mobbing* y sus consecuencias tanto a nivel personal como organizacional (Higuera 2002; Corniu & Gyorgy, 2012; Odetto, 2016).

Para que la prevención resulte eficaz, hay que abordar la totalidad de los elementos clave del sistema; esto es, intervenir a nivel de las personas, de los métodos de gestión de empresa, y de los contextos y factores que favorecen la aparición del acoso (Hirigoyen, 2006).

El primer paso para desarrollar e implementar medidas preventivas en una organización, es que la misma reconozca que tiene la responsabilidad de hacerlo, que le corresponde (Verona Martel, 2016). Deberá también conocer cuáles son los factores psicosociales que implican un riesgo potencial de acoso para anticiparse a los mismos y trabajar sobre ellos: *“Las investigaciones que faciliten la comprensión del acoso laboral en el sentido de un mejor entendimiento del contexto laboral, de las intervenciones en el trabajo, la cultura organizacional y las acciones para prevenir o enfrentar la situación de acoso, permitirán nuevas construcciones teóricas y posibilidades de generar un cambio en lo social” (Peralta, 2004, pag 1).*

Es importante trabajar en tres niveles de prevención: nivel primario para prevenir el riesgo, nivel secundario para prevenir el daño y nivel terciario para limitar el impacto negativo del daño provocado (Hirigoyen, 2014).

*Prevención primaria:* el objetivo de las intervenciones en este nivel es actuar sobre las causas que provocan o que potencialmente pueden provocar acoso laboral, con el fin de reducirlas y/o eliminarlas para evitar el daño. Para ello, es necesario realizar un análisis de las condiciones de trabajo, del clima laboral en general y llevar a cabo diferentes actividades para mejorar las prácticas que sean necesarias según las disfunciones encontradas. Filippi, Ferrari & Sicardi (2017) señalan que implementar acciones de prevención primaria es fundamental, ya que se da a conocer el problema. Así, las personas pueden llegar a darse cuenta qué les está pasando y pedir ayuda a tiempo.

*Prevención secundaria:* las estrategias utilizadas en este nivel tienen el objetivo de paliar el impacto negativo provocado por el problema. Trabajan directamente sobre las consecuencias provocadas por el mismo. Es necesario, en este nivel, también trabajar sobre los niveles personales como organizacionales para lograr soluciones a largo plazo.

*Prevención terciaria:* se actúa sobre el daño provocado, atendiendo psicológica, social y medicamente a aquellos trabajadores que ya sufren el problema. El objetivo es evitar mayor deterioro del que ya padecen.

Piñuel (2003) menciona como “crucial” la responsabilidad y la función que cumple el departamento de recursos humanos de las organizaciones respecto a este tema. Sostiene que es imprescindible que las personas que se desempeñan en el mismo, estén capacitadas y preparadas para poder identificar e intervenir en casos de *mobbing*, y no confundir los efectos del acoso con sus causas (como suele suceder).

Algunas de las acciones de prevención que pueden llevarse a cabo desde las organizaciones son: 1) configurar y comunicar claramente su misión, su visión y cuáles son sus objetivos; 2) establecer qué actitud general tendrá hacia sus empleados y cómo estos son valorados por la empresa; 3) desarrollar políticas y procedimientos para garantizar buenas condiciones de trabajo y un entorno libre de *mobbing*, “tolerancia cero” a situaciones de acoso; 4) llevar a cabo prácticas -para todos los niveles de la organización- que incentiven la colaboración y cooperación entre los equipos de trabajo, y la confianza en las relaciones interpersonales; 5) asegurarse mediante la formación de directivos y mandos medios, que los mismos desarrollen condiciones de liderazgo,



dirección de personas, gestión y resolución de conflictos, es decir, habilidades sociales en general; 6) explicar claramente cuáles son los objetivos que los trabajadores deben cumplir y cuáles son los medios y herramientas que cuentan para ello; 7) llevar a cabo evaluaciones de desempeño y brindar feed-back; 8) formar a todos los empleados en la prevención del mobbing (y demás riesgos laborales) y en estrategias de afrontamiento; 9) velar por el desarrollo de la comunicación interna; 10) desarrollar programas efectivos de inducción para nuevos empleados; 11) desarrollar procesos de reclutamiento y selección adecuados, contemplando no solo conocimientos técnicos, sino también la inteligencia emocional; 12) promover el trabajo sano y retribuyente (Piñuel, 2003; Trujillo Flores, Valderrabano A & Hernández Mendoza, 2007; Hernández & Mishell, 2016; Odetto, 2016).

Asimismo, es necesario incluir -en las políticas organizacionales “anti-mobbing”- la condena al acoso laboral en todas sus formas, así como medidas disciplinarias estrictas en el caso de que se cometa alguna infracción. Esto acompañado lógicamente, de un procedimiento que permita recolectar, analizar y tratar las denuncias una vez que ocurren. Se debe elaborar también un protocolo de actuación/intervención frente a situaciones de acoso (Higuera, 2002; García Izquierdo, Meseguer, Soler & Sáez, 2014).

El éxito de los programas en contra del *mobbing* dependerá de la presión que el problema ejerza sobre la organización, y de la imagen negativa que tenga el *mobbing* en la misma -o no- (Resch & Schubinski, 1996).

Resulta evidente que invertir en acciones para la prevención del *mobbing* implica una mejora del clima laboral y en un incremento del rendimiento de los trabajadores, así como en la reducción de absentismo y la rotación interna tanto como externa de la organización (Piñuel 2003).

#### **4. SINTESIS Y CONCLUSIONES.**

En este trabajo de revisión bibliográfica se propuso analizar el “Mobbing” en las organizaciones, sus características, así como las intervenciones de carácter preventivo, con el objetivo de poder conocerlo, identificarlo y prevenirlo.

El “Mobbing” o acoso moral es el hostigamiento, agresión o acoso psicológico que una persona recibe en su lugar de trabajo de parte de una o más personas, con la intención de perjudicarla y de que termine abandonando su lugar de trabajo. Implica todas aquellas conductas que atentan contra la dignidad y la integridad del individuo y se caracterizan por ser repetidas y sistemáticas. Es una forma de violencia muy difícil de advertir ya que se produce de manera dosificada y soslayada. Es absolutamente destructivo para la persona que lo padece, y para la organización en la cual se lleva a cabo.

Más allá de las diferentes definiciones propuestas por diferentes autores, todos coinciden en que lo que caracteriza al mobbing (o psicoterror laboral, acoso laboral, acoso moral, o acoso psicológico) es su duración en el tiempo, su frecuencia (repetición), la focalización, es decir la intencionalidad con la que se “ataca” a la persona objetivo y la relación asimétrica de poder (no necesariamente jerárquica).

El mismo se manifiesta de diferentes maneras y utilizando mecanismos diversos (tal como se expuso en el punto 3.1.2); y al ser un proceso, ya que se da a lo largo del tiempo, el mismo atraviesa diferentes fases, las cuales se van agravando paulatinamente.

Se han descrito también las características de sus actores, hostigador y víctima, así como las de las organizaciones donde el acoso se lleva a cabo con mayor facilidad.

Respecto a quienes ejercen el acoso, se encontró que son personas con rasgos de personalidad narcisista, psicopática y/o paranoides; personalidades perversas, incapaces de considerar al otro como un “ser”, como un individuo digno de ser respetado y valorado. En cambio, las personas son consideradas por este tipo de personalidades como “objetos” a los cuales creen que pueden manipular a su antojo, utilizándolos y destruyéndolos sin que se produzca absolutamente ningún sentimiento de culpa o remordimiento. Se trata de la utilización del otro según su conveniencia y con el fin de lograr sus objetivos.

Por su parte, cualquier persona puede convertirse en víctima, en cualquier momento, siempre y cuando se encuentre en un entorno laboral que favorezca la aparición de situaciones de acoso, y sea percibida por el acosador como una amenaza

para él. Si bien no se puede hablar de un perfil psicológico determinado, sí tienen determinadas características, a saber: suelen ser personas muy capaces, honestas, integrales, cumplidoras, perfeccionistas, con una gran escala de valores, y difíciles de corromper. Si bien algunos autores consideran que tienen mayor predisposición de padecer trastornos de ansiedad, depresión y los consideran personalidades más vulnerables, realmente se ha visto que esas son las consecuencias padecidas luego de atravesar por el suplicio que significa una situación de acoso moral en el trabajo y no sus causas.

Si bien el acoso lo llevan a cabo personas, estas necesitan de un entorno laboral que les permita desplegar su agresividad y llevar a cabo sus conductas y estrategias perversas. Se ha descrito cómo determinados ambientes laborales funcionan como facilitadores de dichas situaciones. Son ambientes de trabajo desorganizados, con altos niveles de estrés, con una comunicación deficiente -o casi nula- con estilos de liderazgo negativo y poco éticos, donde en nombre del cumplimiento de los objetivos está todo permitido. Todos estos factores devienen en un clima laboral desagradable generando severas consecuencias tanto para las personas (a nivel psíquico, físico, social y laboral) como para las organizaciones (disminuyen los niveles de productividad, disminuye la calidad del trabajo ejecutado, aumenta el absentismo, aumenta la rotación –interna y externa-, generando costos altísimos para afrontar dichas situaciones y todo lo que ello implica; así como una baja en las ganancias potenciales) (tal como se menciona en el punto 3.4).

Teniendo en cuenta la gravedad del problema, las consecuencias devastadoras que el mismo tiene en las personas que lo padecen, en las organizaciones y cómo impacta en la sociedad en general, resulta fundamental llevar a cabo medidas preventivas. Esa enorme responsabilidad le compete a las organizaciones ¿Cómo? Es necesario que los niveles más altos de la misma se involucren y se comprometan en la lucha en contra de las situaciones de acoso. Para ello deberán interiorizarse y conocer cuáles son los factores de riesgo que facilitan la aparición de las mismas para poder prevenirlos, identificarlos y actuar en consecuencia siempre que sea necesario. Deberán contar con la firme voluntad de cambiar todo lo que haya que cambiar para generar un ambiente de trabajo saludable.

Tal como se menciona en el punto 3.5, las organizaciones deberán elaborar políticas organizacionales claras respecto a lo que está permitido o no en las mismas; programas preventivos, esto es, generar buenas condiciones de trabajo en general,

disminuyendo el riesgo lo más posible, capacitar a los directivos y mandos medios en habilidades sociales, manejo y resolución de conflictos, gestión de personas; entre otros. Es crucial la implementación de la prevención a nivel primario, secundario y terciario de ser necesario.

Es imprescindible dar a conocer, comunicar a todos los empleados de la organización de qué se trata el mobbing para poder así identificarlo en las primeras fases, de manera precoz para llevar a cabo una intervención eficaz. Se debe brindar desde la organización también, estrategias de afrontamiento para saber cómo actuar frente a dichas situaciones.

Los programas deberán adecuarse a cada organización y variarán según la cultura de la misma, teniendo en cuenta, siempre, como premisa fundamental, la no aceptación del mobbing en ninguna de sus formas.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- Álvarez, D., & de Guerrero, M. G. (2008). Acoso moral en el ambiente de trabajo de las empresas mixtas del sector petrolero. *Multiciencias*, 8, 93-99.
- Arciniega, R. S. (2009). El acoso moral (mobbing) en las organizaciones laborales. *Psicología Iberoamericana*, 17(2).
- Artigas, M. V., & Ferrari, L. E. (2015). Percepciones comparadas de riesgos psicosociales de cuatro grupos de empleados y profesionales de organizaciones públicas y privadas. In *VIII Congreso Argentino de Ingeniería Industrial*. COINI. Córdoba, Argentina.
- Barbado, P. (2004). El acoso psicológico en el ámbito laboral (“mobbing”). Su tratamiento en la jurisprudencia española. *Revista de jurisprudencia argentina*.
- Barbato, C. E. La estructura psíquica del acosador moral. In *I Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVI Jornadas de Investigación Quinto Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR* (p. 47).
- Barón Duque, M., Munduate Jaca, L., & Blanco Barea, M. J. (2003). La espiral del mobbing. *Papeles del psicólogo*, 23(84).
- Beguy, (2003). Mobbing. El acoso psicológico en el trabajo. *Tesina de grado*, Universidad de Belgrano. Disponible en:  
<http://www.ub.edu.ar/investigaciones.php?opcion=publicaciones&tipo=3&area=1200>
- Beltri, R. T., & Fuentes, À. C. (2008). Psicopatía: una entidad clínica controvertida pero necesaria en psiquiatría forense. *Revista Española de Medicina Legal*, 34(1), 25-35.
- Blasco, S. M., & Trenc, J. E. (2010). Mobbing: ¿un problema de perfiles psicológicos o un problema de organización del trabajo? Dos estudios de caso. *Cuadernos de relaciones laborales*, 28(2), 233-256.
- Cabaco, A. S. (1999). Variables individuales (cognitivo-emocionales) y grupales en las nuevas patologías: El caso del mobbing o acoso psicológico en las organizaciones. *Educación, salud y trabajo: Revista iberoamericana*, 235-250.
- Cadavid, A. Á., Toro, V. B., & Alzate, L. (2017). ¿Cuáles son las causas y consecuencias del acoso laboral o mobbing? *Revista Electrónica Psyconex*, 8(13), 1-10.

- Cardona, D., & Ballesteros, M. (2005). Psychological harassment: a more frequent labor risk de lo reportado. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 23(2), 99-106.
- Carvajal Orozco, J. G., & Dávila Londoño, C. A. (2013). Mobbing o acoso laboral. Revisión del tema en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 29(49), 95-106.
- Castañeda, E. C. G. (2016). La violencia laboral en Argentina: particular referencia al acoso moral en el lugar de trabajo. *Temas de Mujeres*, 7(7).
- Cebey, M. C., & Trotta, M. F. (2010). Violencia laboral: un acercamiento conceptual (pp. 259-277). *Psicología y Trabajo. Una relación posible. Buenos Aires: EUDEBA.*
- Cornoiu, T. S., & Gyorgy, M. (2013). Mobbing in organizations. Benefits of identifying the phenomenon. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 78, 708-712.
- Daza, F. M., Bilbao, J. P., & García-Silva, J. A. L. (1998). NTP 476: *El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- De Bojana, B. P., & Atencio, E. (2010). El mobbing en el desempeño laboral. Implicaciones en la salud. *Multiciencias*, 10, 140-145.
- De Rivera, G., Luis, J., & Rodríguez-Abuin, M. (2003). Cuestionario de estrategias de acoso psicológico: El LIPT-60. *Psiquiatría*, 32, 18-28.
- De la Torre Martí, M., & Rodríguez Carvajal, R. (2013). Psicoterapia del Acoso Psicológico en el Trabajo. Un caso clínico. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 22(2).
- Del Castillo Martín, D. N. P., & Hernández, D. P. J. A. (2004). Un proceso lesivo: el 'mobbing'. I. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 5(2), 53-9
- Di Martino, V., Hoel, H., & Cooper, C. L. (2003). Preventing violence and harassment in the workplace (pp. 1-100). *Dublin: European Foundation for the improvement of living and working conditions.*
- Duffy, M.P., Sperry, L. (2012). *Mobbing: Causes, Consequences and Solutions*. Oxford University Press, Inc.
- Duque, M. B., Jaca, L. M., & Barea, M. J. B. (2003). La espiral del mobbing. *Papeles del psicólogo*, 14, 55-61.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 16-27.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and violent behavior*, 5(4), 379-401.

- Einarsen, Stale; Johan Hauge, Lars. (2006). Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo: una revisión de la literatura. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Sin mes, 251-273.
- Esbec, E., & Echeburúa, E. (2011). La reformulación de los trastornos de la personalidad en el DSM-V. *Actas Esp Psiquiatr*, 39(1), 1-11.
- Escartín-Solanelles, Jordi, Carlos, Arrieta-Salas, & Rodríguez-Carballeira, Álvaro. (2010). Mobbing o Acoso Laboral: revisión de los principales aspectos teórico-metodológicos que dificultan su estudio. *Actualidades en psicología*, 23-24(10-111), 1-19.
- Escobar Marín, M. A. (2016). Dinámicas organizacionales, acoso laboral y depresión. Línea de investigación *Salud laboral*, en grupo de investigación *Salud mental*. Universidad Católica de Pereira. Disponible en: <http://repositorio.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/10785/3576/1/CDMPSI247.pdf>
- Siciliano, Luisana. (2014). *Secuelas del Mobbing en trabajadores excluidos de las organizaciones, posterior a los 3 meses y previo a dos años de haber vivido el suceso.* Disponible en: <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC114678.pdf>
- Farmer, D. (2011). Workplace Bullying: An increasing epidemic creating traumatic experiences for targets of workplace bullying. *International Journal of Humanities and Social Sciences (The Special Issue on Behavioral and Social Science)*, 1(7), 196-203.
- Ferrari, Liliana Edith y Cebey, María Carolina (2012). La psicología del trabajo: entre la salud de las organizaciones y la de los trabajadores. Una aproximación a la formación y prácticas del psicólogo del trabajo. *Quaderns de Psicologia*, 14(1), 93-103. Extraído el 08 de noviembre de 2017, de <http://www.quadernsdepsicologia.cat/article/view/1133>
- Ferrari, L., Filippi, G., Cebey, M., Córdoba, E., & Napoli, M. L. (2013). Variables socio-organizacionales y sociodemográficas de alto impacto en los procesos de acoso laboral. *Anuario de investigaciones*, 20(1), 93-101.
- Ferrari, L., Filippi, G., Novo, P., Sicardi, E., & Trotta, M. F. (2011). La intervención frente a la violencia laboral desde la psicología del trabajo. Enfoques, perspectivas y experiencias. *E+ E: Estudios de Extensión en Humanidades*, 3(3).

- Fidalgo, Á. M., & Piñuel, I. (2004). La escala Cisneros como herramienta de valoración del mobbing. *Psicothema*, 16(4).
- García, F. L., & Agustina, J. R. (2016). Sobre el confuso concepto de psicopatía en la jurisprudencia del Tribunal Supremo español: una revisión crítica ante los nuevos retos del Derecho penal de la peligrosidad. On the blurring concept of psychopathy in the Spanish Supreme Court jurisprudence: a critical review in the context of a Criminal Law focused on dangerousness. *Polít. crim.* (online) vol.11 no.21, pp 66-103. Santiago jul. 2016.
- García Izquierdo, M., & Meseguer, M., & Soler, M., & Sáez, M. (2014). Avances en el estudio del acoso psicológico en el trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 35 (2), 83-90.
- González Trijueque, D. (2012). El acoso psicológico en el lugar de trabajo: epidemiología, variables psicosociales y repercusiones forenses. *Tesis Doctoral* dissertation, Universidad Complutense de Madrid.
- González Trijueque, D., Delgado Marina, S., & García López, E. (2010). Valoración pericial psicológica de la víctima de mobbing. *Psicología Iberoamericana*, 18(2).
- Hare, R. D. (2003). *Sin Consciencia. El inquietante mundo de los psicópatas que nos rodean*. Buenos Aires: Grupo Planeta
- Hernández, P. J. A., Martín, N. P. C., Marrero, A. G., Porbén, S. A., Romero, J. S. H., & Fernández, C. P. (2008). Validación de un instrumento para el diagnóstico del mobbing, cuestionario de Heinz Leymann (LIPT) modificado. *Revista Cubana Salud Trabajo*, 9(1), 34-48.
- Hernández, E., & Mishell, A. (2016). Estudio jurídico del fenómeno MOBBING para su prevención, control y sanción en el ámbito de las relaciones de trabajo *Bachelor's thesis*, Quito: UCE.
- Higuera, A. Z. (2002). I. repuesta al acoso laboral. Programas y estrategias. *Cuadernos de relaciones laborales*, 20(2), 337350.
- Hirigoyen, M-F (2006). *El acoso moral: El maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Paidós.
- Hirigoyen, M-F (2006). *El acoso moral en el trabajo: distinguir lo verdadero de lo falso*. Buenos Aires: Paidós.
- Hirigoyen, M-F (2014). *Todo lo que hay que saber sobre el acoso moral en el trabajo*. Buenos Aires: Paidós.



- Hoel, H., & Salin, D. (2003). 10 Organisational antecedents of workplace bullying. *Bullying and emotional abuse in the workplace*, 203.
- Jáuregui Balenciaga, I. (2008). Psicopatía, ideología y sociedad. *Nómadas*, (18).
- Jáuregui, I. P. (2011). Maltrato laboral: su evaluación. *Calidad de Vida y Salud*, 4(2). Universidad de Flores Año III, Número 6, V1, pp.181-195 1850-6216 URL.
- Jiménez, B. M., Muñoz, A. R., Hernández, E. G., Benadero, M. E. M., & Carvajal, R. R. (2005). Diferencias de género en el acoso psicológico en el trabajo: un estudio en población española. *Psicología em estudo*, 10(1), 3-10.
- Kostev, K., Rex, J., Waehlert, L., Hog, D., & Heilmaier, C. (2014). Risk of psychiatric and neurological diseases in patients with workplace mobbing experience in Germany: a retrospective database analysis. *GMS German Medical Science*, 12, Doc10. <http://doi.org/10.3205/000195>.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and victims*, 5(2), 119-126.
- Leymann, H., & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 251-275.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 165-184.
- Leymann, H. (1997). *The Mobbing Encyclopaedia*. Disponible en Web: <http://www.leymann.se>
- Leeds, A. M. (2016). *A Guide to the Standard EMDR Therapy Protocols for Clinicians, Supervisors, and Consultants*. Springer Publishing Company. Disponible en: [http://lghhttp.48653.nexcesscdn.net/80223CF/springer-static/media/samplechapters/9780826131164/9780826131164\\_chapter.pdf](http://lghhttp.48653.nexcesscdn.net/80223CF/springer-static/media/samplechapters/9780826131164/9780826131164_chapter.pdf)
- López-Cabarcos, M., & Vázquez-Rodríguez, P., & Montes-Piñeiro, C. (2010). Mobbing: Antecedentes psicosociales y consecuencias sobre la satisfacción laboral. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42 (2), 215-224.
- Madrigal Ramírez, E., & Calderón Elizondo, J. (2015). Conceptualización Médico Legal del Acoso Laboral. *Medicina Legal de Costa Rica*, 32(2), 64-73.
- Marietan, H. (2010). *El jefe psicópata: Radiografía de un depredador*. Libros del Zorzal.
- Melià Navarro, J. L., Sempere Aleixandre, J. M., & Romero Gil, J. D. M. (2004). *Factores de Riesgo del Acoso Social en el Trabajo (Mobbing): Un estudio de la*

- Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales de la Comunidad Valenciana*. España, disponible en: [www.riesgoslaboralescv.com](http://www.riesgoslaboralescv.com).
- Millon, T., & Davis, R. B. (1998). *Trastornos de la personalidad: más allá del DSM-IV*. Masson.
- Minolli, C. B. (2013). Mobbing: Más acá del derecho, la gobernancia. *Serie Documentos de Trabajo, No. 534*. Universidad del CEMA. Disponible en: <http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/534.pdf>
- Moreno Jiménez, Bernardo; Rodríguez Muñoz, Alfredo; Garrosa Hernández, Eva; Morante Benadero, Ma. Eugenia; (2005). Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: un estudio exploratorio. *Psicothema*, Sin mes, 627-632).
- Moreno Jiménez, Bernardo; Rodríguez Muñoz, Alfredo; Garrosa Hernández, Eva; Morante Benadero, María Eugenia; (2004). Acoso psicológico en el trabajo; una aproximación organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Sin mes, 277-289.
- Mosquera, D., & Knipe, J. (2016). Cómo entender y tratar el narcisismo con terapia EMDR. *Journal of EMDR Practice and Research*, 10(2), 49E-67E.
- Niedhammer, I., David, S., & Degioanni, S. (2006). [The French version of the Leymann's questionnaire on workplace bullying: the Leymann Inventory of Psychological Terror (LIPT)]. *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, 54(3), 245-262.
- Niedl, K. (1996). Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 239-249.
- Nunes, T. S., & da Rosa Tolfo, S. (2012). Políticas y prácticas de prevención y combate al acoso moral en una universidad brasileña. *Salud de los Trabajadores*, 20(1), 61-73.
- Odetto, C. L. (2016). El acoso moral laboral en las organizaciones privadas de la Ciudad de Rosario. *Invenio*, 19(37).
- Olmedo, Margarita; González, Paloma; (2006). La violencia en el ámbito laboral: La Problemática conceptualización del mobbing, su evaluación, prevención y tratamiento. *Acción Psicológica*, Junio, 107-128.
- Ortiz, O. P., & de la Iglesia Marí, M. (2012). El 'mobbing' como enfermedad del trabajo. Lan Harremanak. *Revista de Relaciones Laborales*, (7).

- Ospina Cardona, R. (2013). El acoso laboral afecta la productividad y el crecimiento de las empresas. Ensayo de Grado. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas, Especialización Alta Gerencia Bogotá, D.C. Disponible en: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10868/1/Ensayo%20de%20grado%20Especializacion%20Alta%20Gerencia%20Robinson%20Ospina%20Cardona%20FS48UMNG.pdf>
- Ovejero Bernal, A. (2006). El mobbing o acoso psicológico en el trabajo: Una perspectiva psicosocial. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(1).
- Peralta, M. C. (2004). El acoso laboral-mobbing-perspectiva psicológica. *Revista de estudios sociales*, (18), 111-122.
- Peralta Gómez, M. C. (2006). Manifestaciones del acoso laboral, mobbing y síntomas asociados al estrés postraumático: estudio de caso. *Psicología desde el Caribe*, (17).
- Pérez, B. E., & Fernández, M. L. (2012). Mobbing: acoso moral o psicológico en el trabajo. *Verba*, 28, 135-151.
- Pino Gil, C. D. (2012). Globalización y Acoso Laboral: efectos psicosociales.
- Piñuel, I. (2001). Mobbing, La lenta y silenciosa alternativa al despido. *Aedipe*, 17, 19-55.
- Piñuel, Iñaki. (2003). *Mobbing: Manual de autoayuda para superar el acoso psicológico en el trabajo*. Buenos Aires: Aguilar.
- Piñuel, Iñaki. (2004). Mobbing: Un Nuevo reto para la conflictología. *Guerra y paz en el trabajo: conflictos y conflictología en las organizaciones*, 13
- Piñuel, I, & García, A (2015). *La evaluación del Mobbing: Cómo peritar el acoso psicológico en el ámbito forense*. Sb editorial.
- Piñuel y Zabala, I. (2001). *Mobbing*. Bilbao: Sal Terrae.
- Puigcerver, M. J. B., Mateo, M. Á. B., Martínez, A. D., Badía, C. R., Romero, M. P. T., Lagarda, A. L. & Ranf, K. (2006). Ministerio de trabajo y asuntos sociales. Instituto de la mujer. Estudios e Investigación: Mobbing, género y salud. Disponible en: <http://www.inmujer.gob.es/publicacioneselectronicas/documentacion/Documentos/DE0099.pdf>

- Qureshi, M. I., Rasli, A. M., & Zaman, K. (2014). A new trilogy to understand the relationship among organizational climate, workplace bullying and employee health. *Arab Economic and Business Journal*, 9(2), 133-146.
- Resch, M., & Schubinski, M. (1996). Mobbing–prevention and management in organizations. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 295-307.
- Riquelme, A. (2006). Mobbing, un tipo de violencia en el lugar de trabajo. *Ciencias sociales online*, 3(2), 39-57.
- Rodríguez, C. C., González, M. Á., Roaf, P. L. M., & Rodríguez, H. A. G. (2011). El acoso laboral y la afectación a la salud de los trabajadores. Balance de la mesa "Mobbing y salud"/Workplace harassment and the health of workers: a review of the “mobbing and health” simposium. *Medicina Social*, 6(4), 346-351.
- Rosario-Hernández, E., & Millán, L. R. (2016). Consecuencias psicológicas del mobbing: estudio empírico de las consecuencias psicológicas del mobbing en una muestra de empleados en Puerto Rico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 30(2), 183-199
- Rosario, E., Millán, L. V. R., Madera, J. P., Rodríguez, M., & Cordero, A. (2016). Acoso psicológico en el ambiente laboral y el trastorno de estrés postraumático. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 28(2), 133-148.
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3).
- Schneider, K. (1980). *Las personalidades psicopáticas*. Ediciones Morata.
- Segura Aguirre, A., & Hernández Arista, U., & Ballesteros Ayala, J. (2013). Acoso psicológico en el trabajo y su relación con síntomas psicopatológicos. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 18 (2), 359-371.)
- Sicardi, G. F. L. F. E. (2017). *Psicología y trabajo, una relación posible. Tomo II* (Vol. 1). EUDEBA.
- Siciliano, Luisana. (2014). *Secuelas del Mobbing en trabajadores excluidos de las organizaciones, posterior a los 3 meses y previo a dos años de haber vivido el suceso.* Disponible en: <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC114678.pdf>

- Soliva, M. P. (2008). El falso mobbing: Un acosador encubierto. Disponible en: [https://scholar.google.com.ar/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=Soliva%2C+M.+P.+%282008%29.+El+falso+mobbing%3A+Un+acosador+encubierto.&btnG=](https://scholar.google.com.ar/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Soliva%2C+M.+P.+%282008%29.+El+falso+mobbing%3A+Un+acosador+encubierto.&btnG=)
- Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary Cooper (2010). *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*, Second Edition. CRC Press.
- Toro, J. P., & Gómez-Rubio, C. (2016). Enabling factors of workplace violence: A review of the scientific evidence in Latin America. *Ciencia & trabajo*, 18(56), 110-116.
- Trijueque, D. G., & Marina, S. D. (2008). El acoso psicológico en el lugar de trabajo. Antecedentes organizacionales. *Boletín de Psicología*, 93, 7-citation\_lastpage.
- Trujillo Flores, M., & Valderrabano Almegua, M., & Hernández Mendoza, R. (2007). Mobbing: historia, causas, efectos y propuesta de un modelo para las organizaciones mexicanas. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17 (29), 71-91.
- Urresta Tascón, M. M. (2013). Approaches to a conceptualization of mobbing in the Colombian legal. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 43(118), 387-405.
- Uribe-Prado, J. F., Trejo-Islas, E., Vázquez-Duarte, G., García-Saisó, A., & García-Saisó, S. (2016). Estudio exploratorio de violencia en el trabajo y su relación con factores psicosomáticos: Desarrollo de la escala mexicana de acoso en el trabajo (EMAT). *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 30(1), 21-45.
- Valencia, R., & Constanza, L. (2016). *Relaciones entre el mobbing y la salud: programa de prevención y promoción en la Organización ¿Qué relación hay entre el acoso laboral y la salud?* Universidad Católica de Pereira
- Varela, Osvaldo, Puhl, Stella M., & Izcurdia, M. de los Ángeles. (2013). Clima laboral y mobbing. *Anuario de investigaciones*, 20(2), 23-26.
- Vasconcelos Y. L. (2015). Mobbing in corporation environments. *Cuadernos EBAPE. BR*, 13(4), 821-851.
- Verona Martel, M. coord. (2016). El mobbing no puede ser un crimen perfecto. *Ciencia y Sociedad*, 42 (1), 130-131.
- Zapf, D., & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European journal of work and organizational psychology*, 10(4), 497-522.

- Zapf, D., Knorz, C., & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of work and organizational psychology*, 5(2), 215-237.
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International journal of manpower*, 20(1/2), 70-85.