



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

El acoso laboral o mobbing: un análisis psicosocial de sus  
componentes

Workplace bullying or mobbing: a psychosocial analysis of  
its components

*Autor/es*

Federico-Nvo Meñe Angono  
Hugo Nalda Llano

*Director*

Javier Martín Peña

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo  
2018



## **Resumen**

El principal objetivo de nuestro trabajo es analizar los factores psicosociales implicados en el acoso laboral o *mobbing*. Debemos ser capaces de comprender este fenómeno, entendiendo los elementos implicados para poder intervenir sobre personas y organizaciones de una manera eficaz. Mediante una revisión de bibliografía, vemos que es un fenómeno que tiene numerosas repercusiones que atañan desde al individuo a la organización, y por ende a la sociedad en su conjunto. Factores como el estilo de dirección empresarial es la fuente principal de su aparición, potenciado por la tendencia actual del mercado de trabajo basado en la flexibilidad y precariedad laboral. Todo esto supone la necesidad de orientarnos hacia modelos de empresa saludable, capaces de prevenir y actuar eficazmente frente al acoso laboral, previa participación de todos los agentes sociales, incluidos los poderes públicos, para concienciar sobre la magnitud de este problema a toda la sociedad.

**Palabras clave:** acoso laboral, violencia en el trabajo, acoso psicológico, acoso moral, efectos del acoso laboral.

## **Abstract**

The main objective of our study is to analyze the psychosocial factors involved in mobbing. We should be able to understand this phenomenon, and know the elements involved in intervening in people and companies in effective way. Through a literature review, we can appreciate with many consequences for the worker, the company and society as a whole. Where the management style of a company is the principal reason for mobbing to occur, it is motivated by the current situation of the market, characterized by flexibility and job insecurity. All the above factors make it necessary to implement a healthy management culture in a company, to be able to prevent mobbing and act with efficacy, but this requires everybody's collaboration. This includes the government, to raise awareness about the magnitude of this problem.

**Keywords:** *mobbing, harassment in the workplace, bullying at the workplace, mobbing and effects, levels of mobbing.*



## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. OBJETIVOS .....	2
3. METODOLOGÍA.....	2
4. DELIMITACIÓN DEL ACOSO LABORAL O MOBBING.....	3
4.1 Definición y contextualización.....	3
4.2 Causas y antecedentes .....	7
4.3 Tipologías del <i>mobbing</i> .....	10
4.4 Sectores de actividad con más riesgo de acoso laboral .....	12
4.5 Marco jurídico.....	14
5. ACOSO LABORAL O MOBBING: FASES, ESTRATEGIAS Y EVALUACIÓN. ....	16
5.1 Conductas y fases del <i>mobbing</i> .....	16
5.2 Instrumentos de prevención, detección e intervención. ....	18
5.3 Características de la organización que facilita el acoso laboral .....	23
5.4 Consecuencias del <i>mobbing</i> : del individuo a la organización .....	25
5.5 Características de los sujetos que intervienen: agresor, víctima y observadores.....	28
6. CONCLUSIONES.....	32
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35
8. ANEXOS.....	42

Tabla 1. Combinaciones de palabras clave utilizadas para las búsquedas bibliográficas .....	3
Tabla 2. Definiciones de acoso laboral .....	5
Tabla 3. Comparación de la gravedad de conductas de mobbing.....	17
Tabla 4. Consecuencias del mobbing para la organización .....	27



## 1. INTRODUCCIÓN

El acoso laboral o más comúnmente conocido como *mobbing* es un problema que afecta, no solo a quienes lo sufren en primera persona, sino a toda la sociedad en su conjunto. Es un fenómeno dentro de las organizaciones con mucha relevancia, pues está presente en muchas empresas (en mayor o menor medida) y puede extenderse por todos los niveles jerárquicos de la organización.

A pesar de que es un fenómeno del que todos hemos oído hablar y es conocido por todos nosotros, resulta muy relevante el ser capaces de hacernos una idea más real y ajustada de lo que supone y significa este fenómeno en su totalidad para poder detectarlo y prevenirlo. Además, sabemos que estas prácticas sobrepasan los límites de la empresa y llegan a afectar incluso a los seres más allegados de la víctima, como podremos apreciar en el desarrollo de nuestro trabajo.

Desde que se empezara a estudiar como tal por primera vez, ya en los años 80, podemos apreciar que, a lo largo de todos estos años hasta estudios muy recientes, muchos autores lo han estudiado con el objetivo de delimitarlo y acercarnos en mayor medida a lo que supone este fenómeno. Es necesario establecer los mecanismos adecuados de prevención y detección primaria dentro de las empresas y que establezcan claramente como intervenirlo. Pero, sobre todo, lo más importante es ser capaces de concienciar a la sociedad sobre lo que supone este mantra sobre las personas, no solo sobre la propia víctima, sino sobre todos los agentes que intervienen. Hablamos de la organización, allegados y familiares de la víctima y, en última instancia, nuestra sociedad.

En nuestro trabajo vamos a intentar reflejar la problemática que supone el acoso laboral en la actualidad. Para ello, primeramente, contextualizaremos el término en el tiempo y delimitaremos cuál es su definición. En segundo lugar, hablaremos de cómo se produce y lo encuadraremos dentro de nuestro marco jurídico. Finalmente, explicaremos cuales son las conductas más típicas clasificadas como *mobbing*, los principales instrumentos para prevenirlo y hacerle frente y cuáles son sus consecuencias tanto para la sociedad como para el resto de agentes que intervienen en él. El propósito general de nuestro trabajo es hacer una revisión bibliográfica que nos permita explorar las características y factores que intervienen en el *mobbing*, de donde proviene, como hemos llegado hasta aquí, como se manifiesta e influye en nuestro sistema actual y, por último, como ser capaces de hacerle frente. De esta manera, pretendemos ser capaces de ofrecer una mayor comprensión de un fenómeno tan complejo como es el *mobbing* en las organizaciones.



## **2. OBJETIVOS**

OBJETIVO GENERAL: Comprender y analizar la problemática que supone el acoso laboral o *mobbing* en la actualidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Delimitar el acoso laboral desde una perspectiva psicosocial y jurídica (definición, causas, tipologías, sectores y empresas donde más se da y marco jurídico).
- Explorar y analizar las conductas o formas del acoso laboral y el estudio de sus consecuencias.
- Estudiar y analizar las diferentes dinámicas que se dan en el proceso de interacción del acoso laboral.
- Estudiar las medidas de prevención y reparación del acoso laboral.

## **3. METODOLOGÍA**

Para la realización de este Trabajo de Fin de Grado se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica sobre la problemática del acoso laboral o *mobbing*, dando así respuesta a los objetivos anteriormente mencionados. De este modo estamos optando por fuentes secundarias (indirectas), es decir, estudios científicos, libros, revistas de otros autores y otros trabajos académicos, que nos permitan disponer de una visión actualizada del acoso laboral. También se han consultado algunas revistas especializadas como la *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Para ello, se han realizado diversas búsquedas bibliográficas en plataformas y bases de datos como *Scholar Google* y *Dialnet*, a través de la biblioteca de la Universidad de Zaragoza, utilizando referencias tanto en castellano como en inglés. La combinación de las palabras claves utilizadas para dichas búsquedas se muestra en la Tabla 1:

Tabla 1. Combinaciones de palabras clave utilizadas para las búsquedas bibliográficas

<i>Mobbing and organizations</i>
<i>Mobbing and effects</i>
Acoso laboral legislación
<i>Mobbing and victims</i>
<i>Environment mobbing</i>
Ocupaciones <i>mobbing</i>
Profesiones <i>mobbing</i>
<i>Mobbing and bystanders</i>
<i>Bullying in the workplace</i>
<i>Levels of mobbing</i>
Antecedentes del mobbing
<i>Causes of mobbing</i>
<i>Consequences of mobbing</i>
<i>Phases of mobbing</i>
<i>Health consequences of mobbing</i>

Fuente: Elaboración propia

#### **4. DELIMITACIÓN DEL ACOSO LABORAL O MOBBING**

##### **4.1 Definición y contextualización**

El primer autor en utilizar el término inglés *mobbing* fue Konrad Lorenz, zoólogo y médico austriaco que trabajó en el estudio del comportamiento animal. Se refirió a las conductas de pequeños animales gregarios que acosaban a animales que vivían en solitario y de tamaño superior a ellos (Lorenz, 1991). Posteriormente, fue utilizado por un médico sueco Heinemann (1972) para referirse al acoso entre niños, generalmente entre grupos de varios niños frente a uno solo en el ámbito escolar, lo que hoy conocemos como *bullying* (citados en Olmedo y González, 2006).

A pesar de estos precedentes en cuanto al término de *mobbing* o acoso laboral, no es hasta la década de los años 80 cuando se aplica por primera vez este concepto a la psicología laboral en el entorno del trabajo por Heinz Leymann, doctor en psicología pedagógica y graduado en ciencia médica de la psiquiatría. Heinz Leymann (1990, p. 19) en un Congreso sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo define acoso laboral como:

*"Situación en la que una persona ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo".*

Otra definición a destacar es la de la OIT (2003), la cual define el acoso laboral como aquella acción de carácter verbal o psicológica que se dé repetidamente en el tiempo y en lugar de trabajo o entorno del trabajo por parte de un grupo de personas hacia la víctima con el fin de amedrentarla, ofenderla, hierirla u obligarle a hacer algo.

Para acabar, el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo en España ha definido el acoso laboral como: *"Exposición a conductas de violencia psicológica, dirigidas de forma reiterada y prolongada en el tiempo hacia una o más personas por parte de otra/s que actúa/n frente aquella/s desde una posición de poder (no necesariamente jerárquica). Dicha exposición se da en el marco de una relación laboral y supone un riesgo importante para la salud"* (INSHT, 2009, p. 3).

Cabe hablar también de la definición dada por el académico noruego Einarsen (2003), citado en *European Observatory of Working Life*, (2009), que es ampliamente aceptada. Según este autor, el *mobbing* consiste en acosar, ofender, excluir socialmente a alguien o afectar negativamente a la realización de las tareas en el trabajo. Debe ocurrir repetida y regularmente (semanalmente) y durante un período de tiempo determinado (durante un periodo de seis meses). La intimidación es un proceso que va en aumento, en el cual la persona acosada termina en una posición de inferioridad y se convierte en el objetivo de todo este tipo de acciones

En España encontramos a Piñuel y Zabala (2001), psicólogo y experto en acoso laboral en este país, quién se dedica al estudio de las causas del *mobbing* y de su incidencia según el tipo de organizaciones y a González de Rivera (2000), otro investigador español focaliza sus estudios en el *mobbing* dentro de las instituciones.

A continuación, pasamos a exponer estas definiciones dadas en la siguiente tabla:

Tabla 2. Definiciones de acoso laboral

Konrad Lorenz (1991)
Conductas de pequeños animales gregarios que acosaban a animales que vivían en solitario y de tamaño superior a ellos.
Hienemann (1972)
Para referirse al acoso producido entre niños, generalmente desde grupos formados por un gran número de niños sobre otro en solitario.
Heinz Leymann (1990)
La persona ejerce una violencia psicológica extrema de manera reiterada en el tiempo sobre otra en el lugar de trabajo, con el objetivo final de destruir a la propia víctima y que abandone su puesto de trabajo.
OIT (2003)
Acción verbal o psicológica que se da repetida o persistente en el tiempo en el lugar de trabajo o con conexión con el trabajo, donde un grupo de personas hiere a una víctima, la obliga, ofende o amedrenta.
Einarsen (2003)
Acosar, ofender, excluir socialmente o dificultar las tareas laborales de alguien. Se debe dar de manera repetida y regular en el tiempo (cada semana durante 6 meses). El acosado termina en una situación de inferioridad y siendo el blanco de acoso.
INSHT (2009)
Exposición a conductas de violencia psicológica de manera repetida y prolongada en el tiempo por parte de una o varias personas sobre otra, las cuales actúan desde una posición de poder dándose en el ámbito de una relación laboral.
Fuente: Elaboración propia según Lorenz, 1991; Heinemann, 1972; Leymann, 1990; OIT, 2003; Einarsen, 2003; INSHT, 2009.

Con base en la opinión de los expertos, y de acuerdo con Leymann (1996), para que una persona se considere víctima de acoso laboral debe de encontrarse expuesta a esta al menos una vez por semana durante el período continuado de seis meses.

Como hemos visto, no existe ninguna definición consensuada, pero podemos encontrar una serie de aspectos comunes que recogen la mayor parte de las definiciones dadas y que nos permitirán entender el concepto de acoso laboral, pudiendo hacer así una distinción entre las conductas consideradas como acoso laboral de las que no lo son:

1. El acoso son las acciones que se producen en el lugar y entorno de trabajo entre todos los agentes que intervienen en él y no con agentes externos a la misma.
2. La frecuencia reiterada y duración en el tiempo de los actos del *mobbing* que afectan a las víctimas, a su entorno y a la propia organización empresarial.
3. La intencionalidad deliberada y consciente de causar en la víctima un daño psicológico y social.

En cuanto a las conductas que implicarían violencia física, existe una discrepancia actualmente entre los autores estudiosos del *mobbing*. Hay algunos autores que sí consideran que las conductas que impliquen daños físicos deben considerarse como acoso laboral, mientras que otros consideran que solo deberían incluirse aquellos actos de carácter psicológico (Escartín, 2010).

Cabe hablar también en este apartado de otros fenómenos que pueden ser comúnmente confundidos con el acoso laboral o *mobbing* y poder hacer una distinción entre ellos. Hablamos del estrés y del *burnout*. Nos referiremos al estrés cuando hablamos, según la definición del INSHT (2004) a la “*respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas*”(p. 6), es decir, cuando el trabajador detecta un desequilibrio entre los propios recursos que posee (personales y organizacionales) y la exigencia del entorno. El estrés es producido por una serie de situaciones en el trabajo, ambientales o personales que desencadenan la aparición de este fenómeno. Estos factores pueden ser la alta demanda de exigencias por parte de la empresa y la falta de recursos para ello, las propias exigencias que el trabajador se pone a sí mismo en su puesto de trabajo o problemas extra laborales del propio trabajador (Peiró, 2001).

Todo proceso de *mobbing* puede comenzar con la aparición del fenómeno del estrés en el trabajador, pero el hecho diferenciador es la posterior aparición de una serie de conductas deliberadas y malintencionadas por parte del acosador. En este caso, la víctima ya no sufre estrés por condiciones exclusivamente relacionadas con su puesto de trabajo, exigencias del entorno o personales, sino que interviene un tercer factor que atañe a su moral y dignidad personal (Fernández, 2017; Luna, 2003).

Conviene señalar también otro fenómeno existente en el entorno de trabajo y que no es acoso laboral. Hablamos del *burnout*. El *burnout* es un fenómeno muy común en el entorno laboral y se define según el INSHT como “*una respuesta al estrés laboral crónico integrada por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional, así como por la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado. Esta respuesta ocurre con frecuencia en los profesionales de la salud y, en general, en profesionales de organizaciones de servicios que trabajan en contacto directo con los usuarios de la organización*” (INSHT, 2005, p.3).

También encontramos en este sentido la definición dada por Martín (2007). Nos cuenta que el *burnout* es producido como consecuencia de estar sometido a una situación de estrés crónica cuando los mecanismos para afrontarlo han fracasado. Además, hay muchas consecuencias y causas asociadas al *burnout* idénticas a las producidas por el *mobbing*. El *burnout* puede ser producido por una indefinición de roles dentro de la empresa, así como por una mala gestión empresarial y sobrecarga de trabajo. Además, entre sus consecuencias nos encontramos con actitudes como son el sentimiento de culpabilidad, abuso de fármacos, ansiedad o absentismo laboral.

Es por esto que es necesario establecer una diferenciación entre este fenómeno y el *mobbing*. Podríamos decir que el *burnout* en mayor medida está asociado a profesiones que exigen un contacto directo con el usuario donde se produce una situación de estrés crónico al tener que enfrentar situaciones extremas con recursos muy limitados. Es por esto que en el *burnout* los sujetos experimentan una pérdida de interés por su trabajo debido a sus condiciones tóxicas. En cambio, en el *mobbing* los agresores forman parte de la propia empresa y existe una voluntad real de hostigamiento a la persona que nada tiene que ver con la falta de medios y malas condiciones laborales. El elemento diferenciador entre *burnout* y *mobbing* sería la existencia o no de “dolo” u hostigamiento, es decir, voluntad real de hacer daño. Además, con conductas tipificadas como *mobbing* se están vulnerando derechos fundamentales recogidos en la Constitución Española. En cambio, si un trabajador padece el síndrome del *burnout*, simplemente supondrá una mala práctica por parte de la empresa, pero no incurre necesariamente en ninguna vulneración de derechos fundamentales (Fernández, 2017; López, 2017; Gavilán, 2017; Luna, 2003).

#### 4.2 Causas y antecedentes

Es desde los años 80 cuando el concepto de *mobbing* se empieza a estudiar enfocado a lo que ahora entendemos por acoso laboral, dándose a conocer y abriéndose paso entre sectores de la población, siendo hoy un término ampliamente conocido y extendido en la mayoría de la sociedad. Actualmente hablamos de un problema que nos ataña a todos, siendo también un importante factor psicosocial (De Miguel, 2016; Prieto, 2016).

Cuando hablemos de antecedentes, lo haremos para hacer referencia a los precedentes en la historia que hoy nos han llevado hasta esta situación, es decir, a que el acoso laboral se focalice en el centro de todas las miradas por su repercusión y sea ampliamente conocido por la opinión pública.

Para hablar sobre estos antecedentes históricos al acoso laboral, nos referiremos a los factores sociales. Hablamos de los fenómenos de la globalización, industrialización, mecanización de los procesos productivos y liberalización de mercados, lo que ha provocado un aumento de los casos de acoso y de comportamientos abusivos en el trabajo (Lee, 2000; McCarthy, 1996). Es por esto que las empresas

(buscando seguir siendo competitivas en el mercado) tienen que afrontar situaciones como reestructuraciones y reducciones de plantilla, lo que deriva en los trabajadores situaciones de elevadas cargas de trabajo y de inseguridad laboral (Hoel y Cooper, 2001).

Esta situación de reestructuraciones y reducciones de plantilla sitúa a los directivos en posiciones mucho más privilegiadas para usar su poder, pudiendo utilizar comportamientos hostiles y autoritarios en su trabajo para que sus subordinados logren los objetivos marcados por la empresa, también gracias en parte a la presión creciente que ejerce la empresa sobre sus mandos directivos para lograr los objetivos establecidos por ella (Hoel y Cooper, 2001; McCarthy, 1996; Sheehan, 1999).

### Causas

En relación a las causas del *mobbing*, Borrás (2002) achaca la aparición del *mobbing* a los cambios en los modelos de negocio que se vienen dando en las últimas décadas. Según este autor, hablamos de todos aquellos cambios en la producción orientados a la venta y la satisfacción del cliente, originando un mercado de trabajo mucho más inestable y flexible con muchas más presiones para los trabajadores. Por otro lado, también lo achaca a las disfunciones que se dan en la estructura administrativa de la empresa. Esto puede originar confusión entre los trabajadores al no saber cuáles son sus funciones reales dentro de la empresa, así como la pasividad por parte de los mandos superiores sobre las quejas y los conflictos que se suceden entre ellos.

En un sentido similar, Luna (2003) señala que este mercado más flexible y las nuevas modalidades contractuales a las que se someten cada vez más a los trabajadores con contratos temporales y de duración determinada, hacen que los trabajadores asuman cada vez más tareas. Esto implica que no tengan un papel o rol tan definido dentro de la empresa, debido a esa incertidumbre e inseguridad que le genera su posición temporal en ella, lo cual les imposibilita la consecución de un desarrollo profesional y personal. De esta manera se promueve en el trabajo la competitividad y hostilidad entre los trabajadores, añadiendo la confusión de roles y un clima negativo entre las personas que lo conforman al existir posiciones laborales muy diferentes en ella, en lugar de la cooperación y el apoyo mutuo que se debería dar. De esta manera, los propios trabajadores convierten el ambiente laboral en un campo de supervivencia y ante el miedo al despido, pueden elegir a una víctima a la cual poner en el centro de la diana en caso de que aparezca la necesidad de prescindir de los servicios de algún empleado.

Duffy y Sperry (2012) coinciden con Borrás (2002) cuando achacan el origen del *mobbing* a disfunciones en la organización del trabajo. Establecen que en la aparición del *mobbing* influye el escaso liderazgo y la confusión de roles. No obstante, ellos hablan un elemento más: los conflictos de valores. Estos conflictos de valores constituyen la diferente manera en la que los trabajadores afrontan la forma de realizar su trabajo.

Ellos dan el ejemplo de una empresa de venta directa al cliente. Establecen que un vendedor de esta empresa podría pensar que la mejor manera de tratar al cliente es con la mayor educación y respeto posible y por el contrario, otro trabajador podría concebir al cliente como alguien explotable que apenas merece su atención. Es de esta manera como aparece el denominado conflicto de valores, ya que cada uno piensa que su manera de actuar y de trabajar es la mejor, dando lugar primero a una lucha de poder y, si está persiste, llegando al estadio de la aparición de conductas de *mobbing*. De esta manera, cuando la forma de actuar de un trabajador choca con la manera de trabajar y actuar del equipo o grupo de trabajo, es cuando surge el conflicto de valores, donde estos perciben que esa persona no comulga con sus valores y creencias, convirtiéndose en el blanco del acoso laboral al amenazar los valores del grupo (Duffy, 2012; Sperry, 2012). En este mismo apartado cabe hablar del clima laboral, pues según Rayner, Hoel y Cooper (1999) citado por Barón, Mundate y Blanco (2003) se dan mayores situaciones de violencia y de acoso psicológico en aquellas empresas donde el clima laboral se ve perjudicado debido a la falta de armonía entre los miembros de un mismo grupo.

Por otro lado, las observaciones de Piñuel y Zabala (2001) establecen que la mayoría de situaciones de acoso laboral o *mobbing* en el trabajo parten de un elemento en común: los celos o la envidia que sienten los acosadores sobre su víctima, ya sea porque posee cualidades envidiadas por los acosadores (edad, experiencia laboral o competencias), por una situación familiar o social anheladas por los acosadores o por despertar simpatía o aprecio entre sus compañeros y entre el resto de actores en el entorno de trabajo.

Podemos encontrar un cuadro resumen con las principales causas del *mobbing* mencionadas por los autores previamente citados en el apartado de Anexos (ver Anexo I).

Para finalizar, vamos a hablar de un estudio llevado a cabo por Dieter Zapf (1999), en base a un cuestionario realizado gracias a dos muestras conformadas por personas que en su momento fueron víctimas de acoso laboral. Hemos elegido este estudio debido a que es un estudio clásico del *mobbing* y nos parece muy interesante, pues nos muestra las principales causas del *mobbing* desde la perspectiva de la propia persona que lo sufre o lo ha sufrido en algún momento de su vida laboral. La primera muestra constó de 133 víctimas de acoso laboral reclutados mediante artículos periodísticos sobre *mobbing*, radiodifusión y la ayuda de una organización alemana contra el *mobbing*. También fue formada mediante un sistema de “bola de nieve”, empezando por personas conocidas por los miembros del grupo de investigación. La segunda muestra fue reclutada por una organización mediante una revista interna, donde se pedían voluntarios que hubieran sido víctimas de *mobbing* para responder al cuestionario. Establece una clasificación en cuatro grandes apartados sobre las causas del *mobbing*, a su vez divididas en 3 grandes grupos: el acosador, la organización y las causas personales.



En este estudio, se concluye que la mayoría de las víctimas de *mobbing* achacan el desencadenante al deseo por parte de su acosador a que la víctima abandone la empresa. Solo el 9% de los encuestados no estuvo de acuerdo con esta afirmación. En este sentido, la segunda opción que más apareció en las respuestas de los encuestados tenía que ver con el círculo de influencia del acosador principal. Establece que muchas personas dentro del círculo de influencia del acosador se vieron coaccionadas a hacerlo por culpa de la influencia de este, por lo que están identificando claramente la existencia de un perpetrador específico. En cuanto a la organización como causa del *mobbing*, el estudio concluye que los problemas con el clima organizacional y el elevado estrés son las causas más frecuentes de la aparición del acoso laboral, aunque situadas por detrás de las dos anteriormente mencionadas. Para finalizar, este estudio concluye que algunos de los motivos que propician la aparición del *mobbing* pueden tener que ver con las propias víctimas. No obstante, fueron las opciones menos marcadas por los encuestados. Algunas de ellas son deficiencias en las propias habilidades sociales porque la víctima es diferente a los demás, por enfermedades, apariencia o género de la víctima (Zapf, 1999). De este modo, la clasificación de las causas del *mobbing* hecha por estas dos muestras de personas quedaría de la siguiente manera, enumeradas de mayor a menor en función del número de personas que seleccionaron cada opción:

1. El acosador quiere que la víctima abandone la empresa.
2. El acosador principal coaccionó al resto de personas a acosar a la víctima.
3. Clima organizacional.
4. Alto estrés en la compañía donde trabajaban.

#### 4.3 Tipologías del *mobbing*

El *mobbing* es un fenómeno que afecta indistintamente a todos los niveles jerárquicos de la organización y se puede clasificar en 3 tipos: ascendente, descendente y horizontal. (Leymann, 1996; Luna, 2003; Borrás, 2002).

- Ascendente: el que tiene lugar de un inferior a un superior, es decir, cuando una persona con una posición jerárquica superior en la empresa se encuentra hostigado por personas que poseen una posición jerárquica inferior. Esto se puede dar cuando se produce una contratación externa de un superior jerárquico y este no es aceptado por el resto de subordinados o en casos de ascensos de trabajadores que tienen que ostentar una situación de superioridad frente a antiguos compañeros que estaban en el mismo nivel jerárquico que el ascendido. Surgen así los celos profesionales o el desacuerdo con dicho nombramiento (Luna, 2003; Borrás, 2002; Leyman, 1996).
- Horizontal: el acoso de un trabajador a otro de un mismo nivel jerárquico, es decir, entre iguales. Este acoso puede producirse por cuestiones personales o porque un miembro del grupo no acepta las pautas de funcionamiento establecidas por este. También con el objetivo de minar la moral de

un compañero aspirante a la promoción de un puesto de trabajo al que el acosador opta, con el objetivo de destruir su autoestima o generar descrédito para que no consiga estos reconocimientos laborales (Luna, 2003, Borrás, 2002, Leyman 1996).

- Descendente: es la situación más habitual. Es el que se da por parte de un superior a su subordinado. Se llevan a cabo acciones como desprecios, acusaciones infundadas y faltas de respeto con el único objetivo de minar la moral del acosado y mostrar una posición de superioridad, con el objetivo final de que la persona abandone voluntariamente la empresa porque resulta ser un trabajador incómodo para ella (Luna, 2003; Borrás, 2002; Leyman 1996). Una encuesta realizada por *Zogby International* en EEUU sobre el hostigamiento y el acoso en el lugar de trabajo determinó que el 72% de los acosadores eran los gerentes, por lo que estaríamos dentro de este supuesto de acoso laboral descendente (Duffy y Sperry, 2012). En este punto podemos hablar de 5 tipos de superiores jerárquicos (jefes) según Crawshaw (2007) citados por Duffy y Sperry (2012). Por un lado, estaría el denominado superior “adecuado”. Son superiores respetuosos, que promueven el trabajo y la eficacia y son bien percibidos por sus subordinados. Después, menciona los superiores “molestos”. Estos superiores se comunican de manera menos amistosa que los primeros y pueden provocar un malestar leve en sus subordinados, aunque solo de manera temporal sin llegar a dañar la relación laboral. Seguidamente encontramos al superior “pasivo”. Este es aquel que evita el contacto tanto físico como emocional con sus subordinados, haciendo que sus inferiores jerárquicos pierdan motivación por su trabajo. Luego está el superior “anómalo”, los cuales se relacionan de manera anormal debido a su personalidad narcisista o incluso psicópata, influyendo negativamente en el trabajador y en el buen funcionamiento de la compañía. Por último, hablamos del superior “abrasivo”, aquel cuya forma de relacionarse con el trabajador deriva en un daño severo para la organización, al relacionarse con ellos de manera acosadora y abusiva. Aquellos superiores cuyas actuaciones o formas de comportarse derivan en conductas de *mobbing* o acoso laboral son los ya mencionados superiores “abrasivos”. Estos superiores llevan a cabo actuaciones basadas en la humillación pública, excesos verbales, de control y amenazas. No obstante, estos gerentes no padecen ningún tipo de problema mental, sino que temen ser percibidos como incompetentes para el puesto que desempeñan, pues ven el mundo que los rodea como una amenaza constante contra ellos y tienden a la supervivencia defendiéndose contra lo que les rodea.

#### 4.4 Sectores de actividad con más riesgo de acoso laboral

Para hablar de aquellos sectores de actividad en nuestro país donde se da el *mobbing* en mayor medida vamos a utilizar el Barómetro CISNEROS. Este barómetro es una herramienta elaborada por el profesor de la Universidad de Alcalá, Iñaki Piñuel y Zabala para evaluar la incidencia del acoso laboral o *mobbing* en España. Hasta la fecha existen 6 diferentes estudios del Barómetro Cisneros pero, para hablar de esta cuestión en concreto, nos vamos a centrar en el Barómetro Cisneros VI, ya que es el primero de todas sus ediciones que nos permite mostrar resultados diferenciados por el sector de actividad.

El Barómetro Cisneros VI consiste en un estudio sobre el *mobbing* y los riesgos psicosociales en la Comunidad de Madrid. Fue elaborado en el año 2005 y tenía como objetivo establecer de manera cuantitativa cual era la prevalencia de los riesgos psicosociales (*mobbing*), estrés y *burnout* entre los trabajadores, estableciendo una diferenciación entre sectores y colectivos con más riesgo (Piñuel y Zabala y Cantero, 2006). No obstante, nosotros solo nos vamos a centrar en aquellos valores que se correspondan con el *mobbing* y con la diferenciación por sectores de actividad.

Consistió en la elaboración de un cuestionario, distribuido a una muestra representativa conformada por el personal de 122 empresas del seno de la Comunidad de Madrid, y escogidas según una afijación proporcional correspondientes al número de clasificación CNAE 93. Se obtuvo una tasa de respuesta del 42% y se dieron 4250 cuestionarios válidos y aceptados. Estas 122 empresas estaban conformadas por empresas del sector de la industria, construcción, comercio, hostelería y servicios. El cuestionario estuvo formado por 251 preguntas con formato de respuesta multiformato (Piñuel y Zabala y Cantero, 2006).

A continuación, establecemos una categorización donde desglosamos por sexo, edad, antigüedad, tamaño de la organización, relación laboral, tipo de contrato y puesto de trabajo a las personas que conformaron la muestra:

Del total de la muestra, casi el 60% de los encuestados fueron mujeres y poco más del 40% hombres. El 40% de ellos tenían edades comprendidas entre los 26 y los 35 años, seguidos por aquellos menores de 26 años y después por los que tenían una edad comprendida entre 36 y 45 años.

La mayoría de ellos llevaban entre 6 meses y 5 años trabajando para sus respectivas empresas, seguidos de aquellos que llevaban más de 10 años.

La mayoría de trabajadores encuestados pertenecían a empresas grandes (con más de 250 trabajadores), seguidos de aquellos pertenecientes a empresas con trabajadores desde 11 a 50.

Más de la mitad de los encuestados eran trabajadores con carácter fijo o funcionarios, y cerca del 75% de ellos desempeñaba su actividad laboral a tiempo completo.

A la hora de mostrar los resultados, solamente vamos a ceñirnos en aquellos que nos reflejen resultados según los sectores de actividad más afectados por este fenómeno, el *mobbing*.

A continuación pasamos a exponer los resultados, los cuales también aparecen reflejados en los Anexos (ver Anexo II).

En cuanto a los sectores de actividad, se producen diferencias significativas. Se aprecia que el sector de actividad donde hay mayor incidencia del *mobbing* es en la Administración Pública con un 22,5% sobre el total de encuestados de personas acosadas, seguida de las Actividades sociales y Servicios personales con un 18,70% y del sector de la Sanidad con un 12,60%. A su vez, el sector de la Educación, Construcción y Transportes son los que menos, con tasas entre el 6,1 y 4,1%, muy por debajo de las tres primeras, pero no por ello menos importantes (Piñuel Zabala y Cantero, 2006).

También cabe hablar de aquellos trabajadores que son nuevos en su sector, pero que han padecido *mobbing* en anteriores sectores donde trabajan.

En el estudio se puede apreciar que un 37% de los nuevos trabajadores de la Administración Pública han sufrido *mobbing* en anteriores trabajos, seguidos del Sector de Actividades sociales y servicios que conforman un 35,8% de antiguas víctimas y, por último, y es aquí donde se aprecia el cambio respecto al anterior apartado, aparece el sector de la Banca y Seguros donde el 29,2% de sus nuevos trabajadores afirman haber sufrido *mobbing* en sus anteriores trabajos (Piñuel y Zabala y Cantero, 2006).

Como conclusiones a este estudio, Piñuel y Zabala y Araceli Oñate Cantero señalan que el *mobbing* es un fenómeno cada vez más extendido y que no es solamente un problema individual del acosador o de la víctima del acoso. Es algo que denota que el funcionamiento de las empresas no está siendo el adecuado, llevando a cabo deficientes organizaciones del trabajo y sistemas de selección y promociones, así como el estilo y la forma de dirigir la empresa, sumado a la deficiente cultura empresarial. Además, remarcan que las organizaciones están obligadas a actuar sobre estas conductas y a prevenir que éstas se produzcan, como vienen apuntando las últimas sentencias en este ámbito. Sobre todo, señalan que es imposible erradicar el *mobbing* si no se actúa frente a los patrones de conducta y los valores culturales establecidos en la empresa, que son los que justifican que este acoso se produzca. La empresa debe concienciarse de que es un actor primordial en la lucha contra el acoso laboral, desarrollando cuantas medidas estén en su mano para luchar contra él, como puede ser el protocolo de actuación y prevención frente al acoso laboral, otorgando el Barómetro Cisneros la base de actuación para la implementación en la empresa de este tipo de protocolos (Piñuel y Zabala y Cantero, 2006).

#### 4.5 Marco jurídico

Dentro de nuestro código penal no encontramos una definición de acoso laboral o *mobbing* como tal, es decir, el acoso laboral como lo entendemos carece de definición legal dentro de nuestra jurisdicción, lo que no significa que no esté sancionado por nuestro ordenamiento jurídico.

No obstante, sí que sabemos que las conductas tipificadas como acoso laboral o *mobbing* infringen los derechos establecidos en el artículo 10 de los derechos y deberes fundamentales, artículo 14 de los derechos y libertades y artículos 15, 16 y 18 de derechos fundamentales y de libertades públicas de la Constitución Española, el cual es el marco jurídico supremo del estado (Constitución Española, 1978, art. 14, 15, 16 y 18).

Sí encontramos referencias a lo que podría implicar el acoso laboral en el artículo 173 del Código Penal, en la sección de delitos contra la integridad moral haciendo referencia a tratos degradantes sobre la integridad moral de las personas, también en el ámbito de cualquier relación laboral o funcionarial (Código Penal, 1995, art. 173). En base a este artículo, los tribunales han configurado una definición de acoso laboral como podemos apreciar en sentencias como la de TSJ de Galicia 9747/2012 la cual determina cuales son los tres puntos que caracterizan las conductas de acoso laboral.

La doctrina en la STSJ de Galicia 9747/2012 de 23 de noviembre pone de manifiesto que el acoso moral o laboral se caracteriza por:

*"a) ser un comportamiento abusivo de manifestación plural, del que pueden formar parte las conductas de naturaleza organizativa (asignar tareas inútiles, degradantes, humillantes, repetitivas, peligrosas, imposibles de cumplir, inferiores a su categoría profesional o, incluso, no asignar ninguna), aislamiento social (p. e., impedir las relaciones con los compañeros de trabajo; asignar un trabajo aislado de éstos; prohibir la presencia física de la víctima en reuniones; retirarle el uso de medios de comunicación, como el teléfono o el fax), desprestigio personal y profesional, a través, quizás, de la creación de falsos rumores sobre aspectos de la vida privada, salud física o mental o incompetencia profesional del trabajador o, en fin, agresión verbal o física (como sucede cuando se producen insultos, injurias, calumnias; amenazas; coacciones).*

*b) realizarse, generalmente, por uno o varios superiores (empresario o altos directivos) o compañeros de trabajo en situación de igualdad e, incluso, conjuntamente entre unos y otros. En el primer caso, se habla de acoso vertical ascendente, pues el acosador está situado en un plano jerárquicamente superior al acosado; en el segundo, de acoso horizontal, en cuanto tanto uno como otro están en un plano de igualdad respecto de los superiores jerárquicos.*

*c) su carácter recurrente y sistemático, pues se está ante una conducta que tiene que realizarse durante un determinado período y reiterarse con frecuencia, esto es, una o varias veces por semana. Así se habla de un período mínimo de reiteración de la conducta de seis meses, si bien éste debe interpretarse con cierta flexibilidad. Dicha reiteración evidencia un plan preconcebido para destruir al acosado, que queda evidenciado tanto en la reiteración de la conducta como en el hecho de que ésta se manifieste en la realización conjunta de varios de los actos ya relacionados, complementarios entre sí, en cuanto al logro de la finalidad perseguida."*

Además, resulta conveniente establecer la diferencia entre *mobbing* o acoso laboral de otro tipo de conductas o situaciones generadas en el entorno de trabajo.

Así, según la STSJ de Murcia 1387/2004 del 22 de diciembre:

*"Se debe diferenciar el acoso laboral del conflicto laboral puesto que una mera discrepancia, contrariedad o tensión generada en el trabajo o por el trabajo no puede calificarse como mobbing, que consiste en la creación de un ambiente hostil, hasta hacerlo insoportable para el trabajador, caracterizado por la transferencia de diversas proyecciones tendientes al menosprecio o desprecio".*

Además, en las situaciones de acoso laboral denunciadas por vía judicial puede darse el fenómeno conocido como "inversión de la carga de la prueba" una vez que el juez ha dado veracidad a las pruebas presentadas. Esto quiere decir que al trabajador le es suficiente acreditar algún indicio de que se ha producido una situación de acoso laboral para que el denunciado tenga la obligación de aportar una justificación razonada y suficientemente probada de su inocencia. También podemos concluir que las pruebas probatorias más válidas y aceptadas por los jueces para demostrar la existencia de acoso laboral son informes psicológicos donde se demuestre el daño psíquico que esa persona padece, pruebas documentales (correos electrónicos o mensajes que contengan amenazas o burlas), grabaciones en las que la víctima participe de la conversación, ya que no atentan contra la intimidad personal (STSJ Cataluña de 5 de mayo de 2011), declaraciones de los testigos de los hechos y el interrogatorio al propio empresario (Barea, 2015).

## **5. ACOSO LABORAL O MOBBING: FASES, ESTRATEGIAS Y EVALUACIÓN.**

### **5.1 Conductas y fases del *mobbing***

Para realizar una clasificación sobre las conductas que son consideradas como *mobbing*, hemos partido de la categorización dada por el abogado laboralista experto en *mobbing* Fontelles (2014), el cual establece una clasificación en base a cuatro grandes apartados o tipologías del acoso laboral:

- Conductas que afectan a las condiciones de trabajo: No proporcionar a la víctima la información necesaria para desempeñar su labor; anular su autonomía; subestimar sus decisiones; valorar de manera negativa los resultados de su trabajo; negarle el acceso a las herramientas necesarias para desempeñar sus tareas; tenerlo sobreempleado o subempleado mediante la atribución de tareas de rango superior o inferior a sus competencias; bloquear sus posibilidades de promoción laboral; marcarle unas metas imposibles de alcanzar.
- Conductas que dificultan la comunicación en trabajo: Interrupción continua al expresar su opinión; compañeros y superiores dejan de dirigir la palabra a la víctima; dirigirse a todos los del alrededor e ignorarle; aislar su lugar de trabajo (mediante biombos o poniendo su mesa contra la pared); rechazar sus peticiones de entrevista con los directivos de la empresa.
- Conductas que atentan contra la dignidad: Utilizar calificativos despectivos contra la víctima; dedicarle gestos de desprecio; desacreditar su labor delante de los compañeros; hacer comentarios o críticas sobre su vida privada, sus orígenes, su orientación sexual, sus creencias religiosas o políticas; difundir rumores contra la salud física o psíquica del afectado; hacer imitaciones o caricaturas contra la víctima o sobre sus minusvalías.
- Conductas que implican violencia: verbal (amenazas de agresiones físicas, dirigirse hacia la víctima alzándole la voz, invadir su vida privada desde el anonimato mediante llamadas, mensajes, cartas); física (agresiones físicas como empujones, pisotones o cualquier otra actitud que atente contra su integridad física o causar desperfectos sobre los bienes personales de la víctima); sexual (dirigirse a la víctima mediante gestos, palabras relacionadas con el tema sexual, hacerle insinuaciones relacionadas con el sexo o cualquier agresión sexual contra la víctima).

En cuanto a la gravedad de las acciones tipificadas como acoso laboral o *mobbing*, señalamos a continuación el estudio de Escartín (2009). Preguntó por este tema a una muestra de trabajadores españoles compuesta por tres tipos de participantes: víctimas de acoso laboral, testigos de acoso laboral y empleados sin experiencia previa directa de *mobbing*, donde clasificaban, a su propio juicio, cuáles eran las conductas de *mobbing* más graves para ellos y se las comparaba con las conductas más graves clasificadas según la opinión de expertos en acoso laboral. La siguiente tabla muestra cuáles fueron los resultados del mencionado estudio, donde podemos apreciar que las conductas tipificadas como de mayor gravedad por ambos grupos coinciden, lo cual se podría achacar al mayor conocimiento y conciencia de la población sobre este fenómeno.

Tabla 3. Comparación de la gravedad de conductas de *mobbing*

Trabajadores/as	Expertos
1. Abuso emocional	Abuso emocional
2. Des crédito y denigración profesional	Des crédito y denigración profesional
3. Control – abuso sobre las condiciones laborales	Degradación del rol laboral
4. Control y manipulación de la información	Control y manipulación de la información
5. Aislamiento	Aislamiento
6. Degradación del rol laboral	Control – abuso sobre las condiciones laborales

Fuente: Extraído de “*Mobbing*” o acoso laboral: revisión de los principales aspectos teórico-metodológicos que dificultan su estudio, (Escartín, 2009, p. 11).

En cuanto a las fases, es difícil establecer una categorización que sirva de denominador común para las situaciones constitutivas de acoso laboral, debido a la complejidad de este tipo de situaciones y las diferentes características de los sujetos que intervienen. No obstante, hemos elaborado 4 fases que habitualmente se pueden llegar a dar en todo proceso de acoso laboral en base a Leymann, (1996), Lluís Borrás, (2002), Manuel Luna (2003) y el INSHT (1998):

- 1) Fase de conflicto: un conflicto no resuelto, que se hace crónico, acaba conduciendo a una magnificación del suceso y es cuando se inicia el hostigamiento por parte del acosador.



- 2) Fase de estigmatización: comienza la estigmatización hecha no solo por el acosador inicial, sino por el resto de miembros del grupo que, por tener intereses en contra de este trabajador o por miedo a ser ellos las siguientes víctimas, contribuyen a la situación de acoso. La persona acosada se empieza a percibir como una amenaza para el grupo, sintiéndose totalmente indefensa. En esta fase, la persona acosada entra en un período de negación sobre lo que está ocurriendo, añadido a las dificultades que se dan en el seno de muchas empresas para denunciar estas situaciones, por lo que se puede prolongar mucho en el tiempo. Cuando esta estigmatización resulta evidente, comienza la siguiente etapa.
- 3) Fase intervención empresarial: en esta fase, los mandos jerárquicos de la empresa tienen constancia de la situación y emprenden algún tipo de actuación. Llegados a este punto, la empresa puede actuar en base a dos caminos: la actuación positiva y la actuación negativa. La actuación positiva conllevaría realizar una investigación pormenorizada del suceso y actuar consecuentemente si los hechos probados son lo suficientemente graves. Debido a la previa estigmatización, es muy probable que la empresa opte por la actuación negativa, en la que la dirección empresarial atribuye este acoso a situaciones personales de la víctima, juzgándola mal y agravando más el problema debido a una escasa o nula investigación del proceso, queriendo hacer algo para “quitarse el problema de encima”. El trabajador se siente culpabilizado y se le sitúa en una posición de señalamiento muy evidente de cara a toda la empresa.
- 4) Fase abandono de la vida laboral: antes del abandono laboral, el trabajador puede ir alternando períodos de baja con períodos de alta en la empresa hasta que finalmente queda excluido del mercado laboral. Llegados a este punto, una mala gestión por parte de la dirección empresarial del caso supone el abandono de la empresa por parte del trabajador porque la persona ha sido estigmatizada de manera general, convirtiéndose la propia empresa en cómplice del *mobbing*, con las consecuencias psicológicas para el trabajador que ello conlleva.

## 5.2 Instrumentos de prevención, detección e intervención.

Primero de todo, como ya hemos dicho en otras ocasiones, cabe recordar que no todo conflicto que se genere en el seno de empresa tiene que concebirse como algo negativo, sino que tienen que concebirse como algo que ayuda a establecer puntos de encuentro y de consenso entre los actores, mejorando los sistemas de normas y funcionamiento. Por ello, es necesario establecer planes de actuación para prevenir al máximo la aparición de conductas que impliquen acoso laboral, es decir, que tiendan hacia la resolución del conflicto sin llegar al proceso de estigmatización y el posterior hostigamiento (Luna, 2003).

Es muy importante según Schat y Kelloway (2003), citados por Escartín, Rodríguez-Caballeira, Porrúa y Martín (2008) llevar a cabo estrategias que no se centren únicamente en atender y rehabilitar a la víctima una vez que ya ha sufrido el acoso, sino centrarnos en la prevención e intervención de la problemática prematura, implicando a todos los agentes de la organización.

De este modo, hablaremos de prevención cuando nos centremos en los mecanismos y las actuaciones que la empresa lleva a cabo para evitar la aparición de indicios y conductas que puedan ser constitutivas de acoso laboral. Para ello, en primer lugar, conviene señalar una serie de actuaciones que toda empresa o administración podría llevar a cabo y que supondrían llevar a cabo medidas para que el *mobbing* no se llegue a producir.

Para Chong, Seigne y Coine (2003) es necesario establecer políticas de divulgación de información en la empresa en la que se delimite exactamente qué tipo de conductas considera la empresa constitutivas de acoso laboral y que no se van a consentir, manifestando total repulsa, rechazo y combate contra cualquier situación de *mobbing* que se produzca. Así, todos los actores tendrán cuenta de ello y la empresa promoverá cambios en la cultura empresarial que no podrán estar basados en el autoritarismo (citado en Peralta, 2004).

También juega un papel muy importante el departamento de RRHH de la empresa, sobre todo en el ámbito de la selección de personal. Es necesaria una selección de personal objetiva que mida realmente las competencias y la personalidad del individuo, detectando así que aquello que el candidato nos muestra se ajusta con las competencias requeridas para el puesto de trabajo al que opta, especialmente cuando hacemos referencia a puestos de supervisión, es decir, aquellos que van a tener un control directo sobre subordinados. En este caso, se necesitaría personas con alto nivel de liderazgo pero que al mismo tiempo no demuestren signos autoritarios, agresividad hacia sus compañeros (Aramburu-Zabala, 2002) o maquiavelismo, conocido como la tendencia de la persona a la utilización de cualquier recurso o medio, por muy engañoso que sea, para conseguir sus fines u objetivos deseados (Johnston, 2018).

Es muy importante la necesidad de llevar a cabo una selección de personal efectiva, donde las personas que se seleccionen tengan un perfil lo más polivalente posible, basado en competencias y personalidades detectadas por el departamento de RRHH, capaces de encajar en cualquier grupo de trabajo. De esta manera, conformaremos la organización con personas con un perfil polivalente, el cual podrá encajar en diferentes contextos con independencia de los compañeros, subordinados o superiores jerárquicos, ya que estos pueden ir continuamente variando.

Un segundo elemento importante del que podemos hablar en este apartado es la elaboración de programas de formación y concienciación. Consisten en programas formativos que sensibilicen y conciencien al personal sobre la lacra que constituye el acoso laboral en el seno de toda empresa, así como formación para poder detectar prematuramente casos de acoso laboral entre compañeros y los primeros pasos de actuación.

También es muy importante que en la empresa existan canales transparentes de transmisión de la información. En este estadio, los empleados deben saber que tienen un soporte para ayudarles (la empresa) siempre que puedan llegar a estar sometidos a situaciones de *mobbing*. Además la organización ha de disponer de protocolos de actuación frente al acoso laboral (Aramburu- Zabala, 2002). Para ello, es conveniente que estos protocolos especifiquen cual va a ser la persona u órgano encargado de tramitar e investigar estas denuncias (Monfort, 2010), de lo cual hablaremos más tarde.

Y como no podía ser de otra manera, vamos a hablar en este apartado de la confusión y la no delimitación de roles y funciones dentro de la empresa, que es una de las principales causas de la aparición del *mobbing*. Se debe de establecer una delimitación clara y directa sobre las funciones y los objetivos que acarree cada puesto de trabajo asignado a un empleado, promoviendo el trabajo en equipo con sistemas transparentes de evaluación del rendimiento (Aramburu- Zabala, 2002).

En segundo lugar, y una vez hecho referencia a las actuaciones para que el *mobbing* no aparezca, cabe hablar de aquellos mecanismos que la organización ha de llevar a cabo para su detección e intervención, con la correspondiente rehabilitación de la víctima que ello conlleva. Es conveniente detectar e intervenir toda situación de acoso en sus estados iniciales, es decir, cuando aún no ha supuesto un daño moral importante o especialmente gravoso para el acosado (Informe Randstad, 2003). No obstante, en esta fase ya se tiene como finalidad combatir el acoso porque ya se ha producido, llevando a cabo los procedimientos oportunos para elaborar una actuación frente a él (Monfort, 2010). Llegados a este punto, se deben proporcionar los mecanismos adecuados para que los trabajadores puedan denunciar situaciones de acoso que ellos mismos o sus propios compañeros sufran, los cuales han de contenerse en los protocolos de actuación (Informe Randstad, 2003). Será siempre positivo que estos mecanismos permitan a la víctima el contacto con la persona encargada o con la comisión que va a gestionar las conductas de acoso laboral. También, a la hora de detectar prematuramente el acoso laboral en sus estados iniciales, la empresa puede basarse en datos de tipo objetivo como puede ser un aumento del absentismo laboral, cambios a puesto de trabajo inferiores, traslados o desplazamientos no justificados, bajas, rotación de personal o disminuciones considerables en la productividad (Monfort, 2010; Informe Randstad, 2003). De la misma manera, puede llevar a cabo estudios de clima o cuestionarios sobre satisfacción laboral que permitan a la empresa detectar los primeros indicios o signos de acoso laboral (Informe Randstad, 2003).

En definitiva, nos referimos al conjunto de medidas que es capaz de aplicar la empresa para detectar y ser capaz de intervenir el acoso en sus primeros estadios, siendo capaces de volver a la situación laboral normal (Monfort, 2010).

En caso de que esta situación no se haya detectado prematuramente por un ineficaz o inexistente protocolo de actuación, solo nos queda llevar a cabo actuaciones paliativas, es decir, de reparación del daño que ya se ha producido sobre la víctima, rehabilitación y recuperación de esta. En este punto, en caso de que se demuestre una situación de acoso laboral, la empresa debe tomar medidas como pueden ser desplazar de localidad o centro al acosador, o incluso despedirlo dependiendo de la gravedad de las actuaciones. No obstante, siempre resulta más sencillo demostrar la existencia de conductas constitutivas de acoso laboral cuando se da entre compañeros, y más difícil cuando se produce entre empleadores, lo cual va ligado a la correspondiente sanción por parte de la empresa al acosador, la cual no puede llevar a cabo si no se ha podido demostrar la culpabilidad de su agresor. Por todo ello, es imprescindible que los protocolos de actuación frente al acoso sean eficaces, ágiles y permitan que el acoso sea detectado en sus primeros estadios para no llegar a la última fase, es decir, no alargarlo tanto en el tiempo de manera que la única solución posible sea la desvinculación del acosado con la empresa (Informe Randstad, 2003; Monfort, 2010).

Para acabar, nos parece importante profundizar en mayor medida en aquello que debe de contener un protocolo de actuación frente al acoso laboral. Hoy en día, todas las empresas que cuenten con trabajadores, independientemente del número de ellos y del tamaño de la organización, están obligadas a tener en su seno un protocolo de actuación frente al acoso laboral (Hurtado, 2016). Estos protocolos incluyen tanto la prevención (como elemento disuasorio para que el acoso no se produzca), como de detección (establecer los mecanismos para elaborar una denuncia) y de intervención (intervenir el acoso cuando ya se ha producido).

Hemos elaborado una guía sobre los aspectos más importantes que debería contener todo procedimiento de actuación en base al análisis de los siguientes protocolos: “Protocolo de actuación frente al acoso en el entorno laboral del Ayuntamiento de Madrid y sus organismos autónomos”, Ayuntamiento de Madrid, (2011); “Protocolo de acoso”, Repsol, (2008); “Protocolo: acoso laboral”, UGT, (2008) y el Informe Randstad “Calidad del Trabajo en la Europa de los Quince: El Acoso Moral”, (2003)

En primer lugar, todo procedimiento o protocolo de actuación ha de contener una justificación y el objeto de su elaboración. En ella, se ha de explicar la importancia que tiene el elaborarlo y ponerlo en marcha para la empresa o administración correspondiente, así como la necesidad de prevenir y de actuar contra todo este tipo de conductas, con el objetivo de crear un buen clima y ambiente laboral para el transcurso normal de la actividad.

A continuación, se debe de establecer el marco normativo donde aparezcan las referencias legales que atañen al acoso laboral y las normativas legales que se incumplirían en caso de llevar a cabo conductas constitutivas de *mobbing*. Posteriormente, procederíamos a la elaboración de un apartado que contuviera una declaración de principios propios de la empresa o administración, donde esta deje claro su voluntad de actuar y hacer frente a las situaciones constitutivas de acoso laboral.

También debe contener definiciones sobre lo que es el acoso laboral o psicológico, sus fases y diferentes tipologías, así como una delimitación de aquellas conductas que no supongan acoso laboral para poder establecer una diferenciación. Cabe también establecer cuál es el ámbito de aplicación del protocolo, que normalmente es para todos los trabajadores de la empresa.

Una vez superada esta fase introductoria, entraríamos en la fase de elaboración del procedimiento de actuación. En esta primera parte de la fase de intervención, conviene enumerar y explicar una serie de derechos a los que todo acosado o compañero del acosado será sometido en caso de denunciar:

- Derecho de a la confidencialidad de las personas que intervengan en el proceso sobre el contenido del mismo.
- Derecho de diligencia, es decir, que el proceso se desarrolle en un tiempo prudente pero razonable, sin demores excesivas.
- Derecho de contradicción, en el que todos los sujetos involucrados en el proceso busquen la verdad y un tratamiento justo para todas las personas involucradas.
- Derecho de restitución de las víctimas, es decir, restituir a la víctima a las condiciones laborales en las que se encontraba antes de sufrir el acoso.
- Protección de la salud de las víctimas.
- Prohibición de represalias sobre denunciante, testigos o colaboradores.

Una vez realizado este apartado, se debe proceder a hablar de las fases de actuación. La primera fase constará de un escrito formal que se tiene que llevar a cabo para denunciar la situación de acoso. Ese escrito deberá contener la identificación del denunciante, de los acosados y una descripción detallada de los hechos, junto con todo el resto de pruebas o documentación que se quiera aportar. Esta solicitud se deberá de realizar por escrito ante el organismo competente dentro de la empresa encargado de gestionar el proceso, bien sea el departamento de RRHH o una comisión creada con la finalidad exclusiva de atender este tipo de procesos.

Esta denuncia podrá ser interpuesta por el propio trabajador afectado o por una tercera persona que tenga conocimiento de este tipo de conductas. Tras un período de tiempo razonable, si se aceptara a trámite la denuncia, se procedería a iniciar la denominada fase informal, donde se intenta llegar a un

consenso entre la víctima y el acosador de manera rápida y eficaz. En caso de que esto no se produjera, se abriría un periodo de fase formal, donde la organización internamente es la que se encarga de resolver el procedimiento mediante las actuaciones que considere necesarias (informes, comparencias, entrevistas...).

De esta investigación, la propia empresa o administración ha de elaborar un informe, pudiendo derivarse que los actos constituyan acoso laboral o conflictos de tipo menor. De esta manera, dependiendo de la situación ante la que nos encontremos, podremos actuar de una manera u otra. El informe debe plasmar todo el resultado y es conveniente que no solo se derive un informe único como resultado, sino que se proporcione también uno individual a cada parte implicada, siendo recomendable que las partes reciban a su vez un informe personalizado con el resultado final. En caso de que se demostrara que se ha producido una situación de acoso laboral, se procederían a realizar sanciones disciplinarias a los implicados, así como apoyo terapéutico al afectado. En cuanto a las sanciones disciplinarias, éstas podrían ser desde una petición formal de disculpa a suspensión de empleo y sueldo o, en última instancia, el despido. También debe contener un apartado donde se trate el tema de las denuncias falsas interpuestas de manera dolosa y consciente, que igualmente podrán ser constitutivas de sanciones disciplinarias por parte de la empresa.

### 5.3 Características de la organización que facilita el acoso laboral

Existen varios factores organizacionales que, directa o indirectamente, provocan y favorecen la aparición del *mobbing* entre sus empleados. Es más propicia la aparición del *mobbing* en organizaciones donde hay un elevado número de empleados, puesto que puede que los compañeros se conviertan ellos mismos en sus propios competidores. Este factor se ve impulsado por el hecho de que estos mismos trabajadores estén sometidos a una elevada presión, por lo que cuanto más presión exista por parte de la dirección empresarial hacia los empleados (por ejemplo, por la consecución de objetivos), más conflictos existirán entre dichos trabajadores, lo que pueda acabar propiciando que estos se conviertan en acosadores o víctimas (Göçen, Yiriz y Yilmaz 2013; López y Vázquez, 2003).

Esta presión mencionada, va ligada al alto nivel de competitividad que también se da en este tipo de empresas. Hablamos de organizaciones en las que se promueve un sistema de competición entre empleados (cuanto más resultado obtienes, más incentivo te llevas). Los empleados tratan de eliminar a la competencia, eliminar a sus propios compañeros, dejando de serlo y convirtiéndose en rivales (Göçen, Yirik y Yilmaz, 2013; López y Vázquez, 2003). También el deseo de ascenso de las personas que trabajan en la organización a puestos de mayor rango podría derivar en conductas de *mobbing* entre compañeros, sobre todo en este tipo de empresas donde predomina la competencia entre empleados (Rodríguez, Escartín, Martín y Porrúa, 2008).

Por otro lado, Bosqued (2005) e Hirigoyen (1999) señalan que en la aparición del *mobbing* influye la alta complejidad burocrática de la empresa. Cuanto más rígida sea la jerarquía dentro de una organización, más distanciamiento existirá entre las esferas más bajas y la dirección, por lo que las necesidades de los empleados serán menos importantes para sus jefes. En este tipo de organizaciones la autoridad que la organización concede a las esferas más altas prevalece sobre cualquier otra cosa, dando al acosador libertad e impunidad para ejercer su poder, agravando las consecuencias del *mobbing* en el acosado y favoreciendo en última instancia la aparición del *mobbing* descendente. Esto puede derivar en una posición de pasividad de la víctima al saber que no tiene nada que hacer contra ese poder, llegando incluso a sentirse el propio culpable de la situación.

Otra característica empresarial que facilita la aparición del acoso laboral según López y Vázquez (2003) pueden ser los equipos de trabajo mal planteados. Esto se produce cuando la labor entre los miembros no está focalizada hacia una misma dirección, formándose especies de "bandas internas" donde perteneces a una o a otra, ocasionando rivalidades que desemboquen en acoso laboral. La existencia de supervisores en estos casos también se puede convertir en arma de doble filo, pues la labor de estos ha de ser imparcial, no intimidatoria ni parcial. Esto último provocaría discriminación entre los trabajadores supervisados y consecuentemente, aparecerían acosadores y víctimas laborales.

Otro autor como Topa (2007) determina que las organizaciones con una incorrecta organización de tareas (exceso de tareas con trabajadores insuficientes), son contextos favorecedores del *mobbing*. La organización, en caso de no acceder a contratar más empleados que alivien la carga de trabajo, generaría entre la plantilla un sentimiento de insatisfacción y un clima laboral inestable. Misma situación en caso de que las tareas a desempeñar fueran muy complejas, superando las capacidades de los trabajadores que las desempeñan (efecto del trabajador sobreempleado). Tanto las metas como los objetivos deben ser alcanzables y aceptados por los propios empleados, solo así conseguiremos una estimulación o motivación por parte de estos, lo que fortalecerá su compromiso individual con la propia organización.

Otro aspecto importante a remarcar es la existencia de organizaciones con un escaso control sobre sus trabajadores, donde se proporcione excesiva libertad de actuación a los empleados, lo que reflejaría un desentendimiento prácticamente total de la directiva, ignorando los problemas que puedan surgir entre sus empleados y facilitando la libre práctica del *mobbing*, convirtiéndolos en cómplices directos de esta situación. El trabajo de los empleados debe estar perfectamente organizado, estableciendo las funciones y los objetivos de cada puesto para conseguir la máxima eficacia de cada empleado, lo que genera en el trabajador una sensación alta de pertenencia y satisfacción laboral (Balducci, Alfrano y Fraccaroli, 2009; Bosqued, 2005).

También influye en la aparición del *mobbing* el grado de comunicación según Einarsen (2000), Leymann (1996), Vartia (1996), Zapf y Gross (2001), Coyne, Lee, Seigne y Randall (2003). En empresas donde la comunicación dirección-empleado sea escasa, puede que el trabajador no sepa cuáles son sus funciones a desempeñar, favoreciendo la aparición de conductas de *mobbing*. Además, se genera en el trabajador la sensación de que en el supuesto de que fuera víctima de una posible situación de acoso laboral, no va a ser escuchado. La falta de comunicación también puede darse entre empleados, un proceso en el cual la víctima es excluida de la interacción del grupo, produciéndose un aislamiento deliberado, lo que provoca en el excluido todos los efectos o consecuencias del *mobbing*. Para erradicar el *mobbing* de una organización es importante establecer un clima social estable que favorezca la involucración de la organización en la solución del problema, creando un equilibrio entre las percepciones del trabajador sobre su ambiente de trabajo y las políticas organizacionales. El ambiente laboral influye en las conductas de los empleados, por lo que debemos procurar una completa integración de todos los miembros en la organización y potenciar, si fuera necesario, actividades extra laborales con el fin de lograr una total adaptabilidad de los empleados. Se ha de potenciar el apoyo entre empleados y superiores, el compañerismo antes que la competencia y evitar el no intervencionismo ante el acoso laboral (citados por Escartín, Arrieta y Rodríguez-Carballeira, 2010). Por supuesto, también es muy importante el sentimiento de seguridad de los trabajadores víctimas de *mobbing* al saber que tienen toda una organización detrás que les va a apoyar, lo que impedirá que estos conflictos vuelvan a suceder (Melià, 2006).

Una vez hemos hablado de las características organizacionales que favorecen la aparición del *mobbing* o acoso laboral, cabe hablar de aquellas en las que es poco probable que ocurra. Hablamos de organizaciones “inmunes” a sufrir acoso laboral al referirnos a aquellas con seguridad en el empleo (expectativas de permanecer en la empresa a largo plazo, sin el miedo al inminente despido) y coherencia organizacional (existe una adecuada gestión directiva de la empresa). Nos referimos a aquellas compañías en las que los procesos productivos están bien integrados dentro de ella, al contrario de aquellas empresas donde las actividades a realizar y los roles de los trabajadores son confusos, existiendo un liderazgo muy deficiente. Es por esto que se llega a la conclusión de que los trabajadores de las empresas con seguridad laboral y coherencia organizacional son menos vulnerables a sufrir situaciones de acoso laboral, debido a estas expectativas de permanencia a largo plazo y al tener claramente delimitadas cuáles son sus funciones, generando el clima propio para el correcto desarrollo del trabajo (Hodson, Roscigno, y López, 2006).

#### 5.4 Consecuencias del *mobbing*: del individuo a la organización

Para Jacobshagen (2004) y Tinaz (2006) el *mobbing* tiene una gran variedad de efectos negativos tanto en el seno de la organización como en su entorno, a nivel psicológico, social y personal para todos los agentes que en él intervienen (citados por Yapicy, Anafarta y Sarvan, 2011).



## **Consecuencias sobre el individuo**

En primer lugar, vamos a hablar de las consecuencias que se producen en el individuo, comenzando por las consecuencias sociales. Pueden darse conflictos en las relaciones interpersonales de la víctima (desvinculación de su grupo de amigos o pareja sentimental, conflictos familiares con frecuentes discusiones, aumento de la irritabilidad, negatividad y aislamiento de la sociedad) (Ávila, 2016; Bernal, 2016; Alzate, 2016; Duffy y Sperry, 2007). Además, si la víctima acaba saliendo de la empresa, puede darse el denominado “estrés financiero” por el hecho de tener un poder adquisitivo menor (así como sentimientos de humillación y culpa al dejar de ser un proveedor de ingresos como anteriormente lo fue) (Duffy y Sperry, 2007). En cuanto a las consecuencias en la salud de la víctima, según López (2008) y González y Delgado (2008) hablamos de trastornos tales como el insomnio, la fatiga, ansiedad generalizada, irritabilidad, depresión, desmotivación laboral o estrés prolongado (citado en De Miguel y Prieto, 2016). De hecho, este estrés prolongado en el tiempo a causa del *mobbing* puede llegar a causar daños cerebrales (O’Brien, 1997) e incluso una mayor probabilidad de padecer enfermedades cardíacas y accidentes cerebro vasculares (Duffy y Sperry, 2007). Incluso los efectos negativos pueden acabar en el fatídico desenlace del suicidio según Medina (2009), citado en De Miguel y Prieto (2016). Además, la propia víctima adquiere una imagen muy negativa de sí misma y se le generan sentimientos de auto culpa, vergüenza y humillación al verse como blanco del acoso, lo que puede generar excesivas dificultades en el acosado para buscar y acceder a un nuevo puesto de trabajo (Duffy y Sperry, 2007).

También, en el propio lugar de trabajo las víctimas del acoso tienden a ser aisladas y marginadas. Llegados a este punto, los observadores adoptan conductas de pasividad y de vacío sobre la víctima, pues estos se mantienen al margen de la situación que se está sucediendo (incluso aquellos que previamente habían mantenido una relación cordial o amistosa con la víctima) (Duffy y Sperry, 2007).

## **Consecuencias sobre la organización**

En el ámbito de la organización, hablamos de consecuencias tales como el aumento de la tasa de absentismo, rotación de personal, situaciones de baja laboral, reducciones de jornada, disminución de la productividad, bajada del compromiso con la empresa y un mayor número de accidentes laborales, lo que finalmente supone un aumento de costes económicos para la empresa (Ávila, 2016; Bernal, 2016; Alzate, 2016; Agencia Europea de Seguridad en el Trabajo, 2014). También se derivan consecuencias negativas en el clima laboral empresarial, pues se ve gravemente perjudicada la cohesión y cooperación entre los trabajadores, motivación y el compromiso con la empresa. En definitiva, las relaciones interpersonales se ven claramente perjudicadas, lo que desemboca en un mal clima laboral (Instituto Nacional de la Seguridad Social, 1998).

En el cuadro que exponemos a continuación, se resumen los resultados sobre las consecuencias del *mobbing* para la organización llevado a cabo por Piñuel y Zabala, (2001):

*Tabla 4. Consecuencias del mobbing para la organización*

Reducción en la eficiencia, rendimiento y rentabilidad
Moral baja, pérdida de lealtad y dedicación por parte de los trabajadores
Aumento del absentismo y permisos por enfermedad
Rotación de personal
Mala imagen, publicidad negativa ante la opinión pública
Tiempo perdido durante el proceso de acoso y durante la contratación y entrenamiento de nuevo personal
Gastos relacionados con asistencia al trabajador, terapia, ayuda médica y psicológica etc.
Incumplimiento de disposiciones legislativas, demanda civil, demanda penal, etc.
Costos laborales por indemnización
Condiciones peligrosas de trabajo

Fuente: Extraído de: Piñuel y Zabala, I. (2001). *Mobbing. Cómo prevenir, identificar y solucionar el acoso psicológico en el trabajo*. Madrid: Pirámide, p. 182.

### **Consecuencias sobre la sociedad**

Por último, cabe hablar de las consecuencias que afectan en última instancia a la sociedad en general. Para Bartolomé (2012) hablamos de aquellos gastos derivados de la necesidad de tener que atender a estas personas, tanto costes médicos como psicológicos, puesto que estos gastos derivan en las arcas comunes de la Seguridad Social. También cabe hacer referencia, ya no a un gasto de tipo económico, sino al gasto que supone la pérdida de principios morales por comportamientos de pasividad y de no atención ante la víctima (citado en De Miguel y Prieto, 2016). Además, cabe decir que, por ejemplo, en Suecia, las estadísticas y estudios realizados revelan que el hecho de haber padecido *mobbing* o acoso laboral promueve el hecho de que estas personas se jubilen anticipadamente, mostrando resultados como que entre el 20 y el 40% de los trabajadores que en algún momento han sufrido *mobbing*, tienden a jubilarse anticipadamente (Flores, Almegua y Mendoza, 2007).

## 5.5 Características de los sujetos que intervienen: agresor, víctima y observadores.

### **Perfil del acosador**

Para comenzar, cabe decir que no está admitido ningún perfil concreto sobre las características específicas del perfil del acosador (Duffy y Sperry, 2012). Una vez dicho esto, podemos hablar de una serie de pautas o conductas comunes en el perfil del acosador en las que muchos autores coinciden. El acosador, es descrito según Field (1996) como una persona mentirosa, con un carácter generalmente inseguro, controlador, irritable, vengativo, violento, muy agresivo e incapaz de asumir culpas (citado por Corbin, 2018). Es descrito como una persona que no empatiza con los demás, exige interés pero no lo muestra, critica a todo el mundo pero no acepta opinión desfavorable hacia su persona, remarca los errores ajenos y no los propios, con baja autoestima y que trata de aumentar disminuyendo la de los demás (Hirigoyen, 1999).

En base a los estudios de Fernández (2011), las características del perfil psicológico del acosador se resumen en:

- Son personas incapaces de asumir culpas.
- Son personas manipuladoras, expertos en hacer sentirse a la víctima culpable de ser acosada y en generar en el entorno de la víctima un sentimiento de rechazo hacia ella.
- Son personas con dificultad para la toma de decisiones sobre su propia vida.
- Aparentan una personalidad que en realidad no es la suya, con el fin de ocultar sus miedos y preocupaciones.
- Son envidiosos, que añoran tener características o posesiones que si tienen otras personas.
- Personas con deseos de adquirir un nivel de vida alto, por lo que se relacionan con gente importante con fines interesados, ya que por sí solas no son capaces de alcanzar metas y objetivos importantes.
- Personas que les cuesta mantener relaciones interpersonales sinceras.

Con el objetivo de minar a la víctima, el agresor recurre a métodos como trampas camufladas en falsas ayudas, bulos y acusaciones contra la víctima (Luna, 2003). En el mundo laboral existe mucha competencia, por lo que se tienen celos por las personas exitosas y muchos compañeros desean tener ese reconocimiento profesional, concibiendo a la víctima como un impedimento para destacar (Ovejero, 2010) lo que le lleva a eliminar a la víctima para ver complacido este deseo (Hirigoyen, 1999; Piñuel y Zabala 2001).

Por otro lado, varios estudios nos indican que la mayor parte de los acosadores son hombres. En cuanto al número de acosadores, entre el 20% y el 40% de los casos, el acosador es una sola persona, y entre el 15% y el 25% de los casos, se trata de un grupo de cuatro o más personas las que acosan a la víctima (Zapf, 2003).

### **El perfil de la víctima.**

No se puede establecer un perfil psicológico determinado para que una persona acabe siendo víctima de acoso laboral, lo que significa que cualquier persona puede ser en un momento determinado víctima de acoso laboral (Flores, Almegua y Mendoza, 2007).

No obstante, por lo general, las víctimas de acoso laboral son personas inteligentes, competentes, creativas y leales con su organización. Por estos motivos suelen ser percibidos como amenazas ante el resto de los trabajadores, o ante aquellos que no poseen dichas cualidades (Sáez y García, 2001). Suelen ser personas incapaces de producir daño a los compañeros, y piensan que sus compañeros son igual de inofensivos. Tienen un alto grado de afecto y dependencia hacia las demás personas, evitan de todas formas el rechazo dentro del clima social de la empresa y establecen vínculos emocionalmente con su entorno (González de Rivera, 2002). Suelen tener la costumbre de asumir las culpas ante cualquier situación negativa y habitualmente son personas frágiles ante comentarios desfavorables, haciéndoles dudar de sus propias capacidades a pesar de que ante los demás son vistos como unos privilegiados. Se sacrifican por sus compañeros y anteponen los objetivos comunes a los personales (Hirigoyen, 1999).

No obstante, como bien señalan Mathiesen y Einarsen (2001) no todas las víctimas van a encajar de la misma manera posibles conductas de acoso laboral, pues influye en gran medida la personalidad de la víctima. Aquellas personas con poca autoestima y confianza en sí mismos pueden ser más tendentes a padecer *mobbing*, siéndoles muy difícil defenderse o buscar una solución (citado en González y Delgado, 2008).

Cabe destacar que entre los perfiles de víctima se tiene preferencia por gente joven y con poca experiencia antes que por los empleados adultos que ya están afianzados en la organización. También por los trabajadores con un contrato temporal, que se caracterizan por la incertidumbre sobre su futuro laboral, antes que por los empleados de contratación indefinida. Igual por los empleados extranjeros (que es uno de los colectivos más vulnerables socialmente) y por las mujeres antes que por los nativos y que los hombres (Mansilla, 2009). Una de las razones que expliquen esta mayor incidencia por las mujeres antes que por los hombres se puede achacar según Ovejero (2009) a la posible frustración sexual del acosador por alguna intención o pretensión fallida que tuviera, lo que se refleja en este tipo de conductas con el fin de humillarla en forma de venganza.

En el caso de *mobbing* horizontal, la víctima suele ser por lo general el que posee las características más adecuadas para el puesto de trabajo, muy capacitada, con mucha honradez y ética laboral, y que empatiza emocionalmente con los compañeros. En el *mobbing* vertical, los acosados suelen ser empleados precarios (jóvenes, inmigrantes, mujeres, desempleados de larga duración, mayores de edad), cuya característica principal es la inestabilidad laboral (Borrás, 2002).

### **El perfil de los observadores**

En el entorno laboral, el acoso se suele producir con la participación indirecta de terceros que no son ni víctimas ni agresores, se trata de empleados de la misma organización, testigos de la situación de acoso laboral y que sin participar directamente en el desarrollo del proceso, lo permiten al no hacer nada para evitarlo o detenerlo. El acoso laboral se produce en un sorprendente marco de pasividad y de silencio. Los observadores saben que este abuso psicológico se está produciendo, pero se abstienen de intervenir, ya sea por complicidad frente al abuso o porque temen ser ellos las siguientes víctimas (González de Rivera, 2002).

Esta falta de actuación se produce por miedo a ser discriminados y excluidos del entorno social de la organización (en el caso de *mobbing* entre compañeros del mismo nivel jerárquico), o por miedo a un posible despido (cuando el agresor o agresores están en un nivel superior de la escala jerárquica de la organización) (Piñuel y Zabala, 2011).

Esta participación se produce de las siguientes formas:

- De forma activa, cuando de alguna forma participan, con imitaciones o cooperaciones, ya sea porque la víctima no sea de su agrado, porque deseen ganar puntos con el directivo agresor o porque lo consideren como una oportunidad para quedarse con el puesto de trabajo de la víctima. Estos testigos pueden ser personas con un lazo de amistad fuerte con el agresor que gozan de la confianza de este y que disfrutan del daño que este provoca a la víctima, o pueden ser personas que divulgan y propagan los bulos y mentiras que crea el agresor, haciéndolo llegar a todas las esferas de la organización (Bosqued, 2005).
- De forma pasiva, personas que viven la situación de acoso (testigos) pero se mantienen al margen, contemplando las agresiones y permitiéndolas (González, 2011). Esta no actuación se produce por miedo, considerando que es mejor que otro compañero sea víctima de la agresión por parte de un superior para no serlo ellos, siendo más cómodo no actuar. De esta manera se trata de evitar a toda costa la pérdida del puesto de trabajo y la pérdida de posiciones y galones en la jerarquía de la empresa que conllevaría situarse contra el agresor, más aun si desempeña un cargo importante en la empresa (Fuertes, 2004).

Cabe destacar que el papel de los observadores es fundamental porque sin ellos esta situación se alargaría mucho menos en el tiempo. Los acosadores necesitan de la complicidad de los observadores para hostigar a la víctima, de su colaboración y participación para que el acoso sea de mayor magnitud y las consecuencias sobre la víctima más graves (Rivas, 2003).

## **6. CONCLUSIONES**

A partir de nuestro TFG hemos querido reflejar un fenómeno de tanta relevancia como es el *mobbing* o el acoso laboral. Para ello, hemos sido capaces de comprender y analizar la problemática que supone en la actualidad.

Hemos sido capaces de entender el acoso laboral desde una perspectiva psicosocial, es decir, como influye en las personas, su entorno y en última instancia, en la sociedad.

Entendemos el acoso laboral como un fenómeno que solo puede darse en el lugar o contexto de trabajo, que ha de ser continuado y prolongado en el tiempo y con una intencionalidad consciente de hacer daño.

Hemos podido comprender como el origen del acoso laboral se debe a los cambios en las tendencias del mercado de trabajo actual, más proclive hacia sistemas de flexibilización laboral y temporalidad, lo cual puede derivar en situaciones de acoso laboral por la inseguridad contractual y los nuevos modelos de negocio basados en la competitividad entre empleados. También podemos achacarlo a una mala organización en el trabajo, lo que comprende una errónea asignación de tareas y de roles en el trabajo y el denominado “conflicto de valores” entre los integrantes de un mismo grupo de trabajo, lo que hace que cada trabajador perciba sus tareas y la forma de trabajar de una manera diferente.

Además, hemos podido comprobar que es más probable la aparición del acoso laboral en aquellas empresas orientadas a la consecución de objetivos donde la competitividad entre los trabajadores es elevada, donde hay confusión y sobrecarga en las tareas a realizar, en aquellas donde existen un excesivo grado de jerarquización y donde la comunicación es muy dificultosa y, por el contrario, en aquellas donde el control apenas existe, dándose amplios espacios de libertad a los trabajadores para que solucionen los conflictos entre ellos mismos.

El acoso puede manifestarse de muchas maneras: entre iguales jerárquicos, desde un jefe hacia su subordinado o desde un subordinado hacia su jefe. El acoso descendente es el más habitual debido a la posición de superioridad jerárquica que posee el jefe en la empresa frente a sus subordinados, aunque se puede manifestar en cualquiera de las tres maneras antes mencionadas.

El *mobbing* es un fenómeno que no deja exento a ningún sector, pero si podemos hablar de algunos de ellos en los que hay un mayor índice de supuestos de acoso laboral. Hablamos del sector de la administración pública, actividades sociales y servicios personales, sanidad y banca.

Cabe decir que desde una perspectiva legal, no existe una definición expresa de acoso laboral, lo que no indica que no esté sancionado y perseguido por nuestro ordenamiento jurídico. En nuestra ley no existe una definición que nos indique explícitamente a que hacemos referencia cuando hablamos de acoso laboral, pero sí que gracias a las numerosas sentencias existentes en este ámbito se ha podido establecer una definición, así como aquellas características que se deben de producir para calificarlo como este fenómeno.

Existen numerosas tipologías de conductas que implican acoso laboral, pero siempre son aquellas que pueden atentar contra la dignidad de la persona, afectando a sus condiciones de trabajo, así como impidiendo su comunicación y relaciones interpersonales en el lugar de trabajo e incluso, aquellas que pueden llegar a implicar situaciones y actos de violencia. Todas estas conductas derivan en una serie de consecuencias que afectan tanto al individuo o la víctima que las padece de primera mano y su entorno, la propia organización empresarial y la sociedad en su conjunto por la pérdida de valores morales que esto conlleva.

En todo proceso de acoso laboral intervienen el agresor, la víctima y los observadores. Los tres elementos son necesarios para que la situación se califique de acoso. Por un lado, hablamos del papel del agresor, aquel que ejerce las conductas de *mobbing*. No existe un parámetro único y que sea válido para hablar de un perfil concreto de acosador, pero si conocemos una serie de características personales y de carácter que nos pueden ayudar a identificar este tipo de personalidades. Por otro lado, tenemos a la víctima y a los observadores. La primera es la persona que sufre el acoso y que, al igual que con el acosador, no se puede determinar un perfil único para referirnos a posibles víctimas de acoso, pero al mismo tiempo, también podemos identificar una serie de patrones que se pueden repetir en ellas y que nos permitan identificarlas. El segundo son los observadores, y son aquellos que se sitúan en el contexto laboral de la víctima y del acosador, pero que no son ninguno de ellos dos, los cuales normalmente actúan en un marco de pasividad y de inacción, a pesar de ser conscientes de que esta situación se está produciendo.

Por último y como conclusión a este apartado, es necesario llevar a cabo desde las empresas todas las actuaciones que estén a su alcance para prevenir y actuar frente a las situaciones de acoso laboral que en ella se produzcan. Para ello, resulta necesario y evidente tener una cultura empresarial sólida que no reproduzca ni permita conductas de este tipo, así como la necesidad de llevar a cabo procesos de selección eficaces y una adecuada gestión del personal, siempre llevado a cabo por profesionales del sector para no dar lugar a la aparición de fenómenos como el *mobbing*. Al mismo tiempo es muy importante que todas las empresas posean protocolos de actuación frente al acoso laboral, de manera que la víctima del acoso tenga un soporte en el seno de la empresa al que pueda acudir y donde sepa que va a ser escuchada, llevando a



cabo una investigación desde el momento que se interpone la denuncia, con las correspondientes consecuencias en caso de que la denuncia prospere y se demuestra la situación de acoso laboral.

Con este trabajo hemos conseguido comprender desde una perspectiva actual el fenómeno conocido como acoso laboral o *mobbing*, delimitarlo y explorarlo, de manera que hemos sido capaces de tener una idea más sólida sobre la magnitud de este fenómeno hoy en día y cómo repercute en nuestra sociedad. Es necesario que exista un verdadero compromiso y concienciación por parte de todas las empresas, tanto del sector privado como del sector público por luchar contra este fenómeno. Solo de esta manera conseguiremos erradicar de base todas estas situaciones. Es necesario que estas actuaciones no se centren exclusivamente en la implantación de protocolos de lucha contra el acoso laboral, que también son estrictamente necesarios, sino que se conjugue toda una cultura empresarial capaz de garantizar que todo este tipo de conductas no se lleguen a producir. Esta cultura debe abarcar desde la dirección empresarial hasta el personal base, pasando por el departamento de Recursos Humanos que es aquel que en última instancia ha de encargarse de garantizar que las personas que entran en la empresa son las más adecuadas para desempeñar esos puestos de trabajo, así como de garantizar que la cultura empresarial es comprendida, asumida y refleja las voluntades y las personas que en esa organización trabajan.

En última instancia, y ya no solo ciñéndonos a los límites empresariales, es necesario que se lleve a cabo una concienciación de toda la sociedad en su conjunto. Es decir, es necesaria una involucración real de todos los agentes sociales (desde el Estado y empresas, hasta las personas) a través de políticas reales de concienciación y educación para concienciar y sensibilizar a todas las personas sobre este fenómeno, de manera que se dé a conocer aún más y que se haga más visible, en definitiva, que se convierte en tema de debate en la opinión pública para que todos lo veamos como algo a erradicar de forma que deje de tener cabida en sociedades como la nuestra.

## **7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Almodóvar, A., Galiana, M<sup>a</sup> L., Hervás, P., Pinilla, F. (2011). VII encuesta nacional de condiciones de trabajo. Recuperado de:

[http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FICHAS%20DE%20PUBLICACIONES/EN%20CATALOGO/OBSERVATORIO/Informe%20\(VII%20ENCT\).pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FICHAS%20DE%20PUBLICACIONES/EN%20CATALOGO/OBSERVATORIO/Informe%20(VII%20ENCT).pdf)

Aramburu-Zabala, L. (2002). Respuesta al acoso laboral. Programas y estrategias. Cuaderno de Relaciones Laborales, 20 (2), 337-350. Recuperado de:

<https://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/viewFile/CRLA0202220337A/32407>

Arnejčič, B. (2016). Mobbing in company: levels and typology. *De Gruyter Open*, 49, 240-50. Doi: 10.1515/orga-2016-0021

Ávila, A., Bernal, V., y Alzate, A. (2016). ¿Cuáles son las causas y consecuencias del acoso laboral o mobbing?. *Revista electrónica Psyconex*. Recuperado de:

<https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/Psyconex>

Ayuntamiento de Madrid. (2011). Protocolo de actuación frente al acoso en el entorno laboral del Ayuntamiento de Madrid y sus organismos autónomos. Recuperado de:

<http://www.cooaytomadrid.es/documentos/acuerdos/PROTOCOLO%20%20ACOSO%20LABORAL.pdf>

Balducci, C., Alfano, V. y Fraccaroli, F. (2009). Relationships between mobbing at work and MMPI-2 personality profile, posttraumatic stress symptoms, and suicidal ideation and behavior. *Violence victims*, 24 (1), 52-67

Barea, M. (2015). La prueba en el acoso laboral: *Affor*. Recuperado de <https://affor.es/index.php/es/blog/89-la-prueba-en-el-acoso-laboral>

Barón, M., Munduate, L. y Blanco, M. (2003). La espiral del Mobbing . *Papeles del Psicólogo*, 23 (84), 71-82.

Borrás, L. (2002). El “Mobbing” o acoso moral en el trabajo. *Psicopatología clínica legal y forense*, 2 (2), 113-20. Recuperado de: <http://masterforense.com/pdf/2002/2002art13.pdf>

Bosqued, M. (2005). Mobbing, como prevenir y superar el acoso psicológico en el trabajo. Editorial Paidós

Branch, S., Ramsay, S., y Barker, M. (2012). Workplace Bullying, Mobbing and General Harassment: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 280–299. doi:10.1111/j.1468-2370.2012.00339.x

Carnero, M.A., Martínez, B., y Sánchez, R. (2008). Mobbing and its determinants: the case of Spain. *AppliedEconomics*, 42 (29), 3777-3787. doi:10.1080/00036840802360112

Constitución Española de 1978 (BOE núm. 311, 29 de diciembre de 1978).

Corbín, J.A. (2018). Perfil psicológico del acosador laboral en 25 rasgos: *Psicología y mente*. Recuperado de <https://psicologiaymente.com/organizaciones/perfil-psicologico-acosador-laboral>

De Miguel, V., y Prieto, J. (2016). El acoso laboral como factor determinante en la productividad empresarial: El caso español. *PERSPECTIVAS*, (38), 25-44.

Duffy, M. y Sperry, L. (2012). *Mobbing. Causes, consequences and solutions*. doi: 10.1093/acprof:oso/9780195380019.001.0001

Duffy, M. y Sperry, L. (2007). Workplace mobbing: Individual and family health consequences. Miami, Estados Unidos. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/258193133\\_Workplace\\_Mobbing\\_Individual\\_and\\_Family\\_Health\\_Consequences](https://www.researchgate.net/publication/258193133_Workplace_Mobbing_Individual_and_Family_Health_Consequences)

Einarsen, S., y Johan, L. (2006). Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo: una revisión de la literatura. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22 (3), 251-273.

Einarsen, S. y Skogstad, A. (2008). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. doi: 10.1080/13594329608414854

ESADE Randstad.(2003). Calidad del trabajo en la Europa de los quince. El acoso moral. Recuperado de: <https://www.juntadeandalucia.es>

Escartín, J., Rodríguez-Carballeira, Á., Porrúa, C., y Martín-Peña, J. (2008). Estudio y análisis sobre cómo perciben el mobbing los trabajadores. *Revista de Psicología Social*, 23(2), 203–211. doi:10.1174/021347408784135832

Escartín, J., Arrieta, C., y Rodríguez-Carballeira, A. (2010). Mobbing o acoso laboral: Revisión de los principales aspectos teórico-metodológicos que dificultan su estudio. *Actualidades en Psicología*, 23-24(110), 1-19.

European Observatory of Working Life.(2007). European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. *Eurofound*. Recuperado de: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/mobbing>

Fernández, M. (2011). Diferencias en la forma de acoso de hombres y mujeres: *El mobbing*. Recuperado de: <http://www.elmobbing.com/diferencias-acoso-hombre-mujer-mobbing>

Flores, M., Almegua, M. y 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.

Fontelles, A (2016). Qué es acoso laboral y tipos de acoso.: *Fontelles Advocats*. Recuperado de: <https://fontelles.com/que-es-acoso-laboral-y-tipos-de-acoso/>

Fuertes, J.C. (2004). ¡Mobbing! Acoso laboral. Psicoterrorismo en el trabajo. Madrid: Arán Ediciones

García, X. (2017). Obligaciones de la empresa ante el acoso laboral.: *Legal Today*. Recuperado de: <http://www.legaltoday.com/practica-juridica/social-laboral/laboral/obligaciones-de-la-empresa-ante-el-acoso-laboral>

González de Rivera, J.L. (2002). El maltrato psicológico: cómo defenderse del mobbing y otras formas de acoso. Madrid : Espasa Calpe.

González, D., y Delgado, S. (2008). El acoso psicológico en el lugar de trabajo y antecedentes organizacionales. *Boletín de Psicología*, (93), 7-20. Recuperado de: <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N93-1.pdf>

González, I. (2011). Los sujetos del mobbing: la víctima, el acosador y los testigos: *Psicología legal y forense*. Recuperado de <https://psicolegalyforense.blogspot.com/2011/07/los-sujetos-del-mobbing-la-victima-el.html>

Gonzalez de Rivera, J.L. y Rodriguez-Abuin, M.J. (2005). Cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo: El LIPT-60. Madrid, España. Recuperado de: <http://www.gonzalezderivera.com/art/pdf/manual-lipt60.pdf>

Göçen, S., Yirik, S., y Yilmaz, Y. (2013). Intercompany mobbing: the effects of company growth. *Qual Quant* (47), 1275-1285. doi: 10.1007/s11135-011-9590-2.

Grau, A. (2007). Como prevenir el burnout: diferentes definiciones e interpretaciones. *Gestión práctica de riesgos laborales* (43), 18-27. Recuperado de: <https://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/3013/GrauGPRL2007.pdf?sequence=1>

Hirigoyen, M. (1999). El acoso moral: El maltrato psicológico en la vida cotidiana. Barcelona, España. Editorial PaidósIberica.

Hodson, R., Roscigno, V.J., y Lopez, S.H. (2006). Chaos and the Abuse of Power: Workplace Bullying in Organizational and Interactional Context. *Work and Occupations*, 33 (4), 382-416.

Hoel, H. y Cooper, C.L. (2001). Origins of bullying: Theoretical frameworks for explaining workplace bullying. *Building a culture of respect: Managing bullying at work*. Londres: Taylor & Francis.

Hurtado, P. (2016). Protocolo de Acoso: Obligatorio en todas las empresas que cuenten con trabajadores. : *Pablo Hurtado Consultores*. Recuperado de:  
<http://www.pablohurtado.com/index.php/protocolo-de-acoso-obligatorio-en-todas-las-empresas-que-cuenten-con-trabajadores/>

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo. (1998). El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing (476). Recuperado de  
[http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTécnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp\\_476.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTécnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_476.pdf)

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo. (2009). Acoso psicológico en el trabajo: definición (854). Recuperado de:  
<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTécnicas/NTP/Ficheros/821a921/854%20web.pdf>

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (2006). Acoso psicológico en el trabajo, mobbing. Recuperado de:  
[http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/FichasNotasPrácticas/Ficheros/n\\_p\\_enot\\_96.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/FichasNotasPrácticas/Ficheros/n_p_enot_96.pdf)

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (2004). Estrés Laboral. Recuperado de:  
<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FICHAS%20DE%20PUBLICACIONES/FONDO%20HISTORICO/DOCUMENTOS%20DIVULGATIVOS/DocDivulgativos/Fichero%20pdf/Estres%20laboral.pdf>

Johnston, J. (2018). Bad to the Bone: *Psychology Today*. Recuperado de:  
<https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-human-equation/201810/bad-the-bone>

Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre del Código Penal.

Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5, 119- 126.

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, (2), 165-184.

López, M.A., y Vázquez, P. (2003). *Mobbing. Cómo prevenir, identificar y solucionar el acoso psicológico en el trabajo*. Madrid: Editorial Pirámide.

López, P. y Gavilán, R. (2017). Mobbing versus Síndrome de Burnout: *Ocio Crítico*. Recuperado de: <https://www.diariocritico.com/mobbing-y-sindrome-de-burnout>

Luna, M. (2003). *Acoso psicológico en el trabajo (mobbing)*. Recuperado de: <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd57/libromobbing.pdf>

Mansilla, F. (2009). Manual de riesgos psicosociales en el trabajo: Teoría y práctica. Recuperado de <https://es.slideshare.net/FranCedeo/manual-de-riesgos-psicosociales-en-el-trabajo>

McCarthy, P., Sheenan, M. y Wilkie, D. (1996). *Bullying, from backyard to boardroom*. Alexandria: MilleniumBooks.

Moreno, B., Rodríguez A., Morante, M.E., Garrosa, E., Rodríguez, R., y Díaz, L. (2008). Evaluación del acoso psicológico en el trabajo: desarrollo y estudio exploratorio de una escala de medida: *Assessment of Mobbing: Development and Exploratory Study of a Measure Scale* 7(2), 25-36. Recuperado de: <https://www.uam.es/gruposinv/esalud/Articulos/Salud%20Laboral/Evaluacion-del-acoso-psicologico.pdf>

Olmedo, M. y González, P. (2006). La violencia en el ámbito laboral: la problemática conceptualización del mobbing, su evaluación, prevención y tratamiento: *Acción Psicológica* 4 (2), 107-108. Recuperado de: <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=bibliuned:AccionPsicologica2006-numero2-0005&dsID=Pdf>

Organización Internacional del Trabajo. (2003). Proyecto de Repertorio de Recomendaciones Prácticas sobre la Violencia y el Estrés en el Sector Servicios: una amenaza para la productividad y el trabajo decente.

Ovejero, A. (2010). *Psicología social. Algunas claves para entender la conducta humana*. Madrid, España. Editorial Biblioteca Nueva

Peiró, J.M. (2001). El estrés laboral: una perspectiva individual y colectiva. *Seguridad y Salud en el trabajo*. (13), 18-38.

Peralta, M.C. (2004, 1 de agosto). El acoso laboral – mobbing – Perspectiva psicológica. *Revista de estudios sociales*. Recuperado de: <https://revistas.uniandes.edu.co/>

Piñuel y Zabala, I. (2001). *Mobbing. Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*, Santander, España: Sal Terrae.

Piñuel y Zabala I., y Oñate, A. (2006). La evaluación y diagnóstico del mobbing o acoso psicológico en la organización: el barómetro Cisneros. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22 (3), 309-332.

Repsol YPF. (2008). Protocolo de acoso. Recuperado de:

<http://campared.ccoo.es/f62743313ec7aef1186e0fa67a424a6000060.pdf>

Rivas, A. (2016). ACOSO LABORAL (II): Factores de riesgo organizacionales. Madrid: *Malta Salud Mental*. Recuperado de <http://maltasaludmental.es/acoso-laboral-ii-factores-de-riesgo-organizacionales/>

Rivas, JL. (2003). Mobbing: Terrorismo psicológico en el trabajo. Editorial Entrelíneas Editores

Rodríguez-Carballeira, A., Escartín, J., Porrúa, C., Martín, J. (2008). Un análisis psicosocial del mobbing y de sus comportamientos abusivos. *Revista d'Estudis de la Violència*, (5). Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/28229457\\_Un\\_analisis\\_psicosocial\\_del\\_mobbing\\_y\\_de\\_sus\\_comportamientos\\_abusivos](https://www.researchgate.net/publication/28229457_Un_analisis_psicosocial_del_mobbing_y_de_sus_comportamientos_abusivos)

Salinas, E. (2008). Acoso moral en el trabajo. Una perspectiva sociológica. Alicante, España. Recuperado de

[https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/9646/1/tesis\\_eutropia\\_salinas.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/9646/1/tesis_eutropia_salinas.pdf)

Sáez, M. C. y García-Izquierdo, M. (2001). Violencia psicológica en el trabajo. En J. Buendía y F. Ramos (coords.), Empleo, estrés y salud. Madrid: Pirámide.

Seehan, M. (1999). Workplace bullying: Responding with some emotional intelligence. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 57-69.

Topa, G., Depolo, M. y Morales, J. (2007). Acoso laboral: meta-análisis y modelo integrador de sus antecedentes y consecuencias. *Psicothema*, 19 (1), 88-94.

UGT Madrid. (2008). Protocolo: Acoso laboral. Recuperado de:

<http://www.ugtbalears.com/es/PRL/Psicosociologia/Protocolos/Protocolo%20de%20acoso%20Laboral.pdf>

Vartia, M. (2001). Consequences of workplaces bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scand Work Environ Health*, 21 (1), 63-69.

Vidal, M<sup>a</sup> C. (2006). El mobbing en el trabajo. Su problemática. Valencia, España. Recuperado de

[https://www.bioeticacs.org/iceb/investigacion/EL\\_MOBBING\\_EN\\_EL\\_TRABAJO.pdf](https://www.bioeticacs.org/iceb/investigacion/EL_MOBBING_EN_EL_TRABAJO.pdf)

Yapicy, N., Anafarta, N. y Sarvan, F. (2011). Causes, Dimensions and Organizational Consequences of Mobbing: An Empirical Study. *Ege Academic Review*, 11 (1), 179-191.

Zapf, D. (1999). Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70–85. doi:10.1108/01437729910268669

Zapf, D. y 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. doi:10.1080/13594320143000834

Zapf, D. y Leymann, H. (1996). Mobbing and victimization at workplace. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.



## **8. ANEXOS**

### ANEXO I

#### *Tabla sobre las causas del mobbing*

---

Tendencia actual de mercado laboral → flexibilidad y confusión de roles = estrés e inseguridad
Mala gestión y dirección empresarial
Conflicto de valores → discrepancias en el modo de trabajar
Envidia o celos por parte del acosador → condiciones o características envidiadas

---

Fuente: Elaboración propia según las causas establecidas por los autores antes citados; Borrás, 2002; Luna, 2003; Duffy y Sperry, 2012; Piñuel y Zavala, 2003)

ANEXO II

Tabla sobre los sectores de actividad con mayor incidencia del mobbing

SECTORES CNAE 93	MOBBING ACTUAL	
	No acosados	Acosados
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	77,50%	22,50%
ACTIVIDADES SOCIALES Y SERV PERSONALES	81,30%	18,70%
SANIDAD	87,40%	12,60%
INDUSTRIA	90,80%	9,20%
BANCA SEGUROS	91,20%	8,80%
SERVICIOS EMPRESARIALES	92,00%	8,00%
COMERCIO Y HOSTELERÍA	92,60%	7,40%
EDUCACIÓN	93,90%	6,10%
CONSTRUCCIÓN	95,60%	4,40%
TRANSPORTE Y COMUNICACIONES	95,90%	4,10%
TOTAL	90,80%	9,20%

\*Nota: Al menos durante los últimos 6 meses

Fuente: Extraído de “La evaluación y el diagnóstico del *mobbing* o acoso psicológico en la organización: el barómetro Cisneros” Iñaki Piñuel y Zabala y Araceli Oñate Cantero, 2006, p.317.

## ANEXO III

Tabla sobre las características sociolaborales de la muestra

		N	%
SEXO	HOMBRE	1742	41,10
	MUJER	2500	58,90%
Total		4242	100%
EDAD	MENORES DE 26 AÑOS	966	22,80%
	ENTRE 26 Y 35 AÑOS	1682	39,60%
	ENTRE 36 Y 45 AÑOS	942	22,20%
	ENTRE 46 Y 55 AÑOS	534	12,60%
	MÁS DE 55 AÑOS	122	2,90%
Total		4246	100%
ANTIGÜEDAD	Menos de 30 días	114	2,70%
	Más de 30 días y hasta 6 meses	604	14,30%
	Más de 6 meses y hasta 2 años	1230	29,10%
	Más de 2 años y hasta 5 años	936	22,20%
	Más de 5 años y hasta 10 años	560	13,30%
	Más de 10 años	776	18,40%
Total		4220	100%
TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN	DE 1 A 10 TRABAJADORES	552	13,00%
	DE 11 A 50 TRABAJADORES	1314	31,00%
	DE 51 A 250 TRABAJADORES	556	13,10%
	MÁS DE 250 TRABAJADORES	1820	42,90%
Total		4242	100%
RELACIÓN LABORAL	FIJO (FUNCIONARIO, INDEFINIDO)	2246	53,50%
	TEMPORAL CON CONTRATO FORMATIVO		
	TEMPORAL POR OBRA Y SERVICIO O INTERINIDAD	228	5,40%
	AUTÓNOMO ECONÓMICA DEPENDIENTE	1600	38,10%
	AUTÓNOMO	52	1,20%
	BECARIO	52	1,20%
Total		24	0,60%
		4202	100%
TIPO DE CONTRATO	A TIEMPO PARCIAL	1046	25,20%
Total	A TIEMPO COMPLETO	3112	74,80%
		4158	100%
PUESTO	Operario	920	22,10%
	Trabajador cualificado especialista técnico		
	Administrativo	1382	33,10%
	Mando intermedio	742	13,80%
	Directivo o mando superior	428	10,30%
	Otro	178	4,30%
Total		520	12,50%
		4170	100%

Fuente: Extraído de "La evaluación y diagnóstico del mobbing o acoso psicológico en la organización: el barómetro Cisneros" Iñaki Piñuel Zabala y Araceli Oñate Cantero, 2006, p. 315.

#### ANEXO IV

*Tabla sobre la incidencia del mobbing en la experiencia anterior del trabajador por sectores*

SECTORES CNAE 93	MOBBING ANTERIOR		
	SIN MOBBING anterior	MOBBING EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS	MOBBING EN LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	63,00%	11,00%	26,00%
ACTIVIDADES SOCIALES Y SERV PERSONALES	64,20%	16,00%	19,80%
BANCA SEGUROS	70,80%	18,90%	10,40%
SERVICIOS EMPRESARIALES	74,60%	16,50%	8,90%
EDUCACIÓN	76,80%	13,10%	10,10%
CONSTRUCCIÓN	78,50%	12,70%	8,90%
INDUSTRIA	78,70%	12,20%	9,10%
TRANSPORTE Y COUNICACIONES	82,30%	7,30%	10,40%
SANIDAD	82,70%	10,60%	6,70%
COMERCIO Y HOSTELERÍA	82,90%	12,20%	4,70%
TOTAL	77,00%	13,40%	9,50%

Fuente: Extraído de “La evaluación y diagnóstico del mobbing o acoso psicológico en la organización: el barómetro Cisneros” Iñaki Piñuel Zabala y Araceli Oñate Cantero, 2006, p. 317.

## ANEXO V

### *Tabla sobre las conductas que implican acoso laboral*

Conductas contra las condiciones de trabajo
<ul style="list-style-type: none"><li>• Anular la autonomía laboral de la víctima</li><li>• Subestimar las decisiones que tome en relación a la realización de su trabajo</li><li>• No valorar los resultados que obtenga la víctima o hacerlo siempre de forma negativa</li><li>• Labores de rango superior (sobree Empleo) o rango inferior (subempleo) a su competencia</li><li>• Bloquear su promoción laboral, evitando su crecimiento profesional</li><li>• Metas imposibles, con el fin de generar frustración en la víctima al no poderlas alcanzar</li><li>• No proporcionar a la víctima los medios e información necesarios para desempeñar su labor</li></ul>
Conductas que dificultan la comunicación
<ul style="list-style-type: none"><li>• Interrumpir a la víctima cuando desea expresar su opinión</li><li>• Ignorar su presencia, no dirigirse hacia la víctima (efecto invisible)</li><li>• Incomunicación con la gerencia empresarial</li><li>• Aislamiento de su lugar de trabajo</li></ul>
Contra la dignidad
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dirigirnos hacia la víctima con calificativos despectivos</li><li>• Minimizar la labor de la víctima frente a sus compañeros de trabajo</li><li>• Realizar críticas sobre su vida privada, sus orígenes, su orientación sexual, sus creencias religiosas o políticas</li><li>• Inventar o difundir rumores relacionados con la salud física o psíquica de la víctima</li><li>• Dedicar los gestos de desprecio (miradas, suspiros), imitaciones o caricaturas sobre ella</li></ul>
Implican violencia
<ul style="list-style-type: none"><li>• Verbal: Amenazas de agresiones, gritos, llamadas anónimas, cartas, mensajes</li><li>• Física: Empujones, pisotones, humillaciones, agresiones físicas, daños patrimoniales</li><li>• Sexual: Vocabulario explícito, Insinuaciones sexuales, cualquier agresión sexual</li></ul>
Fuente: Elaboración propia según la clasificación establecida por Fontelles (2014)