



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

MOBBING: "PRESENCIA DE CONDUCTAS HOSTILES EN EMPRESAS DE SAN MIGUEL DE TUCUMAN"

**Autores: Ochoa, Florencia Elisabeth
Valdez, María José**

Director: D'Arterio, Humberto

2015

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

RESUMEN

El mobbing, definido como acoso psicológico en el trabajo, es un problema existente en muchas organizaciones, pero poco conocido y por lo tanto escasamente difundido.

El presente trabajo analiza el fenómeno del mobbing con el objetivo determinar la presencia de conductas que hacen a esta problemática, en el ambiente laboral de las empresas de San Miguel de Tucumán.

A través de esta obra se brindara un panorama completo sobre el origen, las características principales, las fases de desarrollo, los sujetos intervinientes y los métodos de acoso del fenómeno, como así también, las consecuencias tanto para el trabajador y su entorno como para la empresa para la cual trabaja. Por último, se utiliza como método la estadística descriptiva en empresas del sector público y privado, a fin de determinar la presencia de estas prácticas.

INTRODUCCION

En una sociedad cada vez más materialista donde los resultados son más importantes que los individuos, la violencia se hace presente en los distintos ámbitos de la vida cotidiana; el ambiente laboral no es ajeno a esta realidad ya que las organizaciones para poder responder a las demandas y desafíos que genera un mundo cada vez más globalizado, exponen a sus miembros a continuas y cada vez más complejas relaciones interpersonales.

Día a día cientos de trabajadores son víctimas de maltrato por parte de sus compañeros, menosprecio de su trabajo o insultos y agresión por parte de sus jefes, este tipo de violencia constituye mobbing o acoso psicológico en el trabajo y es un fenómeno creciente, y a pesar de ello es poco conocido.

El mobbing se refiere específicamente a la acción de una o varias personas de una empresa dirigida contra un compañero de trabajo con el objeto de conseguir que esté abandone su puesto, socavar su autoestima o elevar la de sus acosadores.

Para las empresas esta problemática representa graves consecuencia como: alta rotación del personal; baja productividad y afecta su competitividad e imagen en el mercado entre otras, por lo que las mismas

deben estar alertas para identificar y tratar estas situaciones ya que la violencia psicológica es difícil de detectar y en muchas ocasiones puede negarse o deformarse.

Si bien existen varios estudios y tratados internacionales sobre este tema, como son los de los de Derechos Humanos y la OIT, que protege a las víctimas de este flagelo, en la República Argentina no se cuenta con una legislación específica sobre el mobbing, aunque cuenta con jurisprudencia y en algunos casos, leyes provinciales, como es el caso de la provincia de Tucumán.

El propósito de este trabajo es identificar la presencia de conductas hostiles, propias del mobbing, en empresas de San Miguel de Tucumán mediante la recolección, análisis e interpretación de datos estadísticos, además de difundir la importancia y el tratamiento de dicho fenómeno.

CAPITULO I

CONCEPTOS GENERALES DE MOOBING

Sumario: 1. Definición y concepto de mobbing; 2. Origen de la existencia del mobbing; 3. ¿Porque surge el mobbing en el centro de trabajo?; 4. Elementos esenciales del mobbing; 5. Clases de mobbing; 6. Fases del mobbing; 7. Métodos de acoso; 8. Diferencia del mobbing con otras figuras afines.

1.- Definición y concepto de Mobbing

El termino mobbing proviene de “mob” (del latín “mobile vulgus”) que se entiende como multitud, turba, muchedumbre, y de “to mob” (del inglés) que se refiere a acosar, atropellar, atacar en masa a alguien. La noción de mobbing ha sido desarrollada por diversos científicos y psicólogos -especialmente europeos- por lo que pueden encontrarse, sobre dicho tema, un variado haz de definiciones, algunas son muy generales y otras intentan una enumeración casi exhaustiva de los elementos característicos y determinantes del mismo.

La palabra mobbing fue utilizada por primera vez por quien es considerado la máxima autoridad mundial sobre el tema, el psicólogo y profesor de la Universidad de Estocolmo Heinz Leymann en la década de los 80 frente a un equipo sueco de investigación, quien recogiendo el término ya utilizado por el zoólogo y etnólogo Konrad Lorenz, define el mobbing, en aquella ocasión como: *“situación en la que una persona ejercen 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, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo”*.¹

Heinz Leymann expone al principio de su excepcional obra: *“Mobbing, la persecución en el trabajo”*, una importante puntualización: *“Los conflictos son inevitables... No estamos hablando aquí, sin embargo, del conflicto.*

Nos referimos a un tipo de situación comunicativa que amenaza con infligir al individuo graves prejuicios psíquicos y físicos. El Mobbing es un proceso de destrucción; se compone de una serie de actuaciones hostiles que, tomadas de forma aislada, podrían parecer anodinas, pero cuya repetición constante tiene efectos perniciosos”.²

Para hacer referencia al mobbing se han utilizado términos como “acoso laboral”, “acoso psicológico”, “acoso institucional”, “acoso moral”, “psicoterror” o “acoso psicológico en el trabajo”. Uno de los especialistas más reconocidos en el ámbito español y europeo, el psicólogo Iñaki Piñuel y Zabala, profesor titular de la Universidad Alcalá de Henares; declara que el término a emplear en castellano es el de “acoso psicológico en el trabajo”

¹ ROJO, José Vicente y CERVERA, Ana María, *Mobbing o acoso laboral*, Editorial Tébar S.L (Madrid, 2005), pág. 16.

² PIÑUEL Y ZABALA, Iñaki, *Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*, Editorial Sal Terrae Santander, (España 2001), pág. 52.

ya que ello implica un deliberado y continuo maltrato modal y verbal que recibe un trabajador por parte de uno o varios compañeros de trabajo que buscan con ello desestabilizarlo y minarlo emocionalmente con vistas a deteriorar y hacer disminuir su capacidad laboral o empleabilidad y poder así, eliminarlo más fácilmente del lugar y del trabajo que ocupa en la organización. En este sentido, este tipo de acoso laboral, se presenta como un conjunto de conductas premeditadas las cuales se ejecutan de acuerdo a una estrategia preconcebida y extremadamente sutil con un objetivo claro y concreto: la anulación de la víctima.

Según Iñaki Piñuel y Zabala no corresponde emplear los términos “acoso moral”, porque no se ataca a la moral de la víctima; ni “acoso institucional” porque aún no se ha consolidado y además es poco riguroso ya que siempre hay un acosador que no debe ser diluido en una responsabilidad de la institución o de la organización a la que pertenece, independientemente de que aquellas hayan permitido la situación.

2.- Origen de la existencia del Mobbing

En un principio el mobbing comenzó siendo ajeno a las relaciones laborales e incluso a las relaciones humanas. El primero en estudiarlo fue el etólogo austriaco Konrad Lorenz, en la década del 60, quien al realizar investigaciones sobre los animales observó el comportamiento de determinadas especies animales y constató que en ciertas oportunidades los individuos más débiles del grupo formaban una coalición para atacar a otro más fuerte.

Konrad Lorenz comenzó a experimentar con ratas y así descubrió que una comunidad de estos roedores tienen sus propias “tradiciones” y experiencias que son transmitidas de generación en generación como herramienta de supervivencia, base de su fuerza y rasgos distintivos, teniendo este último, un gran peso: el olor del clan.

En tal contexto, cuando se introduce a la comunidad una rata ajena a la “familia” equivale a introducir un elemento discordante o peligroso para la armonía del clan. Así, cualquier roedor que desconozca el olor de la “intrusa” dará la señal de alarma y eso será suficiente para que toda la familia se abalance en contra de la extranjera, la que paralizada por el terror, no llegara siquiera a defenderse.

Siguiendo con la misma comunidad experimental, Lorenz busco determinar qué ocurriría si un miembro del clan, apartado el suficiente tiempo como para perder su olor distintivo, fuera nuevamente introducido a su comunidad. Lo que observo en este caso fue impactante: la rata aislada fue desconocida por sus pares y sufrió el mismo ataque que la rata extranjera.

La curiosidad de Lorenz no se aplaco con lo observado en las ratas. Estudios posteriores sobre babuinos que son animales sociales que forman manadas en las que el gobierno, lejos de caer en cabeza de un solo individuo, recae en los machos viejos, los que se mantienen unidos para hacer frente a todo macho joven que intente arrebatárles el poder o discutirles su liderazgo.

Los estudios que Lorenz, realizo a cerca de la conducta animal, le valieron en 1973 el premio Nobel de Medicina Compartido (junto a Tinbergen y Von Frisch por sus contribuciones a la psiquiatría y a la medicina psicosomática).

Durante la década del 80, los estudios etológicos sobre la agresividad intraespecies sirvieron de base para estudiar el comportamiento humano dentro de las organizaciones. El precursor fue el psicólogo y profesor de la Universidad de Estocolmo, Heinz Leymann quien fue el primero en aplicar el término de Mobbing al campo de la psicología laboral durante el Congreso de Higiene y Seguridad en el trabajo, que tuvo lugar en Hamburgo en 1990. Considerado como uno de los mayores expertos a nivel internacional sobre la materia, sus profundas investigaciones y obras han

servido de base y estímulo para continuar estudiando lo que se cree, es “la nueva plaga laboral de siglo XXI”.

3.- ¿Porque surge el mobbing en el centro de trabajo?

Estudios realizados demuestran que el mobbing es más proclive que aparezca en organizaciones laborales altamente reglamentadas y homogéneas así como en instituciones conservadoras, en las que hay poca tolerancia a la diversidad y fuertes vínculos entre sus miembros, y también en organizaciones relativamente cerradas, cuya cultura interna considera el poder y el control como valores prioritarios sobre la productividad y la eficacia. De manera general puede considerarse al mobbing desde dos orígenes distintos: el primero es el que se inicia por un acosador o grupo de acosadores ante la víctima o víctimas, por diversas razones como ser envidia, inseguridad ante la víctima porque esta es más brillante o más conocida en su ámbito profesional que el acosado, porque no se está de acuerdo con los procedimientos de trabajo llevados a cabo por el acosado, y en pocas ocasiones porque se considera a la víctima como la “más débil” externamente y no cuadra con el perfil inhumano del acosador. Razones provenientes de discriminación de raza, sexo, religión, opiniones políticas, etc., podrían ser dejadas de lado en este caso.

El segundo origen es aquel que se inicia siguiendo órdenes de la superioridad, no solo del superior jerárquico del acosado, sino de la empresa en sí. En este caso la razón es simplemente que la persona acosada es tremendamente molesta a la organización empresarial.

Sea cual fuera el origen del acoso la finalidad de ambos es que la víctima se dé por vencida ante los sucesivos ataques, que no aguante más y abandone la empresa sin tener que despedirlo.

4.- Elementos característicos del mobbing

Es preciso examinar el conjunto de elementos que integran el mobbing de manera tal que pueda delimitarse este fenómeno y en ausencia de alguno de los elementos que lo integran pueda desplazarse el comportamiento de una persona hacia otras figuras con las que el acoso psicológico en el trabajo presenta aspectos comunes pero resultan ser acosos diferentes.

Entre los elementos característicos del fenómeno que se trata se encuentran:

❖ **Los sujetos o partes involucradas:** El mobbing puede ser ejercido, ya sea, por el empleador o por un superior jerárquico; o bien puede generarse entre pares, pero siempre existirán en este fenómeno el acosador y la víctima, aunque la relación no tenga necesariamente carácter singular, al ser frecuente que el acoso proceda de un colectivo, pudiendo también afectar a más de un trabajador. Entre los individuos involucrados se considera al acosador como el sujeto activo en el conflicto y a la víctima como es sujeto pasivo y serán tratados específicamente en capítulos posteriores.

a)- sujeto activo: “el acosador”. Entre el acosador y la víctima existe una relación de subordinación, pero no necesariamente una relación de jerarquía, sino que el acosador suele tener más recursos, antigüedad, amistades, relaciones con superiores, etc., respecto al acosado, y haciendo uso de esa condición de superioridad despliega un conjunto de actuaciones frente a la víctima, quien difícilmente puede despojarse del hostigamiento del cual es objeto, ya que la propia relación de dependencia le impide dar respuesta a las agresiones, ya sea por el temor a la pérdida del empleo ,al establecimiento de condiciones laborales menos favorables, a ser discriminado en la empresa, etc.

b)- sujeto pasivo: “la víctima”. Cualquier trabajador puede ser víctima de mobbing. Ahora bien, es cierto que existen determinadas personas que presentan factores de riesgo más acentuados que se derivan del hecho de tener una posición más débil en el mercado de trabajo y en la propia empresa respecto al resto de los trabajadores.

- ❖ **Intencionalidad**: El mobbing suele comenzar o bien con una decisión secreta y consiente, o bien con una actitud inconsciente del hostigador de “ir por la víctima” y de utilizar contra ella la violencia psicológica con la intención de atacar su dignidad personal y profesional y finalmente destruirla psicológicamente, sin dejar rastros ni señales externas, a no ser el deterioro progresivo de la víctima, que es maliciosamente atribuido a otras causas.
- ❖ **Reiteración del comportamiento de acoso**: El concepto de mobbing implica la existencia de un hostigamiento psicológico reiterado ya que el trato vejatorio que se ejerce sobre la víctima, en este tipo de fenómeno, es en escalada creciente en los ataques hasta llegar a extremos imposibles de soportar por el acosado. Partiendo por tanto de que el hostigamiento ha de ser reiterado, se plantea la cuestión relativa a la medición en tiempo de la agresión psicológica, cuestión esta en la que si bien no existe unanimidad doctrinal, ni judicial, mayoritariamente se conviene que el acoso psicológico en el trabajo requiere el mantenimiento de la intimidación psicológica por un periodo mínimo de seis meses, reiterándose con una frecuencia de una o varias veces por semana.
- ❖ **Entorno laboral**: El mobbing o acoso psicológico que padece el trabajador, se produce en el lugar de trabajo y como consecuencia de las relaciones interpersonales en el mismo, procurando la expulsión del trabajador del marco de la empresa. Esta circunstancia agrava la situación de quien resulta acosado, desde el momento que no puede despojarse de las conductas de intimidación de que es objeto porque no

tiene la posibilidad de abandonar el centro de trabajo y además se ve obligado retornar diariamente al mismo, lo que contribuye a aumentar la sensación de angustia e impotencia ante el trato al que se ve sometido.

- ❖ **Los daños producidos:** Los trabajadores víctimas del acoso moral sufren una serie de trastornos físicos y psíquicos, que abarcan desde una inicial sensación de vergüenza e impotencia, pasando por sentimientos de culpabilidad y llegando finalmente, en la mayoría de los casos, a sufrir trastornos del sueño, ansiedad, depresión, etc., que conducen a la incapacidad temporal y, en los casos más graves a la incapacidad permanente no descartándose algunos supuestos de suicidio de trabajadores que tengan su verdadero origen en una situación de acoso psicológico prolongado y altamente agresivo. En definitiva, dado que el objetivo que persigue el acosador no es otro que la destrucción de su víctima, resulta que la producción del daño físico o psíquico es nexo causal del acoso psicológico en el trabajo o “mobbing”.

5.- Clases de mobbing

La distinción entre las clases de mobbing o acoso laboral existentes, se basa en la relación laboral que une a él acosado con su acosador o acosadores, pudiendo esta presentarse en forma vertical u horizontal dentro de la estructura organizacional que presente la empresa.

Se distinguen así las siguientes tres clases de mobbing:

- ✓ **Ascendente:** Es aquel que ejerce uno o varios subordinados contra su superior, es decir contra aquella persona que ocupa un rango jerárquico superior al suyo, dentro de la organización. Las causas por las cuales suele producirse son normalmente la incorporación de una persona ajena a la empresa cuyos métodos no son aceptados por sus subordinados, el deseo por parte del hostigador de ocupar un puesto vacante que es ocupado por otra persona sea esta interna o externa a la empresa, el

rechazo de los trabajadores hacia los métodos de dirección de su superior y los comportamientos autoritarios u arrogantes por parte de los jefes.

- ✓ Descendente: Es aquel que el superior ejerce contra uno o varios subordinados y suele ser el más habitual dentro de una empresa. Las causas por las cuales este tipo de mobbing se hace presente son generalmente el desprecio, las falsas acusaciones e incluso insultos que pretenden minar el ámbito psicológico del trabajador acosado, ya sea para mantener su posición jerárquica o como una estrategia de la organización cuyo objetivo es deshacerse del afectado forzándolo a retirarse en forma voluntaria, sin tener que proceder a su despido legal, ya que sin motivos esto acarrearía un costo económico para la empresa.
- ✓ Horizontal: esta última clase y se presenta cuando las conductas de acoso son ejecutadas por un individuo o por un grupo de ellos, en contra de otro trabajador de su mismo nivel jerárquico. El ataque se puede dar por problemas personales o bien porque algunos de los miembros del grupo sencillamente no acepta las pautas de funcionamiento tácitas o expresamente aceptadas por el resto que lo tomara como blanco de sus ataques. Se sabe que un grupo tiene una identidad y comportamientos que son propios, se rige por reglas y códigos los cuales no corresponden a la suma de los comportamientos individuales de sus miembros, y bajo esta premisa un trabajador puede ser acosado por los restantes miembros del grupo al no pertenecer a él.

6.- Fases del Mobbing

No existe una estructura única respecto a las fases del acoso laboral, aunque la mayoría de los estudiosos del tema, coinciden en los hechos que las componen.

Vicente Rojo señala dos fases:

1)- Fase de aparición del conflicto: Es, sin duda, el momento más difícil de definir y concretar para el acosado, por ello en no pocas de las reflexiones que se hacen a posteriori, la víctima se pregunta cuándo comenzó el ataque. En esta fase se trata de identificar el momento en que la relación del acosado con sus compañeros, sean estos sus pares, inferiores o superiores; comienza a cambiar, cambio que se manifiesta mediante:

- Ataques directos: caso en el que se oponen injustificadamente inconvenientes al trabajo realizado por el acosado.
- Ataques indirectos: comentarios y/o murmuraciones sobre el comportamiento personal o profesional de la víctima

2)- Fase de instauración de mobbing: es aquella en la que comienzan las conductas violentas o de hostigamiento, la víctima comienza a sentir dichas agresiones, pero aun no ve la situación global ni la comprende, y en ocasiones llega incluso a sentirse culpable.

Para Iñaki Piñuel y Zabala las fases son cinco:

1)- Fase de incidentes críticos: En general, anteriormente al mobbing, existe muy buena relación entre el acosador y el acosado, y esto desconcierta aún más a la víctima que deberá después reconocer aquel “incidente crítico”, es decir el conflicto generado entre ella y su hostigador, que lejos de solucionarse favorablemente desde un principio, fue volviéndose crónico y dando origen al acoso psicológico en el trabajo.

Iñaki no considera que esta fase sea propiamente de acoso psicológico, e indica que la duración de la misma suele ser escasa.

2)- Fase de acoso y estigmatización: Es aquella en la que se procede a la “focalización” de la persona elegida como víctima y comienzan acciones contra ella. Se toman medidas que la distinguen de los demás compañeros y algunos de ellos terminan uniéndose al “linchamiento”. En esta fase, la irritabilidad de la víctima causada por los ataques provoca que ésta tenga incidentes críticos en forma de bronca, malentendidos, encontronazos y choques con compañeros, clientes, jefes, etc., Lo importante es que el

acosador vende estos incidentes como prueba de la inestabilidad, bien laboral y/o psicológica, de la víctima. Se presenta con esta visión a la víctima ante la opinión pública, y la propia víctima cae en un proceso de inculpación.

3)- Fase de intervención de la dirección: Aparece en esta etapa la figura de “chivo expiatorio” dado que lo que sucede en este estadio es que al intervenir los superiores de la organización, el caso de mobbing aparece como “caso de la víctima” y no del acosador, ya que la dirección completa la anterior fase de estigmatización de la víctima al considerarla como “oveja negra”.

4)- Fase de solicitud de ayuda especializada externa y diagnóstico incorrecto: Suele acudir en busca de ayuda cuando es tarde. Además la víctima de acoso suele recibir de su médico de empresa, de cabecera, o del propio servicio de salud mental, una serie de diagnósticos erróneos o solo parcialmente correctos, que incrementan su confusión y sufrimiento al hacerle sentir responsable de su propio acoso psicológico.

5)- Fase de salida o exclusión de la organización: Se caracteriza por el comienzo de las bajas sucesivas en las que cae el trabajador (que en un principio decidió continuar en su puesto de trabajo y afrontar los ataques), bajas que se van incrementando a través del tiempo dando lugar a la posibilidad de ser despedidos por una baja productividad o por sus reiteradas ausencias del lugar de trabajo. Por otro lado puede llegarse al caso extrema en el que el acosado abandona voluntariamente la empresa, es decir presenta su renuncia a la organización.

7.- Métodos de acoso

La perpetración de las situaciones de hostigamiento psicológico a las que el acosador somete a un individuo se manifiesta de diversas maneras a través de distintas conductas y actitudes, siendo las formas de expresión más comunes:

- **Acciones contra las posibilidades de comunicarse**, que incluyen entre otras, conductas tales como no hablar con la víctima, ignorarle o excluirle hablando solo a una tercera persona presente simulando su no existencia en la oficina o en las reuniones a las que asiste, trasladarla a un lugar alejado de sus compañeros de trabajo, gritar, avasallar o insultar a la víctima cuando está sola o en presencia de otras personas; retener información crucial para su trabajo o manipularla para inducirle a error en su desempeño laboral, y acusarle después de negligencia o faltas profesionales.
- **Acciones que atacan la reputación o dignidad personal de la víctima** entre las cuales se destacan el extender por la empresa rumores maliciosos o calumniosos que menoscaben su reputación, su imagen o su profesionalidad, criticar continuamente su trabajo, sus ideas, sus propuestas, sus soluciones, etc., ridiculizar su trabajo, sus ideas o resultados obtenidos ante los demás trabajadores, invadir su privacidad interviniendo su correo, sus teléfonos, revisando sus documentos, armarios, cajones, etc., atacar sus convicciones personales, ideología o religión y animar a otros compañeros a participar en cualquiera de las acciones anteriores mediante la persuasión, la coacción o el abuso de autoridad.
- **Ataques sobre la calidad de la situación profesional del acosado** entre los cuales se incluyen acciones tales como quitarle áreas de responsabilidad clave ofreciéndole a cambio tareas rutinarias sin interés o incluso ningún trabajo que realizar (“hasta que se aburra y se vaya”), asignarle proyectos u objetivos con plazos que se saben inalcanzables o imposibles de cumplir, y tareas que son manifiestamente inacabables en ese tiempo, infravalorar o no valorar en absoluto el esfuerzo realizado mediante la negativa a reconocer que un trabajo está bien hecho o la renuencia a evaluar periódicamente su trabajo, ignorar los éxitos profesionales o atribuirlos maliciosamente a otras personas o a

elementos ajenos a él como la casualidad, la suerte, la situación del mercado, etc., castigar duramente cualquier toma de decisión o iniciativa personal en el desempeño del trabajo como una grave falta al deber de obediencia debida a la jerarquía.

8.- Diferencia del mobbing con otras figuras afines

Una vez definido el mobbing como “una situación en que una persona, o varias, ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente, durante un tiempo prolongado, sobre otra u otras personas en el lugar de trabajo con el fin de destruir sus redes de comunicación, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y conseguir su desmotivación laboral”; se está en condiciones de establecer las diferencias específicas entre este tipo de acoso y otros conflictos con los que guarda cierta analogía o similitud ya que surgen también en el seno de las relaciones laborales y que pueden llevar a confusiones.

a.) Síndrome de Burn out o desgaste personal: Hecho que se define como un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y bajo sentimiento de realización personal en el trabajo, que ocurre entre los profesionales cuyo objetivo de trabajo son personas. Entendiéndose por agotamiento emocional la sensación de estar emocionalmente agotado por el contacto diario con los demás; por despersonalización a una respuesta fría, endurecida e impersonal hacia los sujetos con los cuales el profesional debe tratar, y por bajo sentimiento de realización personal en el trabajo a la disminución de los sentimientos de competencia y éxito

Una diferencia importante entre este fenómeno y el mobbing es el origen del mismo. Mientras que el síndrome de “burn out” se produce por una frustración o desequilibrio derivada de la forma y condiciones en que se realiza el trabajo, por tanto propia de la actividad laboral, el mobbing surge como consecuencia de relaciones interpersonales en el lugar de trabajo.

Por otro lado, a diferencia del acoso psicológico en el trabajo, se entiende que el síndrome de desgaste personal no proviene de ningún ataque o acoso intencionado, sino de una mala política de gestión empresarial en la que no hay intención alguna de provocar el apartamiento de uno de los componentes de la organización.

b.) El ejercicio arbitrario del poder directivo empresarial: fenómeno que implica una situación en la que el empresario suele simplemente buscar por medios inadecuados un mayor aprovechamiento de la mano de obra, imponiendo condiciones de trabajo más favorables a sus intereses y más desfavorables para el trabajador, mientras que el acoso psicológico en el trabajo lo que pretende es causar un daño al trabajador quebrantando su personalidad. Queda claro entonces, que los motivos que inducen al empresario a emplear arbitrariamente sus potestades directivas son distintos de los que motivan al sujeto activo del mobbing a hostigar a la víctima.

Otra gran diferencia es el bien jurídico afectado, en el ejercicio arbitrario del poder directivo empresarial es el de “los derechos laborales sobre el lugar, tiempo, modo y contraprestación por el trabajo”, mientras que el mobbing, atenta contra “la dignidad del trabajador y su derecho a la integridad psíquica y salud mental, sin perjuicio de que en ocasiones pueda también implicar un trato discriminatorio de la persona o un atentado contra su honor”.

C.) Estrés laboral: *“El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo define estrés como “la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas”, es decir el estrés aparece cuando se produce un desajuste entre el puesto de trabajo y la organización”.*³ En el estrés participan agentes estresantes o estresores como ser: la sobrecarga de

³ Unión Sindical Obrera: El acoso moral en el trabajo-Mobbing, en internet, www.useasturia.com, (Junio de 2014).

trabajo, la infrautilización de habilidades, la repetitividad de las tareas, el ritmo de trabajo, las relaciones sociales, los cambios en la organización y el control por parte de los superiores; que generan una reacción del individuo.

El acoso psicológico en el trabajo va más allá. Si bien los sujetos que lo sufren también pasan por una primera fase de estrés, propia de situaciones desbordantes y desproporcionadas, posteriormente el hostigador va haciendo aparecer toda una serie de elementos de naturaleza malintencionada que marcan la diferencia entre ambos fenómenos. Llegado este punto la víctima ya no está sufriendo una situación estresante propia de las condiciones de trabajo, sino que la situación los excede en tanto y en cuanto lo que se ve afectada es la dignidad personal y los sentimientos más profundos de la persona.

El grado de destrucción del mobbing es mucho mayor que el del estrés, ya que mientras el primero es destructivo por su propia naturaleza, el grado de destrucción del segundo estará en función de las condiciones de trabajo. Por otro lado el estrés laboral es ajeno a las relaciones dentro del trabajo, que es precisamente lo que caracteriza al origen del mobbing, de forma que aun cuando este último pueda producir efectos análogos a los del estrés laboral, es evidente que sus orígenes son diferentes.

e.) Acoso sexual: puede ser definido como la situación en que se produce un comportamiento no deseado, relacionado con el sexo de una persona, con el propósito o el efecto de atentar contra la dignidad de la persona y de crear un entorno intimidatorio, hostil, degradante, humillante u ofensivo.

Si bien existe un notorio paralelismo entre el fenómeno del mobbing y el acoso sexual en el trabajo existen también marcadas diferencias. Estas dos figuras presentan similitudes, tanto en lo respecta a los aspectos propios de su dinámica como en los efectos que producen, ya que en ambos casos la víctima se encuentra sometida a un ambiente laboral ofensivo y humillante que afecta su dignidad personal y su integridad moral y que, eventualmente

puede producirle dolencias psíquicas relevantes que la lleven finalmente al abandono del lugar de trabajo.

Entre las diferencias que existen entre ambas figuras se hace referencia en primer lugar a la intencionalidad del agresor en uno y otro caso, en el mobbing la intención es la de dañar a la víctima hasta provocar su destrucción psicológica y profesional, mientras que en el caso del acoso sexual a pesar de la gravedad de las conductas en las que suele manifestarse no puede decirse que esté presente ese ánimo dañino y destructor, ya que en este último caso el objetivo del acosador es el de obtener una ventaja de naturaleza sexual atentando para ello contra la intimidad de la víctima. Por otro lado el hecho de que la víctima acosada sexualmente padezca un ambiente laboral hostil o degradante es una consecuencia de la conducta del acosador, que a diferencia del mobbing, se trata de un resultado no buscado expresamente por éste.

CAPITULO II

EL ROL DE LAS EMPRESAS FRENTE AL MOBBING

Sumario: 1. Importancia del estudio del mobbing en las empresas;
2. La empresa como campo de concentración; 3. La respuesta de la organización ante los casos: la negación; 4. Políticas empresariales a adoptar frente al mobbing.

1.- Importancia del estudio del mobbing en las empresas

El escenario actual donde se desarrollan las organizaciones, propone dejar atrás el anticuado concepto de considerar a las personas como un recurso más y pensar en ellas como el principal elemento estratégico propulsor de su crecimiento y éxito, por lo que, como afirma Marie France Hirigoyen *“Las empresas que se preocupan por el bienestar de los asalariados obtienen mejores resultados que las que dirigen a los hombres en base al estrés y al miedo. Su turn-over es más bajo, sus asalariados están más motivados y su productividad aumenta. El buen funcionamiento de una empresa no son solo sus resultados económicos sino también su clima. Cuando las empresas no consideran más que el beneficio que pueden sacar de los asalariados, no debe sorprenderles encontrarse con dificultades y ver*

*como la lealtad y el talento desaparecen. Por el contrario, las compañías que tratan a sus empleados correctamente reciben enormes dividendos: un alto régimen de productividad y unos niveles muy bajos de turn-over”.*⁴

*“Considerar el valor de las personas como el principal elemento estratégico de las compañías, el auténtico reactor de despegue de las empresas es una de las grandes transformaciones de las organizaciones y empresas actuales. El factor humano se convierte así en un impulsor y condicionante de la competitividad empresarial, donde sólo si conseguimos un alineamiento de las voluntades en su conjunto, se potenciarán las capacidades de éxito y crecimiento de las organizaciones”.*⁵

Dentro de las empresas, este factor estratégico se ve atacado por una serie de “virus”, que irrumpen directamente a la esencia de la gestión de recursos humanos que busca que los empleados funcionen bien; siendo el mobbing el más peligroso de ellos ya que este tipo de acoso:

- ✓ Incide directamente sobre los profesionales anulando su talento y potencial.
- ✓ Representa una agresión frontal contra las estrategias de desarrollo y sobre el clima laboral.
- ✓ Tiene una incidencia directa sobre la cuenta de resultados (perdidas en reclutamiento y selección, absentismo, bajas, descenso de rendimiento, accidentes y enfermedades de trabajo, fugas de profesionales innovadores y creativos).

⁴ HIRIGOYEN, Marie France, El acoso moral en el trabajo: Distinguir lo verdadero de lo falso, Trad. Por Núria Pujol i Valls, 1ª Edición, 2ª reimpresión, Editorial Paidós, (Buenos aires, 2008), pág. 271.

⁵ Gestión practica de Riesgos Laborales, en internet:

http://riesgoslaborales.wke.es/noticias_base/frente-al-mobbing-m%C3%A1s-gesti%C3%B3n-de-recursos-

[humanos?locale=es&magazine_ids%5B%5D=13&page=6&q=responsabilidad+mandos&site=8](http://riesgoslaborales.wke.es/noticias_base/frente-al-mobbing-m%C3%A1s-gesti%C3%B3n-de-recursos-?locale=es&magazine_ids%5B%5D=13&page=6&q=responsabilidad+mandos&site=8), (Junio de 2014).

- ✓ Se despliega no sólo descendientemente (de superior jerárquico a subordinado) sino también horizontalmente (entre colaboradores) e incluso, aunque en muy pocos casos; de manera ascendentemente.

El efecto causado por el acoso psicológico en el trabajo, sobre los recursos humanos de una empresa, puede incidir directamente en la competitividad potencial del mercado, en el funcionamiento, en la imagen exterior y en los resultados económicos de la misma, por lo cual este tipo de acoso debe considerarse altamente dañino para las organizaciones y por lo tanto debe ser tenido en cuenta por las ellas.

Por otro lado, dado que el mobbing tiene lugar en el seno de una organización, uno de los factores implicados en su desarrollo y mantenimiento es el contexto de la misma, pues en función de cómo sea ésta puede incrementarse o disminuir la posibilidad de que aparezca el acoso psicológico en el trabajo.

“La adopción de políticas activas contribuirán a eliminar el acoso laboral pero también a detectar las situaciones que no constituyen un acoso moral en el trabajo e, incluso, suponen un fraude por parte del empleado. Finalmente, las consecuencias para la empresa frente a posibles reclamos judiciales o extrajudiciales se reducirán o, incluso, no existirán si, mediante la adopción de las medidas apropiadas, resulta evidente que el mobbing se produjo pese a la firme voluntad empresarial de evitarlo”.⁶

2.- La empresa como “Campo de concentración”

De las numerosas investigaciones realizadas durante años, respecto a las personas en su lugar de trabajo, se han podido observar informes que muestran la presencia del acoso laboral en las organizaciones,

⁶ ALVAREZ CHAVEZ, Víctor Hugo, Mobbing, estrés y acoso en el ámbito de trabajo, 1ª Edición, Editorial García Alonso, (Buenos Aires, 2009), pág. 26.

y a su vez exponen que las empresas más propensas a experimentar este tipo de acoso son las organizaciones dedicadas a las tecnologías de la información y telecomunicaciones, las instituciones escolares (primaria, media y universitaria), las del servicio de la salud (personal de enfermería especialmente), las organizaciones sin fines de lucro y las religiosas.

Joana Fornés Vives, catedrática de Enfermería Psiquiátrica y Salud Mental de la Universidad de las Illes Balears, afirma: *“Aunque no hay situaciones o empresas específicas para que se dé el fenómeno, se apunta que éste aparece con más frecuencia en empresas grandes, de más de 50 empleados (especialmente universidades y hospitales) y empresas desorganizadas, con un organigrama poco claro y con muchos mandos intermedios. Aquellas empresas donde no existe un diseño claro de promoción profesional o bien que el acceso a puestos de responsabilidad y poder está sometido a procesos de votación personal, suelen ser un caldo de cultivo para este tipo de agresiones.”*⁷

Lo cierto es que el mobbing no puede existir si la dinámica de la organización no lo provoca en alguna medida, porque si bien puede considerarse que el acoso psicológico en el trabajo es inherente a la condición humana y que siempre ha existido en los lugares de trabajo (acentuándose cada vez más), y no existe un perfil psicológico del tipo de víctima, existen indiscutiblemente contextos laborales donde los procedimientos del mobbing pueden desarrollarse con mayor facilidad. Puede decirse incluso, que existen determinadas características de la empresa que constituyen factores favorecedores e inclusive determinantes del hostigamiento psicológico. El mobbing no se produce porque sí, para que se origine y tenga posibilidad de desarrollarse necesita de un fundamento adecuado.

⁷ Mobbing: La violencia psicológica como fuente de estrés laboral, en internet: <http://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/23878/1/705-3284-3-PB.pdf>, (Junio de 2014).

El mobbing se presenta como un problema de enorme trascendencia organizativa y empresarial que obedece a la combinación de distintos factores. Entre dichos factores se señalan como especialmente importantes a una serie de condiciones del entorno de la organización en las que las características patológicas previas del hostigador encuentran un terreno propicio y un marco inigualable para desplegarse e incluso hacerle progresar profesionalmente.

Podemos agrupar los factores que intervienen en el mobbing en tres grupos de elementos que pueden ser objeto de intervención en los protocolos organizativos de prevención del mobbing.

FACTORES SITUACIONALES: estos tienen que ver con la manera en que la víctima responde y hace frente a los ataques, y con la respuesta de su entorno laboral inmediato, que terminan por explicar cómo y por qué el mobbing destruye a buena parte de la fuerza laboral. Entre estos factores situacionales se señalan como relevantes:

- El secreto: la ausencia de publicidad o notoriedad de los ataques, que la víctima padece en silencio y en medio de la incompreensión por parte del entorno.
- La vergüenza de la víctima: es el acosado quien acepta la responsabilidad primero y admite la culpa después.
- Los testigos mudos: la renuencia de las personas a testificar sobre las agresiones que presencian, por miedo a ser las víctimas futuras del mobbing.

FACTORES ORGANIZATIVOS: estos reúnen características de las relaciones organizativas que permiten, facilitan o incluso promueven el mobbing. Estos factores se refieren a la forma de organizar el trabajo, a los comportamientos prevalentes y los valores organizacionales.

En cuanto a la organización del trabajo, encontramos los siguientes factores favorecedores:

- La sobrecarga de tareas: el dimensionamiento incorrecto del trabajo.

- La asignación incorrecta o insuficiente de los recursos humanos.
- La ausencia de tareas relevantes.
- La burocratización.
- La rigidez organizativa.
- El caos y la desregulación y desorganización interna.
- La existencia de unas competencias no suficientemente clarificadas o definidas entre los distintos profesionales.

En cuanto al comportamiento organizativo, encontramos los siguientes factores de riesgo:

- Las prácticas de dirección abusivas, basadas más en el temor, en el autoritarismo y en los malos tratos.
- La filosofía de que la competitividad de la organización, el rendimiento y el beneficio están por encima de todo lo demás, incluso del elemento humano.
- La estimulación de la competitividad entre los trabajadores como una manera de aumentar el rendimiento, como un valor cultural.
- La ausencia de ética empresarial (la ética del "todo vale" y los comportamientos fraudulentos tolerados o alentados por la Dirección).
- La promoción de profesionales inadecuadas (de personas que alcanzan su máximo nivel de incompetencia o que presentan los rasgos psicopatológicos del hostigador) a través del amiguismo; en lugar de basarse en los méritos que cada uno aporta.
- La falta de formación en management y liderazgo (a dirigir personas se aprende. No debe presuponerse el liderazgo).
- El fomento del clima de inseguridad personal y laboral, que genera un estado defensivo de alerta en el que la violencia psicológica se ve favorecida.
- La persecución de la solidaridad, la confianza y el compañerismo como valores sospechosos o anti empresariales.

- La nueva organización del trabajo, el formateo, la mala comunicación, y la falta de reconocimiento.
- El cinismo del sistema, la extensión de responsabilidades y la megalomanía de los dirigentes.
- La perversidad del sistema y con la destrucción del sistema.

FACTORES INDIVIDUALES: se refieren a las características psicopáticas de la personalidad del hostigador. Más específicamente, explican cómo los comportamientos de acoso laboral suelen proceder de personalidades alteradas por algunos trastornos, como la personalidad psicopática, narcisista o paranoide.

3.- La respuesta de la empresa ante el mobbing: la negación

A las organizaciones les resulta habitualmente difícil reconocer la existencia del mobbing en su seno y tienden a mirar hacia otro lado negándose a ver un problema que resulta incómodo, porque aceptar que este tipo de acoso se está produciendo significa una más que probable deficiencia en la forma de organizar el trabajo, asignar los recursos humanos o de promocionar a los directivos de dicha organización, y esto es discordante con la buena opinión que muchos dirigentes empresariales tienen de sí mismos y de la gestión en las organizaciones que dirigen. Nunca es una buena noticia constatar que en la organización que uno dirige o de la que es propietario; se producen situaciones tan perversas como las que genera el acoso psicológico en el trabajo.

A menudo, esta negación de la realidad convierte a la víctima en un chivo expiatorio dentro de la organización, que acaba haciéndola aparecer ante la opinión pública como la fuente del problema. Al negar la existencia del mobbing, los casos se vuelven crónicos, produciendo graves daños psíquicos y bajas laborales en las víctimas, quedando así ocultos dentro de la organización y con graves consecuencias para las víctimas cuando

hubiera sido fácil encontrar una salida adecuada si se hubieran detectado a tiempo a través de la prevención y de una posición sancionadora contundente ante el acoso.

Las formas elegidas, por quienes dirigen empresas, para negar el problema adoptan cuatro tipos de racionalizaciones enormemente perversas con las que se pretende ocultar dicho problema.

a)- *Argumentar que realizar críticas acidas, chanzas o bromas a costa de otro trabajador forma parte de la "naturalidad" del trabajo en la empresa y que el humor y los sarcasmos a costas de otros son parte de la naturaleza humana.*

Es necesario dejar en claro que el humor y las bromas en el trabajo que no se dirigen a ultrajar u ofender a otro, son absolutamente distintas y nada tienen que ver con el persistente y continuado degrado psicológico y moral de una persona por parte de otra que se encuentra en una posición de poder y que trasciende la frontera del humor y comienza un acoso psicológico en el trabajo.

b)- *Invocar la naturaleza conflictiva de toda relación humana y de todo grupo constituido por seres humanos con distintos caracteres, puntos de vistas, opiniones y pareceres sobre los mismos temas.*

Algunas escuelas teóricas de administración abogan por el conflicto como presupuesto y punto inicial para desarrollar el management en una organización. Este argumento esconde algunas contradicciones, una procedente de la lógica y la racionalidad económica, y la otra de índole ética-filosofica. La primera de estas contradicciones surge de la abrumadora literatura científica que certifica la irreparable pérdida económica que el conflicto supone casi siempre para las organizaciones y no se refiere solo al costo humano en términos de sufrimiento, malestar, insatisfacción laboral, desmotivación, etc., sino que se apunta a los costos en términos de baja productividad, mala calidad y empeoramiento de la competitividad, que se traducen de inmediato en pérdidas económicas que afectan la cuenta de resultado.

La segunda objeción que se puede oponer, es de naturaleza ética ya que resulta dudosamente ético que sea alcanzable ningún bien a través de la destrucción del otro.

El conflicto como herramienta del management, del que la derivación más comúnmente utilizada es la conocida estrategia del “divide y reinaras”, nos devuelve a la peor de las justificaciones éticas para una acción humana: la obtención del éxito gracias a la destrucción mutua de otros que son alentados y a veces forzados a ella.

c)- *Apelar a la esfera de la intimidad y maduración personal de los involucrados para de este modo no tener que intervenir.* "Lavándose las manos" la empresa, de su obligación de garantizar un entorno laboral saludable y no nocivo o peligroso para la salud de las personas, utiliza para desviar la atención del verdadero conflicto dentro de la empresa; frases tales como: "Ya son mayorcitos para arreglar las cosas entre ellos"; " la empresa no es una niñera"; "Dos personas adultas no deberían necesitar la organización para entenderse", entre otras.

d)- *Argumentar que aplicar mano dura sobre la fuerza laboral de una organización forma parte de la destreza y el virtuosismo de un mando intermedio o directivo, ya que con ello hace un bien indiscutible a la organización porque despierta y moviliza a los perezosos, advierte a los malintencionados, y motiva a los pasivos, “tonificando” saludablemente a toda la fuerza laboral y renovando el vigor y la esencia de toda la organización; que a su vez asume de manera global y errónea que éste es el mejor modo de hacer frente a la creciente competitividad, la presión de los costes, las demandas de los clientes, o la reducción de los tiempos de respuesta al mercado.* Pero lo cierto es que el management o la habilidad para dirigir personas no es algo con lo que se nace, sino una destreza laboral que ha de estudiarse, aprenderse, y entrenarse.

En las organizaciones en las cuales persiste este tipo de enfoque propio del régimen de terror, la deliberada y persistente agresión con vistas a

la destrucción de otro, en que consiste el mobbing; pasa desapercibida y es justificada como estrés, urgencia en el trabajo, mala coyuntura, etc.

4.- Políticas empresariales a adoptar frente al mobbing

De todo lo expuesto en este capítulo no cabe duda que el primer campo de actuación frente al acoso psicológico en el trabajo es la empresa, y por lo tanto es la empresa quien, partiendo de la base que dicho acoso no es casual sino causal, tendrá que adoptar las medidas preventivas necesarias para evitar un entorno laboral que propicie la aparición de conductas destructivas que constituyen mobbing, eliminando sus orígenes y las causas que lo producen y dejando claro así, ante la plantilla laboral, el compromiso ético de la empresa de impulsar un entorno libre de acoso y el propósito de no consentir conductas de esta naturaleza.

“Algunas empresas cometen el error de no prestar la suficiente atención a este tipo de problemas por tener la concepción errónea de que no ocurrirá en su organización. Pero esto no es así; la realidad es que el fenómeno de mobbing está ocurriendo en la actualidad y que muchos juicios millonarios pueden ser evitados con una simple política antimobbing”.⁸

Las políticas de prevención frente al mobbing en cualquier Administración, para que sean eficaces, deben dejar claro que todos los trabajadores tienen derecho a ser tratados con respeto y dignidad, y que el acoso psicológico en el trabajo es una conducta inaceptable dentro de la organización. A su vez las políticas adoptadas no deben ser una simple declaración filosófica de buenas intenciones que se adjuntara a un convenio colectivo, sino que debe servir como una verdadera herramienta para combatir los casos de mobbing, al situar a los que acosan en una complicada

⁸ ALVAREZ CHAVEZ, Víctor Hugo, Op. Cit., pág. 79.

situación interna dentro de la organización, e informar a las posibles víctimas de cómo actuar para pedir ayuda.

Para lograr el objetivo de un entorno laboral que no favorezca el desarrollo del mobbing es recomendable que las organizaciones adopten las siguientes políticas:

1)- Políticas de prevención: serán aquellas que ofrezcan un ambiente humanizado en la empresa, de modo que todos los trabajadores se sientan partícipe de la organización y tengan la certeza de que, en caso de tener problemas serán escuchados y atendidos. Estas políticas empresariales deberán: reflejar claramente la filosofía, los valores, el procedimiento de actuación de la organización, delimitar bien las tareas de cada empleado y establecer con claridad la posición de la Administración frente al problema del acoso dejando claro la intolerancia ante este último y la disposición de sancionar internamente, comprometer a todos los trabajadores con independencia de su cargo y proporcionar procedimientos internos para evitar que los problemas que puedan existir entre los trabajadores se tornen crónicos.

2)- Políticas de interpretación: Son aquellas que ayudaran a conocer si dentro de la empresa se están produciendo problemas graves u otros de menor importancia, por ello es recomendable dar nombre a cada uno de los conflictos laborales que surjan, entre ellos el mobbing, y para cada caso examinar el comportamiento de los implicados. Estas políticas deberán: explicar y describir exactamente qué es y qué no es mobbing; establecer claramente que el acoso laboral será considerado como una falta de disciplina grave sin que existan excepciones ni eximentes de responsabilidad; explicar cómo se puede obtener ayuda en una posible situación de mobbing; asegurar al trabajador que ha expuesto, por sí mismo o por otras personas, sentirse víctima de acoso; que las quejas serán tratadas de forma seria y confidencial por la organización y que no se perseguirá a ningún empleado que plantee una reclamación y que además se prestara atención al presunto

acosador; por último asegurar que tanto los documentos, los testimonios de los compañeros así como cualquier otra posible prueba de mobbing serán tenidos en consideración.

3)- Políticas de resolución: Estas últimas constituyen medidas que ayudarán a maximizar el rendimiento empresarial y a la vez, su cumplimiento estricto contribuirá a dar seguridad al propio empresario frente a reclamaciones del trabajador o terceros. Estas políticas deben: Constituir una toma de decisiones firme y una regulación sancionadora hacia las personas que han originado una situación de acoso psicológico en el trabajo como así también hacia las personas que hayan denunciado tal situación falsamente, siempre y cuando existan los elementos probatorios suficientes, en un sentido u otro. Es importante que a través de estas políticas se pueda explicar a los trabajadores las razones que finalmente han llevado a la empresa a tomar medidas disciplinarias como ser los despidos, por ejemplo.

CAPITULO III

LA VICTIMA Y SU HOSTIGADOR

Sumario: 1. Perfil del acosador: 1.1. La comprensión de su comportamiento desde la psicología; 1.2. Descripción según las víctimas; 1.3. Los comportamientos patológicos del acosador; 2. Perfil de la víctima; 3. Móvil del crimen; 4. Consecuencias del mobbing en las víctimas.

1.- Perfil del acosador

Los acosadores son personas inseguras que intentan esconder su mediocridad tras sus víctimas porque piensan que éstas son una amenaza para su carrera profesional y por ello las convierten en el chivo expiatorio a quien culpar por los problemas de la organización con el fin último de “asesinarlas psicológicamente”.

Para llegar a comprender por qué se produce el acoso psicológico en el trabajo, e incluso para conseguir salir del proceso cuando ya se es una víctima, un aspecto importante es conocer la psicología del agresor. Si bien hay diferentes tipos de hostigadores psicológicos, todos los estudiosos sobre el fenómeno mobbing coinciden en señalar la personalidad del acosador

como del tipo psicopático o personalidad antisocial, como también se le llama, del tipo paranoide o bien una personalidad narcisista.

Las siguientes son algunas de las características que sirven como apunte para esbozarlo:

- ✓ Su personalidad puede calificarse de psicópata y narcisista o paranoide, en algunos casos. Muchos de ellos pueden encuadrarse en lo que Vicente Garrido denomina "psicopatía organizacional".
- ✓ Carece de empatía, es decir, de la capacidad de ponerse en el lugar del otro, de *sentir con el otro*.
- ✓ Tiene bajo nivel de autoeficacia, es decir, de la característica personal a través de la cual el individuo se percibe como capaz de llevar a cabo sus propósitos.
- ✓ Se caracteriza por su gran dificultad para reconocer haber obrado inapropiadamente. Carece de sentimientos de culpa, no conoce lo que es el remordimiento ni la vergüenza por los actos cometidos.
- ✓ Tiene un alto potencial para manipular los hechos y presentarlos como más convenga en cada momento a sus propios intereses. Son expertos en ingeniería social, en el arte de tergiversar la verdad y ponerla a trabajar a su favor.
- ✓ Utiliza con frecuencia la mentira, el engaño, la duplicidad y la hipocresía.
- ✓ Llega con suma facilidad a creer sus propias mentiras, de tal manera que se convence de que las descalificaciones dirigidas contra su víctima son reales y no producto de su invención, su tergiversación o su exageración.
- ✓ Seductor cuando así conviene a sus intereses.
- ✓ Tiene un historial de acoso psicológico, lo que Piñuel llama muy expresivamente "cadáveres en el armario", es decir, es bastante probable que anteriormente ya haya agredido psicológicamente a otras personas, dejándolas destrozadas a lo largo de su camino. Otro estudioso del mobbing, Tom Field, fundador de la National Workplace Bullying Advice Line (Consejo Nacional del Acoso Laboral del Reino Unido), habla de

"acosadores en serie", si todavía es su primera vez, las probabilidades de que reincida son bastante grandes.

- ✓ Posee una especial habilidad para detectar los puntos débiles de los demás y utiliza esa información sin escrúpulo alguno.
- ✓ Tiene una clara falta de habilidades para las relaciones interpersonales.
- ✓ Es mediocre en su desempeño profesional, lo que le lleva a detestar a los que son más brillantes que él y a procurar rodearse de personas dóciles que se preste a colaborar en sus maquinaciones e intrigas.
- ✓ Es inseguro en lo más profundo de su ser a pesar de que intenta aparentar una falsa seguridad, muchos de ellos lo consiguen.
- ✓ Emocionalmente inmaduro.
- ✓ No acepta responsabilidades por su comportamiento.

1.1.- La comprensión de su comportamiento desde la psicología

Una misma persona puede ser muy eficaz y encantadora en un contexto favorable y convertirse en un ser estúpido y desagradable si el entorno es hostil. Cada persona tiene su patología y vulnerabilidad, por lo que si bien existen determinados contextos que pueden ser desestabilizadores para todo el mundo, no todo el mundo es un acosador en potencia. Determinados perfiles psicológicos están más dispuestos a ello, otros saben retirarse, sin duda porque sus valores morales son más sólidos.

Los expertos que han abordado la cuestión de la personalidad morbosa del acosador apuntan básicamente a que el acoso puede responder a los siguientes comportamientos patológicos que presenta el hostigador:

- Personalidad maligna.
- Mediocridad inoperante activa´.
- Personalidad sociopática agresiva.
- Personalidad psicopática o antisocial.
- Personalidad narcisista.

- Personalidad paranoide.

¿Qué es un *psicópata*? Él se define como un depredador de su propia especie que emplea el encanto personal, la manipulación, la intimidación y la violencia para controlar a los demás y para satisfacer sus propias necesidades egoístas. Al faltarle la conciencia y los sentimientos que le relacionan con los demás, tiene la libertad de apropiarse de lo que desea y de hacer su voluntad sin reparar en los medios y sin sentir el menor atisbo de culpa o arrepentimiento. Son individuos que carecen de empatía, es decir, de la capacidad para ponerse en lugar del otro tanto afectiva como cognitivamente y de experimentar la necesidad de ayudar al otro.

¿Qué es la personalidad *narcisista*? Este tipo de personalidad puede establecerse como aquella que basa las relaciones interpersonales en juegos de fuerza, de desconfianza y manipulación. Los individuos narcisistas consideran a priori al otro como un rival al que hay que combatir, de modo que tienen que dominar para destruir a todos aquellos que podrían ser una amenaza para su poder. En este tipo de personas existe incontestablemente el gozo de apuntar al aspecto de la personalidad del otro que demolerá con mayor seguridad la identidad de la víctima.

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

Iñaki Piñuel y Zabala, por su parte, señala: *"entendemos el comportamiento del acosador desde una serie de características personales pre mórbidas, con una fuerte base en experiencias educativas, y sobre todo familiares, traumáticas tempranas, que producen en la persona comportamientos característicos próximos a los trastornos paranoide y*

*antisocial de la personalidad, y que se repiten a lo largo del tiempo, manifestándose en diferentes esferas, no únicamente en la laboral."*⁹

1.2.- Descripción según las víctimas

Quienes han padecido los ataques de un acosador psicológico pueden ayudar a realizar un retrato de este. Estas son las características más frecuentes, en los hostigadores, que señalan las víctimas:

- ✓ Capacidad de simulación.
- ✓ Falsa seducción.
- ✓ Mentira compulsiva.
- ✓ Capacidad de manipulación y distorsión.
- ✓ Envidia y celos profesionales.
- ✓ Ausencia de modales o educación.
- ✓ Doble personalidad.
- ✓ Dificultad para tolerar la ambigüedad.
- ✓ Ausencia total de empatía y de sentido del humor.
- ✓ Incapacidad para afrontar el fracaso.
- ✓ Oportunismo y conveniencia.
- ✓ Falta de criterio personal.
- ✓ Ausencia de dinamismo.
- ✓ Autoritarismo.
- ✓ Ausencia de sentido de culpa o remordimientos.
- ✓ Trivialización.
- ✓ Egoísmo.
- ✓ Falta de juicio o ecuanimidad.
- ✓ Ausencia de la capacidad de escuchar.
- ✓ Rigidez.

⁹ PIÑUEL Y ZABALA, Iñaki, Op. Cit., pág. 152.

- ✓ Indecisión.
- ✓ Mediocridad profesional.
- ✓ Personalidad controladora.
- ✓ Inconsistencia.
- ✓ Falta de transparencia.
- ✓ Interferencia en el trabajo de otros.
- ✓ Arrogancia.
- ✓ Imposición.
- ✓ Hechos consumados.
- ✓ Paternalismo.
- ✓ Necesidad de quedar por encima.
- ✓ Actitud "Sabelotodo".
- ✓ Incapacidad de cooperar.
- ✓ Paranoia.
- ✓ Incapacidad para comunicar.
- ✓ Lenguaje rudo e insultante.
- ✓ Incapacidad para el trabajo en equipo.

1.3.- Los comportamientos patológicos del acosador

Es lógico pensar que si el comportamiento de los hostigadores obedece a una serie de inclinaciones previas anormales o patológicas, su conducta tenga una explicación a partir de los mecanismos de defensa que pone en funcionamiento. Estos mecanismos son:

❖ La agresión: “no hay mejor defensa que un buen ataque”.

Para defenderse por su falta de confianza en sí mismo y de su profundo sentimiento de inadecuación, el acosador recurre a la agresión. La debilidad, los exámenes de conciencia y la confusión de la víctima no hacen más que acrecentar la agresividad del acosador.

Generalmente, esto es algo que las víctimas no comprenden y esperan el apaciguamiento de su hostigador, pero esta creencia no es más que un mero mecanismo de defensa de la víctima. La debilidad excita el celo del acosador y funciona como señal de que no existe peligro para él ni para su posición. El hecho de "esperar que cambie el viento", "aguardar tiempos mejores", "evacuar consultas", "dejar que el tiempo lo cure todo" o cualquier otra demora en la respuesta, no hace sino animar al acosador a nuevos ataques y confirmarle la debilidad de la víctima y, por lo tanto, darle una impresión de vulnerabilidad creciente.

❖ La culpabilización: "paralización por la vergüenza".

La culpabilidad y la vergüenza son elementos que utiliza el acosador para manipular insidiosamente cuando entabla su relación con los demás. Su objetivo consiste en pasar de la atribución de responsabilidad, manipulando la realidad, a la atribución moral y ética, manipulando a la persona.

El acosador es consciente que la fuente de toda manipulación personal o psicológica pasa por hacer entrar a la persona en la espiral de la culpa. Una vez convencida la víctima de que ella es el problema, resulta facilísimo hacerla bailar al son de cualquier música que el acosador quiera tocar.

La introyección de la culpa hace que la persona desarrolle la creencia del merecido castigo. Ello hace que la víctima se quede paralizada o incluso que justifique internamente los ataques del acosador.

❖ La dominación o subyugación: "control".

Mediante el dominio, el control, la degradación y la humillación de la víctima, el acosador trata de demostrarse a sí mismo que es poderoso o valioso. Entra en el juego de mantener a raya a todos y desarrolla un sistema fuerte de control mediante el cual pretende monitorizar cualquier movimiento, actividad, iniciativa e idea de la víctima que pudiera amenazarle. Esta modalidad de acosador recibe el nombre de "*controlador*", ya que suele presentar la clásica personalidad controladora.

El fundamento de estas actitudes se encuentra en el miedo al *desbordamiento interno*, y tienen lugar cuando el acosador quiere evitar tener contacto con los propios sentimientos de inadecuación que podrían llegar a desbordarlo psicológicamente. Así es que evita realizar algunas actividades que lo expongan a esto, como ser:

- esperar a alguien (cosa que le exaspera);
- permanecer mucho tiempo quieto, sin hacer nada;
- permanecer en silencio interior (la meditación le resulta odiosa);
- escuchar con atención durante mucho tiempo a una persona (enseguida está pensando en otras cosas);
- contemplar paisajes, puestas de sol, obras de arte, etc.;
- cambiar de parecer o aceptar el punto de vista de otros.

Ante la posibilidad de atravesar esta situación, el acosador controlador desarrolla de modo compensatorio actividades que le proporcionan la ilusión de meticulosidad en el trabajo, la cual resulta falsa una vez analizada de cerca. Poco a poco pasa de intentar controlar actividades o tareas a controlar personas. Su modo de relacionarse con lo otro es deficitario o inexistente y suele ser sustituido por un modo patológico en el que hacen girar su relación interpersonal en torno al control de los comportamientos.

❖ La formación reactiva: “cobardía profunda, megalomanía y seducción”.

La formación reactiva es el término psicoanalítico utilizado para referirse al mecanismo de defensa que adopta una persona y consiste en enmascarar un motivo o emoción transformándolo en su contrario. Por ejemplo, encubrir un odio con manifestaciones exageradas de afecto.

Es por esto que la primera formación reactiva que se observa en el acosador son los ataques e intimidación que este proporciona a su víctima, los cuales tienen origen en su vivencia más íntima: la impotencia y la profunda cobardía.

Detrás de una actitud aparentemente resuelta y decidida, prepotente y fanfarrona, se oculta en realidad una personalidad miedosa, acobardada y

acomplejada, llena de sentimientos de incompatibilidad y víctima de complejos de inferioridad. Por ello, la confrontación con el acosador, especialmente si es confrontado por varios (de ahí la importancia de la solidaridad con la víctima), le hace habitualmente retroceder.

La selección sistemática de aquellas personas cuyo estilo personal es no confrontativo, o las que confían en él, o que tienen una actitud de colaboración en el trabajo; como sus víctimas, es explicada por la cobardía profunda del acosador. Esto le permite no quedar expuesto a una vulnerabilidad que no soporta.

La excesiva importancia que suele darse el acosador es la segunda de las formaciones reactivas típicas en que incurre. Adopta un inflado sentimiento de auto importancia que procede de sus sentimientos de inadecuación reprimidos. Esto se manifiesta con la monopolización de la palabra en las reuniones, en como sistemáticamente se refiere a sí mismo mediante grandilocuentes calificativos y como deforma sistemáticamente supuestos logros, realizaciones, etc.

Suele utilizar la megalomanía para aglutinar en torno a sí al "gang" y aplastar mejor a su víctima e incrementar su paralización y culpabilización.

Por último hay que destacar la capacidad de seducción que presentan los acosadores y que es empleada en buena parte de sus estrategias y maquinaciones. El encanto que producen en muchas personas contrasta con la crueldad con que maltratan a sus víctimas. La seducción procede de la vivencia contraria, que hace que el acosador se vea a sí mismo como repulsivo física o moralmente, y mediante su despliegue pretende demostrar que posee un atractivo personal o ético que en el fondo, él sabe que no posee. Además la seducción, que suele acompañarse de la compra de las personas mediante prebendas, puestos o favores, sirve al propósito de manipular a los demás mediante la simulación o la gratificación. Al tener a muchas personas atrapadas bajo el manto de la seducción, la probabilidad

de respuesta de la víctima es menor ¿Quién puede creer que un persona tan adorable y encantadora sea un acosador en serie?

Este fenómeno resulta tan extraordinario que muchas víctimas se refieren a él como doble personalidad.

❖ La proyección: “falta de confianza o traición de los demás”.

La capacidad de situarse y hacerse percibir como víctima de sus propios agredidos, que supuestamente lo han traicionado, es una habilidad reconocida en los acosadores.

El mecanismo de proyección lleva a que el hostigador proyecte en su entorno sus profundas tendencias destructivas, haciendo ver que son todos los demás o en especial las víctimas de su acoso, quienes quieren perjudicarlo, acabar con su carrera, ocupar su puesto, etc. Así es como, después del "todos me traicionan" pasa a la agresión abierta y la persecución de sus supuestos verdugos. Pasa de ser la supuesta víctima a ser el acosador. Este tipo de mecanismo proyectivo es el que explica porque suele asociarse al acosador con una personalidad de tipo paranoide.

La posición paranoide atribuye los aspectos negativos a los demás y se reserva los positivos para sí mismo. Sus frases típicas son:

- "Soy maravilloso"
- "Siempre tengo razón"
- "Soy el número uno".

De este modo llega a interiorizar el mensaje *"solo cuando estoy a solas estoy muy bien, y son los demás los culpables de mis desdichas"*.

El psicoterror consiste básicamente en una violación de la confianza por parte del acosador que así no se ve obligado a tener que fiarse de nadie, de lo que por otro lado, es absolutamente incapaz, al no poder exponer ningún tipo de vulnerabilidad ante nadie.

❖ La negación: “la mentira compulsiva”.

Los acosadores, en el momento de ser confrontados por su comportamiento hacia la víctima, suelen negarlo todo, respondiendo con evasivas o

inventando sobre la marcha nuevas y fabulosas versiones de la realidad. Poseen una enorme habilidad para improvisar en el momento cualquier cosa que le posibilite una evasiva instantánea, en la esperanza de desviar la atención de su comportamiento hacia otro tema.

2.- Perfil de la víctima

Se ha discutido mucha acerca de si se puede hablar o no de la existencia de un "perfil de la víctima": algunos autores se muestran claramente contrarios a la idea, mientras que otros la defienden, pero lo cierto es que no se puede afirmar que exista un perfil psicológico específico que predisponga a una persona a ser víctima de acoso en su lugar de trabajo, sino que los afectados por mobbing son "gente normal bajo una presión anormal". Lo que ocurre simplemente es que todos tenemos nuestros puntos débiles y los acosadores son personas manipuladoras, auténticos psicópatas muchas veces, y por tanto expertas en detectar y explotar los puntos frágiles de los demás en beneficio propio, de modo tal que cualquier persona en cualquier momento puede ser víctima, solo debe ser percibida por su agresor como una potencial amenaza y encontrarse en un entorno favorable para la aparición del fenómeno de mobbing.

Desde este punto de vista se puede hablar de lo que se denomina el "perfil de la víctima", es decir, una serie de rasgos y características personales, y de situaciones que confieren mayor vulnerabilidad e incrementan las posibilidades de llegar a ser agredido psicológicamente en el medio laboral. Varias investigaciones han trazado el perfil personal y profesional de las características típicas que hacen de un trabajador una víctima potencial del acoso; dichas investigaciones pretenden contestar a la pregunta: *¿Como suelen ser las personas que padecen de acoso en el trabajo?* Entre las características que más se repiten entre quienes sufren este tipo de acoso laboral, se encuentran las siguientes:

1)- Personas con elevada ética, honradez y rectitud, así como con un alto sentido de justicia. Se trata de personas cuya actividad y actitud noble son de por sí una patente denuncia de que en la organización las cosas no funcionan con la suficiente ética y dignidad para otros individuos: trabajadores, clientes, etc.

Estas personas son las que:

- hacen las preguntas incómodas y claves que nadie osa formular.
- denuncian las situaciones indignas o injustas para otros.
- son libres, discrepando de la opinión oficial o del pensamiento único que lleva a ocultar algunos hechos.
- no se dejan comprometer con prebendas, dinero, puestos, ascensos, a cambio de "ser un buen chico y callar".
- ponen de relieve y denuncian la corrupción, el desvío, la malversación de recursos de sus destinos legales o justos.
- defienden a otras víctimas de injusticias, vejaciones y malos tratos en la organización, y se solidarizan con ellas.
- hablan claro y llaman a las cosas "por su nombre", eliminando la distancia entre el dicho y el hecho en las grandes declaraciones de principios que se hacen en muchas organizaciones.
- no son "políticamente correctas" hablando de los temas, valores y situaciones que son "tabú" en la organización.
- buscan la verdad de los hechos y no el compromiso viable de las versiones oficiales.
- no son "prácticas" con su carrera profesional y prefieren no "mirar para otro lado", aunque ello las perjudique o termine con ellas.

2)- Personas con autonomía, independencia de juicio e iniciativa propia.

Dado que los acosadores son víctimas de sus propios complejos de inferioridad, sentimientos de inadecuación, desvalor y falta de autoestima, no es extraño que sean incapaces de evitar la comparación cuando ven a una

persona con la madurez psicológica suficiente como ser ella misma, tener independencia de criterio, autonomía y ser capaz de tomar la iniciativa.

Resulta psicológicamente intolerable para el hostigador contemplar la exuberancia de una personalidad madura y autorealizada, que pone en entredicho su propia manera de existir: mísera y arrasada por el sufrimiento personal. En especial no pueden soportar ver que estas personas:

- no adaptan sus opiniones "al sol que más calienta".
- no difieren responsabilidades cuando se trata de pensar o tomar iniciativas.
- no dependen psicológicamente de figuras de autoridades que establezcan la adecuación o inadecuación de una opinión o pensamiento.
- son capaces de cuestionar la opinión y los juicios de las "vacas sagradas" de la organización.
- pueden respetar la jerarquía sin caer en bajezas o acatamiento inconsciente.
- son capaces de formarse una opinión propia sin clonarla ni apropiarse de la de otros.

Estos tipos de sujetos inmanejables dentro de una organización, suelen ser identificados de inmediato como tales y suele desencadenarse frecuentemente "una cacería" contra ellos, resultando especialmente intenso en organizaciones cuyos valores culturales y estilos de dirección son de corte autoritario y que pretenden mediante dicha acción, evitar que cunda el ejemplo y que otros se sientan animados a tener actitudes semejantes, suele darse incluso en organizaciones que se dicen "abiertas", "del aprendizaje", "planas", "descentralizadas", "excelentes", etc., pero cuya práctica concreta no se dista mucho de la primera.

Un trabajador de estas características, "librepensador" e independiente, echa a perder los esfuerzos de toda organización "retrógrada" por someter las opiniones, comprar las voluntades y suponer para todos los demás un "mal" ejemplo a imitar.

3) Personas dotadas de una notable o extraordinaria capacidad para el trabajo. Estas personas, cuya capacidad puede concretarse en términos de inteligencia, aptitudes, personalidad, inteligencia emocional, etc.; suelen destacarse por poseer grandes conocimientos y conducirse con una elevada calidad profesional, rigor, rapidez y eficacia en el desempeño de su trabajo. Debido a ello, resultan insoportables a los ojos del acosador, quien habitualmente abrumado por el sentimiento de inadecuación y el complejo de inferioridad actúa psicológicamente mediante la "envidia"; convirtiendo a este tipo de sujetos en su objeto de acoso.

4) Personas "populares" en la organización, dotadas de carisma y capacidad de liderazgo informal dentro del grupo. El objeto de los celos del acosador puede ser también un conjunto de habilidades sociales que confieren a la persona que las despliega, y que terminara por convertirla en víctima del mobbing; una especial destreza a la hora de aglutinar a otros en torno a ideas o proyectos que la misma proponga o defienda. En esto consiste lo que suele denominarse "tener carisma".

En este caso, además de los celos por no poseer tales destrezas, se desencadena una sensación de rivalidad en el hostigador, debido a que percibe que la víctima es un obstáculo para poder obtener él la adhesión o la sumisión de otras personas de la organización.

En este caso, suelen ser objetivos habituales de acoso o mobbing:

- las personas que lideran informalmente grupos en la organización;
- aquellos que son un centro de referencia para otros, que valoran su madurez, experiencia, conocimientos, sabiduría, empatía, etc.;
- las personas cuya empatía y sociabilidad les hace ser espontáneamente admiradas por el resto de los compañeros de la organización;
- las que son capaces de aglutinar y movilizar la voluntad de los demás para organizar eventos en relación con el trabajo (proyectos, jornadas, cursos, convenciones, etc.) o al margen de éste (fiestas, cumpleaños, cenas extra empresariales, etc.);

- las que otras personas eligen o buscan de manera espontánea para participar con ellas en proyectos, grupos de trabajo, círculos de calidad, etc.
- las que poseen una autoridad moral ante sus compañeros derivada de su notorio comportamiento ético.

5) Personas altamente cooperativas que suelen trabajar bien en equipo.

Siendo el hostigador incapaz de cooperar por su delirio de persecución, que se traduce en una vivencia constante de sentirse amenazado y traicionado profesionalmente o personalmente por cuanto le rodean, son especialmente inaceptables, para él; los comportamientos cooperativos de la víctima consistentes en:

- brindar ayuda o apoyo desinteresado a otros compañeros para echarles una mano en sus tareas o proyectos ;
- facilitar medios, herramientas e información que le pertenecen, brindándolos gratuitamente a otros miembros del equipo, departamento, etc. (para el hostigador, la información es poder);
- animar a otros en su trabajo, exhortándolos y motivándolos a seguir adelante;
- renunciar a "apuntarse" los logros del equipo de trabajo, evitando los juegos oportunistas de "suma cero";
- facilitar a otros el acceso a oportunidades, empleos, proyectos, ayudas, becas y tareas que puedan mejorar sus condiciones de vida laboral.

En numerosas ocasiones, los comportamientos cooperativos pueden ser percibidos por el acosador en su sistema paranoide como intentos de desestabilizar al grupo, arrebatarle el poder, destruir su capacidad de mando, etc. Ello se debe a que no puede literalmente creer que alguien pueda manifestar buena intención o sinergia sin alguna motivación oculta interesada. De ahí que no resulte extraño observar como a estos comportamientos genuinamente cooperativos el acosador les atribuye una intencionalidad torva y oculta, que después incorpora a la lista de calumnias

y falsas acusaciones con las que busca desestabilizar a la víctima, la cual se verá confundida a ser sorprendida en su genuina buena fe.

6) Personas con una elevada capacidad empática. Se trata de personas, sensibles, atentas a las necesidades de los demás y con capacidad para comprender y acoger el sufrimiento ajeno, suelen comprometerse con el desarrollo humano y el incremento del bienestar de otros.

El acosador hace de los demás meros espejos que le ayudan a recobrar una identidad o una estima inexistentes. Mediante el control, la supervisión, el dominio, la hipocresía, la manipulación y el acoso, pretenden recuperar su identidad perdida. Todos los investigadores en esta materia coinciden en señalar lo imposible de la tarea de hacerle tomar conciencia a un "psicoterrorista" institucional del sufrimiento de su víctima o de la perversidad de su propio comportamiento.

La empatía, que supone la capacidad de situarse en la perspectiva del otro ante un problema o vivencia; es una característica especialmente insoportable para el acosador, cuya naturaleza psicológica es ante todo "no empática" o psicopática, es decir todo lo contrario.

Disciplinas como la Inteligencia Emocional señalan a la empatía como característica esencial para el triunfo profesional en distintas especialidades, como las ventas, la asesoría, la consultoría, el consejo psicológico, la docencia, etc. La carencia de esta habilidad emocional por parte del acosador le sitúa en una franca desventaja profesional y le hace dirigir su persecución y acoso hacia aquellos que la poseen en alto grado,

Al destruir a la víctima, pretenden vampirizar sus competencias interpersonales; ya que al eliminar a las personas dotadas de empatía, esa habilidad desaparece del entorno profesional.

Esta característica explica el porqué de la alta incidencia del acoso laboral en algunos sectores, como los asistenciales (hospitales, asistencia medica sanitaria, organizaciones no gubernamentales e institutos religiosos entre otros) o el sector educativo (universidades y escuelas).

7) Personas con situaciones personales o familiares positivas y satisfactorias. Las personas contentas, integradas y satisfechas, con una vida familiar satisfactoria o una relación de pareja que funciona, suelen, sin saberlo, ser objeto del mobbing. La razón estriba, igual que el en caso anterior, en la comparación que realiza el acosador con su resultado negativo para él de las condiciones afectivas y familiares de la víctima.

El acosador, habitualmente, un tempano de hielo emocional, suele presentar un cuadro afectivo y familiar caótico y desastroso, que él pretende normalizar y extender hacia sus víctimas. La felicidad de la víctima le resulta especialmente insoportable e insufrible y le recuerda su propia miseria afectiva, emocional y familiar. Una vez más, el mecanismo de negación le lleva a eliminar de su presencia la fuente de la disonancia, es decir, a la persona misma.

3.- Móvil del crimen

De lo expuesto sobre el perfil del acosador puede decirse que existen múltiples fuentes de donde suelen proceder los sentimientos de inadecuación que presentan los acosadores: psicopatías, paranoia, trastornos narcisistas, etc., y todas generan el mismo efecto sobre su comportamiento: la compulsión por hacer desaparecer de su entorno aquellos estímulos que desencadenan en él sentimientos patológicos de amenazas, es decir, la eliminación de la víctima.

Lo cierto es que el mobbing comienza con una decisión secreta y consciente, o con una actitud inconsciente del hostigador cuyo miedo e inseguridad, provenientes de su propia conciencia de mediocridad; han sido puestos en evidencia en forma inconsciente, por la conducta profesional, ética y respetuosa de la persona que resultara seleccionada como objeto de sus ataques y sobre la cual se aplicara todo tipo de violencia psicológica en forma sistemática y continuada. Los hostigadores, *según la profesora Paz del*

Corral, "practican el maltrato como un reflejo de sus carencias personales". Son estas carencias personales, ese saberse mediocres, es lo que les producen inseguridad y, como ya dijera Leymann, "el miedo y la inseguridad que experimentan hacia sus propias carreras profesionales, su propia reputación o su posición en la organización, les compele a denigrar a otras personas".¹⁰

En opinión de la mayoría de investigadores sobre el mobbing, cabría distinguir diferentes tipos de personas que constituyen una amenaza para el hostigador (móvil de crimen), y por ende constituyen también los diferentes tipos de víctimas:

- ❖ Las personas demasiado competentes o que ocupan demasiado espacio.
Son aquellas que se destacan por su buen quehacer profesional, por su excelente preparación, por su popularidad entre los demás, por su elevada capacidad de empatía, y demás competencias que son vistas por el acosador como una amenaza para sí mismo por el temor a que le haga sombra, puesto que el mismo carece de todo ello o lo posee en una clara proporción menor.
- ❖ Las personas atípicas. Son aquellas que serán asechadas por considerarse diferentes respecto a lo que es mayoritario en el grupo,. El rechazo hacia estas personas puede ser relativo a diferencias visibles como ser el sexo, la raza, la religión, etc., por lo cual roza la discriminación; pero la mayoría de las veces suele deberse a diferencias sutiles, difícilmente perceptibles por los demás
- ❖ Las que se resisten al formateo. Son personas cuya personalidad resulta molesta, los atípicos, es decir aquellos empleados demasiado honestos, demasiado escrupulosos o demasiado dinámicos, y que el hostigador

¹⁰ BOSQUED LORENTE, Marisa, Mobbing: Cómo prevenir y superar el acoso psicológico, Ediciones Paidós Ibérica S.A, (España, 2005), pág. 58.

intentara presentar como personas que presentan un defecto de adaptabilidad al grupo o a la estructura organizativa.

- ❖ Los que no son capaces de procurarse buenas alianzas o una buena red de relaciones en el trabajo. Se busca atacar preferentemente a la persona que se encuentra aislada y, en el caso de que la víctima posea una buena red de relaciones sociales, uno de los primeros objetivos es romper ésta para así dejarla en solitario ante las constantes agresiones y humillaciones.
- ❖ Los asalariados protegidos. Este grupo comprende a las mujeres embarazadas, porque no gusta su baja por maternidad y porque se teme que éstas ya no resulten tan entregadas a la empresa una vez tengan el hijo; y comprende además a los trabajadores mayores de 50 años, cuyo salario es más elevado y su despido resultaría más caro (por la indemnización) para la empresa, además existe el prejuicio, sobre todo en determinadas profesiones, de que estos no son tan flexibles y competentes como los trabajadores más jóvenes. En caso de que a estos asalariados indeseados sea imposible despedirlos sin un motivo realmente serio, su jefe, quien se convertirá entonces en su hostigador; buscara su renuncia voluntaria atacando para ello, en primer lugar sus condiciones de trabajo y abordando luego un ataque más personal.
- ❖ Las personas menos "eficaces". Se hace referencia a aquellos empleados que resultan menos rápidos y menos capaces en el desarrollo de tareas, situaciones que acaba por provocar el acoso por parte de los superiores o de alguno de los compañeros menos tolerantes o menos flexibles hacia aquellos que entorpecen el trabajo en equipo y disminuyen la productividad general.
- ❖ Las personas temporales debilitadas. Son aquellos empleados que presentan dificultades personales, como una enfermedad, familiares gravemente enfermos o fallecimiento de uno de ellos, etc.; de cuyas

situaciones el agresor se aprovecha para iniciar sus actividades de acoso o reforzarlas en el caso de que ya hubieran comenzado con anterioridad.

- ❖ Las personas ingenuas y excesivamente optimistas. Se refiere a aquellas personas que tienen cierta aversión a aceptar el lado oscuro de la vida y de las personas, y se apuntan a la creencia de que "todo el mundo es bueno".

4.- Consecuencias del mobbing en las víctimas

En una situación de acoso psicológico en el trabajo, el trabajador hostigado es sin duda quien vive la peor parte, y si bien este fenómeno no provoca las mismas reacciones ni tiene iguales consecuencias en todas las personas, ya que cada uno tiene habilidades, capacidades y recursos distintos para hacer frente al fenómeno; las consecuencias en las personas, víctimas de este acoso pueden ser devastadoras dando lugar a patologías graves o agravar patologías ya existentes, pudiéndose desarrollar cuadros depresivos graves e incluso tendencias suicidas.

Las efectos que se producen en el acosado abarcan una amplia y diversa gama de problemas psicológicos y psicosomáticos que influyen de manera importante en el ámbito personal, familiar y social de la víctima, a su vez dichas efectos que van a depender de la duración, de la intensidad de la agresión y de la vulnerabilidad de la víctima; pueden ser clasificadas según el área afectada en:

1) Consecuencias Psicológicas, entre las cuales se destacan:

- Miedo acentuado y continuado.
- Dificultad de memoria y concentración.
- Ansiedad
- Disminución de la autoestima.
- Miedo al fracaso.
- Depresión.

- Reacciones paranoicas.
- Irritabilidad.
- Somatizaciones múltiples.

2) Consecuencias físicas/orgánicas, las que incluyen:

- Trastornos del sueño: como ser dificultad para conciliar el sueño o interrupción del mismo.
- Desajustes del sistema nervioso autónomo: cefaleas, sudoración, palpitaciones, taquicardias, etc.
- Trastornos gastrointestinales.
- Estrés.
- Dolores lumbares, cervicales, dorsales y musculares.
- Cansancio o debilidad, lo que implica fatiga crónica y desmayos.

3) Consecuencias familiares y sociales, como ser:

- Problemas en la relación de pareja y con los hijos, pudiendo llegar a la violencia con estos, a causa del mobbing.
- Repercusión negativa en el desarrollo psicológico de los hijos.
- Abandono de amistades.
- Aislamiento del acosado.

4) Consecuencias laborales:

- Absentismo laboral.
- Bajas prolongadas.
- Exclusión y rechazo de los propios compañeros.
- Traición de los compañeros de trabajo que se suman al acoso levantando contra la víctima falsos testimonios, rumores y emitiendo todo tipo de información falsa.
- Posibilidad de pérdida del empleo.
- Dificultad para volver a reintegrarse en un puesto de trabajo.

CAPITULO IV

EXPOSICION JURIDICA DEL MOBBING

Sumario: 1. Los Derechos Humanos y la Organización Internacional del Trabajo; 2. El derecho constitucional; 3. La protección del derecho laboral; 4. Ley de riesgo de trabajo; 5. Tutela de la ley antidiscriminación; 6. Protección del derecho civil; 7. Ley 7232 provincia de Tucumán.

1.- Los Derechos Humanos y la Organización Internacional del Trabajo

El 10 de diciembre de 1948, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó y proclamó la Declaración Universal de Derechos Humanos “*como ideal común por el que todos los pueblos y naciones deben esforzarse, a fin de que tanto los individuos como las instituciones, inspirándose constantemente en ella, promuevan, mediante la enseñanza y la educación, el respeto a estos derechos y libertades, y aseguren, por medidas progresivas de carácter nacional e internacional, su reconocimiento*”

y aplicación universales y efectivos, tanto entre los pueblos de los estados miembros como entre los territorios colocados bajo su jurisdicción".¹¹

De los tantos artículos proclamados en la Declaración Universal de Derecho Humanos, en defensa de la integridad de las personas, se destacan:

Art. 1: "Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros".

Art. 5: "Nadie está sometido a torturas ni a penas o tratos crueles, inhumanos o desagradables".

Art. 7: "Todos son iguales ante la ley y tienen, sin distinción, derecho a igual protección contra toda discriminación que infrinja esta Declaración y contra toda provocación a tal discriminación".

Art.8: "Toda persona tiene derecho a un recurso efectivo, ante los tribunales nacionales competentes, que la ampare contra actos que violen sus derechos fundamentales reconocidos por la constitución o por la ley".

*Art. 23: "1. Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo. [...]".*¹²

En respecto al Derecho de Trabajo y de la Seguridad Social, existe un organismo internacional especializado, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), creado en 1.919 como parte del tratado de paz de Versalles, con personalidad jurídica propia, vinculada con la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en las condiciones sugeridas de un acuerdo

¹¹ Declaración Universal de Derechos Humanos, en Internet:
<http://www.un.org/es/documents/udhr/index.shtml#a1>, (Septiembre 2014).

¹² Ibidem.

celebrado en mayo de 1946. Dicho órgano es tripartito ya que los conforman delegaciones gubernamentales, sindicales y empresariales:

- La Conferencia Internacional del Trabajo, órgano legislativo.
- El Consejo de Administración, órgano ejecutivo.
- La Oficina Internacional del Trabajo, que es la que se encarga de adaptar los convenios y recomendaciones para el cumplimiento de las funciones inherentes a la OIT.

En palabras del Director Regional Adjunto de la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe, el trabajo decente es un *“concepto que busca expresar lo que debería ser, en el mundo globalizado, un buen trabajo o un empleo digno. El trabajo que dignifica y permite el desarrollo de las propias capacidades no es cualquier trabajo; no es decente el trabajo que se realiza sin respeto a los principios y derechos laborales fundamentales, ni el que no permite un ingreso justo y proporcional al esfuerzo realizado, sin discriminación de género o de cualquier otro tipo, ni el que se lleva a cabo sin protección social, ni aquel que excluye el dialogo social y el tripartismo”*.¹³

La OIT, como organismo internacional propone medidas a ser aplicadas al fenómeno de mobbing, que van desde medidas preventivas, como tomar en cuenta el origen de la violencia y no solo sus efectos; hasta medidas específicas, dado que cada forma de violencia necesita remedios diferentes; y medidas múltiples, como cambiar diversos tipos de respuesta.

Ya que la discriminación es muchas veces utilizada como herramienta en situaciones de acoso laboral, es conveniente citar el Convenio N° 111 referido a la Discriminación en el Empleo y la Ocupación.

¹³ Oficina de País de la OIT para la Argentina, en internet:

http://www.oit.org.ar/portal/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1, (Octubre de 2014)

Artículo 1.

1. A los efectos de este Convenio, el término **discriminación** comprende:

(a) cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación;

(b) cualquier otra distinción, exclusión o preferencia que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo u ocupación que podrá ser especificada por el Miembro interesado previa consulta con las organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores, cuando dichas organizaciones existan, y con otros organismos apropiados.

2. Las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en las calificaciones exigidas para un empleo determinado no serán consideradas como discriminación.

3. A los efectos de este Convenio, los términos **empleo** y **ocupación** incluyen tanto el acceso a los medios de formación profesional y la admisión en el empleo y en las diversas ocupaciones como también las condiciones de trabajo.

Artículo 3.

Todo Miembro para el cual el presente Convenio se halle en vigor se obliga por métodos adaptados a las circunstancias y a las prácticas nacionales, a:

(a) tratar de obtener la cooperación de las organizaciones de empleadores y de trabajadores y de otros organismos apropiados en la tarea de fomentar la aceptación y cumplimiento de esa política;

(b) promulgar leyes y promover programas educativos que por su índole puedan garantizar la aceptación y cumplimiento de esa política;

- (c) *derogar las disposiciones legislativas y modificar las disposiciones prácticas administrativas que sean incompatibles con dicha política;*
- (d) *llevar a cabo dicha política en lo que concierne a los empleos sometidos al control directo de una autoridad nacional;*
- (e) *asegurar la aplicación de esta política en las actividades de orientación profesional, de formación profesional y de colocación que dependan de una autoridad nacional;*
- (f) *indicar en su memoria anual sobre la aplicación de este Convenio las medidas adoptadas para llevar a cabo esa política y los resultados obtenidos.*¹⁴

Las relaciones internacionales entre la Argentina y la OIT fueron llevadas a cabo a través de la Oficina Nacional de Correspondencia de la OIT en Buenos Aires fundada en 1.932, que a partir de 1.969 se transformó en Oficina Área de la OIT, con carácter internacional, y a partir del 2003 la Oficina se convirtió en oficina de país con responsabilidad sobre Argentina y a cargo de la coordinación de las cuestiones laborales del MERCOSUR.

*“Ya hacia finales del siglo XX, la Organización Internacional del trabajo (OIT) daba a conocer cifras sobre mobbing en Argentina: en lo que respecta a las agresiones físicas, se registraba un 6,1% de casos en los varones con empleo y en 11,8% de las mujeres mientras que los incidentes sexuales eran sufridos solo por el 7% de las mujeres”.*¹⁵

2.- El derecho constitucional

Si bien el mobbing no constituye en Argentina un fenómeno nuevo, los abogados sostienen que no existe una ley nacional que proteja a los trabajadores y que prevenga a los empresarios de este tipo de hostigamiento psicológico en alza. No obstante existe jurisprudencia laboral sobre el tema

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ Organización Internacional del Trabajo, en Internet, www.ilo.org.ar, (Septiembre de 2014).

e incluso algunas provincias ya han dictado sus propias normas para hacer frente a este tipo de acoso laboral.

*Para Juan Larrouy, del estudio Rattagan “si bien la legislación laboral argentina no contiene una tipificación puntual de este tipo de acoso, existen, sin embargo, diversas disposiciones legales (arts. 17, 66, 68, 81 y conchs., LCT; arts. 14 bis y 16 CN; art. 1, ley 23.592) creadas con el propósito de dar protección no solo a los derechos básicos de los trabajadores sino también a su dignidad”.*¹⁶ En esta oportunidad se citara a parte de estas distintas disposiciones legales argentinas.

En el caso de la Constitución Nacional Argentina, está Carta Magna, en su artículo 14 bis establece: “ El trabajo en sus diversas formas gozara de la protección de las leyes, las que aseguran al trabajador: condiciones dignas y equitativas de labor; jornada limitada; descanso y vacaciones pagadas; retribución justa; salario mínimo vital y móvil; igual remuneración por igual tarea; participación en las ganancias de las empresas, con control de la producción y colaboración en la dirección; protección contra el despido arbitrario, estabilidad del empleado público, organización sindical libre y democrática, reconocida por la simple inscripción en un registro especial”.

Del enunciado del primer párrafo, de esté del artículo constitucional, puede decirse que, la cláusula “condiciones dignas y equitativas de labor” se relaciona, de alguna manera; con el fenómeno del mobbing dado que dicha cláusula es, a simple vista; de gran magnitud, razón por la cual no debe entenderse que la misma hace alusión solamente a las condiciones propicias de higiene y seguridad en la prestación del trabajo sino también a la situación personal del trabajador en cuanto a su género, edad, etc., por lo que garantizar la salud psicofísica del trabajador es una aspecto fundamental que debe inferirse de la lectura del texto legal aquí citado.

¹⁶ ALVAREZ CHAVEZ, Víctor Hugo, Op. Cit., pág. 21.

Por otro lado, la Constitución Nacional ordena la creación de leyes para protección de la dignidad e igualdad de los trabajadores, y dichas leyes pueden servir de herramienta para defender a las víctimas de mobbing, siempre que estas se vean atacadas de alguna manera en su dignidad o igual trato, con respecto a los demás trabajadores.

3.- La protección del derecho laboral

En cuanto a las normas aplicables desde el fuero laboral, en el tipo de fenómeno que en esta obra se trata, son las normas de la ley 20.744 “Ley de Contrato de Trabajo”, en los siguientes artículos:

Art. 62.- Obligación genérica de las partes: “Las partes están Obligadas, activa y pasivamente, no solo a lo que resulta expresamente de los términos del contrato, sino a todos aquellos comportamientos que sean consecuencia del mismo, resulten de esta ley, de los estatutos profesionales o convenciones colectivas de trabajo, apreciados con criterio de colaboración y solidaridad”.¹⁷

A partir de este artículo debe entenderse entonces que un contrato de trabajo no establece tan solo obligaciones onerosas, sino que también origina conductas y deberes que deben ser cumplidas por las partes, conductas y deberes que deben abstenerse de ser contrarias a la equidad y a la dignidad humana.

Art. 63.- Principio de buena fe: “Las partes están obligadas a obrar de buena fe ajustando su conducta a lo que es propio de un buen empleador y de un

¹⁷ Art. 62, Ley de Contrato de Trabajo N°29744, (t.o 1976)

*buen trabajador, tanto al celebrar, ejecutar o extinguir el contrato o la relación del trabajo”.*¹⁸

Este principio es vulnerado cuando una de las partes, no respeta las condiciones del contrato en perjuicio de la otra dañado su dignidad moral y/o psicológica. Un ejemplo de esto es cuando se sobrecarga al empleado con tareas que se encuentran fuera de sus funciones o para las cuales no está capacitado, con finalidad de menoscabar la autoestima del mismo.

Art. 64.-Facultad de organización: “El empleador tiene facultades suficientes para organizar económica y técnicamente la empresa, explotación o establecimiento”.

Art. 65.- Facultad de dirección: “Las facultades de dirección que asisten al empleador deberán ejercitarse con carácter funcional, atendiendo a los fines de la empresa, a las exigencias de la producción, sin perjuicio de la preservación y mejora de los derechos personales y patrimoniales del trabajador”.

Art. 66.- Facultad de modificar las formas y modalidades de trabajo: “El empleador está facultado para introducir todos aquellos cambios relativos a las formas y modalidades de la prestación del trabajo, en tanto esos cambios no importen un ejercicio irrazonable de esa facultad, ni alteren las modalidades esenciales del contrato, ni causen perjuicio material ni moral al trabajador.

Cuando el empleador disponga de medidas vedadas por este artículo, al trabajador le asistirá la posibilidad de optar por considerarse despedido sin causa o accionar persiguiendo el restablecimiento de las condiciones alteradas. En este último supuesto la acción se substanciará por el procedimiento sumarísimo, no pudiéndose innovar en las condiciones y

¹⁸ Art. 63, ibidem.

*modalidades de trabajo, salvo que estas sean generales para el establecimiento o sección, hasta que recaiga sentencia definitiva”.*¹⁹

Como se ha dicho en capítulos anteriores, abusos en el ejercicio de dichas facultades de organización y dirección, en desmedro del más débil de la relación laboral forma parte de un contexto de mobbing; esto puede manifestarse a través de la invasión del ámbito íntimo del trabajador.

A sí mismo el artículo 66 ampara al trabajador ante el abuso de la facultad que tiene el empleador de modificar las formas y modalidades del trabajo.

*Art. 75.- Deber de Seguridad: “1. El empleador está obligado a observar las normas legales sobre higiene y seguridad en el trabajo, y a hacer observar las pausas y limitaciones a la duración del trabajo establecidas en este ordenamiento legal. 2. Los daños que sufra el trabajador como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones del apartado anterior, se regirán por las normas que regulan la reparación de los daños provocados por accidentes en el trabajo y enfermedades profesionales, dando lugar únicamente a las prestaciones en ellas establecidas”.*²⁰

En este artículo se considera que, ya que es el empleador el que asume el riesgo de la empresa, debe prevenir todos los daños que pongan en riesgo la integridad del trabajador, cumpliendo para esto, con las leyes y convenciones que reglamentan las condiciones en que deben efectuarse las prestaciones laborales.

El incumplimiento de este deber de prevención, es exigible tanto por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Formación de Recursos Humanos como por las ART y la Superintendencia de Riesgo de Trabajo, que son las

¹⁹ Arts. 64,65,66, ibidem.

²⁰ Art. 75 ibidem.

que deben controlar que las disposiciones sobre higiene y seguridad se respeten en forma íntegra; además del derecho que asiste al trabajador de exigir que tales normas se observen.

Cabe destacar, a su vez, que el segundo párrafo de del artículo citado anula toda posibilidad de reclamar del trabajador, por vía de una acción autónoma; la reparación de los daños originados en el incumplimiento de los deberes de seguridad a cargo del principal, con fundamento el derecho común y en base a la responsabilidad subjetiva del empleador. Esto le ha valido merecidos cuestionamientos judiciales y doctrinarios y su clasificación como inconstitucional en varias oportunidades.

Art. 78.- Deber de ocupación: “El empleador deberá garantizar al trabajador ocupación efectiva, de acuerdo a su calificación o categoría profesional, salvo que el incumplimiento responda a motivos fundados que impidan la satisfacción de tal deber. Si el trabajador fuese destinado a tareas superiores, distintas de aquellas para las que fue contratado, tendrá derecho a percibir la remuneración correspondiente por el tiempo de su desempeño, si la acción fuese de carácter transitorio.

Se reputaran las nuevas funciones o tareas como definitivas si desaparecieran las causas que dieron lugar a la suplencia y el trabajador continuase en su desempeño o transcurrieran los plazos que de fijen al efecto de los estatutos profesionales o las convenciones colectivas de trabajo”²¹.

Del artículo precedente, se entiende que si el acosador mantiene inalteradas categorías y remuneración, nada objeta a que se le asigne tareas inferiores a su víctima. Sin embargo, si se trata de un caso en el que se le

²¹ Art. 78, ibidem.

niega al trabajador todo tipo de ocupación sin que su paga se vea comprometida, aquel puede denunciar el contrato de trabajo.

Art. 81.- Igualdad de trato: “El empleador debe dispensar a todos los trabajadores igual trato en identidad de situaciones. Se considerara que existe trato desigual cuando se produzcan discriminaciones arbitrarias fundadas en razones de sexo, religión o raza, pero no cuando el diferente tratamiento responda a principios de bien común, como el que se sustenta en la mayor eficacia, laboriosidad o contracción a sus tareas por parte del trabajador”.²²

La incorporación de este artículo puede arbitrar casos de mobbing que usen la discriminación como herramienta de acoso moral.

4.- Ley de riesgo de trabajo

El 1° de julio de 1996, entro en vigencia la Ley de Riesgo de Trabajo (LRT), en reemplazo de la regulación de la responsabilidad emergente de accidentes y enfermedades del trabajo, que ocupaba la ley 24.028. La presente ley tiene como objetivos:

- a) Reducir la siniestralidad laboral a través de la prevención de los riesgos derivados del trabajo
- b) Reparar los daños derivados de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales, incluyendo la rehabilitación del trabajador damnificado.
- c) Promover la recalificación y la recolocación de los trabajadores damnificados.
- d) Promover la negociación colectiva laboral para la mejora de las medidas de prevención y de las prestaciones reparadoras.

²² Art. 81, Ibidem.

La LRT considera como enfermedades profesionales a aquellas que se encuentran incluidas en el listado que elaborara y revisara el Poder Ejecutivo, dicho listado identificara los agentes de riesgo, el cuadro clínico, la exposición y las actividades en capacidad de determinar la enfermedad profesional. Las que no se encuentren incluidas en dicho listado, así como sus consecuencias; no serán consideradas resarcibles, con excepción de aquellas que la Comisión Medica Central determine como provocadas por causa directa o inmediata de la ejecución del trabajo. Por otro lado, esta ley excluye tanto los accidentes provocados por dolo del trabajador o por fuerza mayor, extraña al trabajo; como así también a las incapacidades del trabajador preexistentes al inicio de la relación laboral que deberán acreditarse en el examen pre ocupacional. Queda claro, entonces, que será el Poder Ejecutivo de turno, o en su defecto, la Comisión Medica Central; quien determinara que debe entenderse por enfermedades profesionales.

Actualmente el listado de dichas enfermedades, contempla solo aquellas dolencias “físicas” originadas también por agentes o elementos físicos, y nada se ha establecido aún sobre aquellas enfermedades del tipo psicológico y menos sobre aquellas que se derivan del acoso psicológico en el trabajo.

Algunos doctrinarios sostienen que, si bien el Mobbing es un riesgo laboral, no lo es con el alcance dado de la LRT, por lo que debería considerarse un riesgo psicosocial como resultado de una relación laboral, pero no causado directamente por esta, pues el daño en la salud del trabajador es eventual, ya que puede no presentarse, resumiéndose al daño moral; además dicho daño es causado por un sujeto relacionado a él a raíz de un vínculo laboral que solo opera de excusas y no de causa, y en el cual el ambiente laboral no es en sí mismo el factor causal, sino en todo caso, el medio utilizado por el sujeto acosador con el fin de hostigar a su víctima . Por otro lado, no existe un hecho súbito que lo genere sino, todo lo contrario, una serie encadenada de sucesos, algunos de ellos imperceptibles, y donde la

violencia generalmente es global por acumulación, y no reconoce su origen en las tareas realizadas. A partir de todo esto, se entiende que la LRT impide la clasificación del mobbing como “enfermedad producida por el trabajo”, y es sabido además, que no está prevista la categoría legal de “enfermedad en ocasión del trabajo”.

5.- La tutela de la Ley Antidiscriminación

La Ley 23.592 sancionada el 3 de Agosto de 1988 y publicada en el boletín oficial el 5 de Setiembre del mismo año, penaliza todo tipo de acto discriminatorio que se funde en razones, expuestas por esta ley de manera exhaustiva.

La mencionada ley prescribe:

Art. 1.- “Quien arbitrariamente impida, obstruya, restrinja, o de algún modo menoscabe el ejercicio sobre bases igualitarias de los derechos y garantías fundamentales reconocidas en la Constitución Nacional, será obligado , a pedido del damnificado, a dejar sin efecto el acto discriminatorio o cesar en su realización y a reparar el daño moral y material ocasionados.

A los efectos del presente artículo se consideraran particularmente los actos u omisiones discriminatorios determinados por motivos tales como raza, religión, nacionalidad, ideología, opinión política o gremial, sexo, posición económica, condición social o caracteres físicos”.

Haciendo referencia al primer párrafo del artículo en cuestión, respetada doctrina sostiene que las primeras dos posibilidades (separadas por la conjunción disyuntiva “o”) aparecen como excluyentes: es el cese del acto vigente (si la discriminación consiste en hechos u omisiones destinados a prolongarse en el tiempo), o bien por el contrario requiere que el ya acaecido y finiquitado sea dejado sin efecto (cuando la acción u omisión se produjo en un solo hecho, susceptible de una reparación que permita volver las cosas a su estado anterior).

La conjunción disyuntiva “y”, utilizada para separar las primeras dos posibilidades de la tercera, refleja con claridad la intención del legislador al permitir la reparación del daño (moral o patrimonial) sufrido o discriminando, siempre. Ello aun cuando se hubiere obtenido el cese de la conducta, tanto en su retracción”.

En mayor o menor medida, todo acto de acoso psicológico, trae consigo actos discriminatorios. En este sentido, la norma en consideración “sería perfectamente aplicable en cualquier situación de discriminación dentro del ámbito organizacional, con la ventaja de instar el cese del acto discriminatorio –o dejarlo sin efecto- y a reparar el daño moral y material ocasionados. Una acción de este tipo podría dirigirse, no solo contra el empleador, sino –lo que puede resultar mucho más interesante- contra el acosador de manera directa, o bien contra ambos conjuntamente.

6.- Protección del Derecho Civil

Según la mayor parte de la doctrina actual, el Mobbing no califica como accidente de trabajo ni como enfermedad profesional sino que constituye un ilícito civil, por lo tanto, es necesario incorporar aquí los artículos del Código Civil que mayormente se ven vulnerados, ellos son:

Art. 1072: “El acto ilícito ejecutado a sabiendas y con intención de dañar a la persona o los derechos de otro, se llama en este Código, delito”.²³

Art. 1109: “Todo el que ejecuta un hecho, que por su culpa o negligencia ocasiona un daño a otro, está obligado a la reparación del perjuicio. Esta

²³ PARADA, Ricardo y otros, Código Civil de la República Argentina, 5° Edición, Editorial Errepar, (Buenos Aires, 2006), pág. 176.

*obligación es regida por las mismas disposiciones relativas a los delitos del derecho civil”.*²⁴

Art. 1113: “La obligación del que ha causado un daño se extiende a los daños que causaren los que están bajo su dependencia o por las cosas de que se sirve, o que tiene a su cuidado.

En los supuestos de daños causados con las cosas, el dueño o guardián, para eximirse de responsabilidad, deberá demostrar que de su parte no hubo culpa; pero si el daño hubiere sido causado por el riesgo o vicio de la cosa, solo se eximirá total o parcialmente de responsabilidad acreditando la culpa de la víctima o de un tercero por quien no debe responder.

*Si la cosa hubiese sido usada contra la voluntad expresa o presunta del dueño o guardián, no será responsable”.*²⁵

El Código Civil establece que el deber de respetar los derechos y libertades de los demás no se agota en la mera abstención de ejecutar una voluntad dañina (artículo 1072 del Código Civil), sino que se extiende al deber de guardar cierto cuidado o prudencia en los comportamientos para evitar la expansión innecesaria del riesgo al que, con nuestros actos, exponemos a las demás personas (artículo 1109 del Código Civil).

En tal entendimiento, todos tienen derecho a un cierto cuidado por parte de los demás o a demandar una indemnización por la omisión de ese deber (artículos 1077, 1078 y 1109 del Código Civil).

²⁴ *Ibidem*, pág. 180.

²⁵ *Ibidem*.

7.- Ley 7232 provincia de Tucumán

La provincia de Tucumán es una de las tantas provincias Argentinas que han intentado trabajar sobre la problemática del acoso psicológico en el trabajo, sancionado para ello la ley 7.232 denominada “Violencia Laboral en el Empleo Público de Tucumán” la cual establece:

Art. 1°.- La presente ley tiene por objeto establecer un marco jurídico a fin de prevenir, controlar, sancionar y erradicar la violencia laboral.

Art. 2°.- La presente ley será de aplicación en el ámbito de los tres Poderes del Estado Provincial, Municipal, Comunas, Entes Autárquicos y Descentralizados provinciales y municipales.

Art. 3°.- Toda acción u omisión que atente contra la dignidad, integridad física, sexual, psicológica o social del trabajador ejercida en el ámbito laboral por el empleador, por personal jerárquico o un tercero vinculado directamente con él, será considerada o entendida a los efectos de la presente ley como violencia laboral.

Art. 4°.- Se entiende por violencia laboral al abuso de autoridad manifestado en las siguientes formas:

- a) Maltrato físico.
- b) Maltrato psicológico.
- c) Acoso.
- d) Acoso sexual.
- e) Discriminación remunerativa.
- f) Toda otra forma de coacción utilizada por las autoridades, personal jerárquico y terceros vinculados directamente con ellas.

Art. 5°.- La autoridad de aplicación de la presente ley será el Ministerio de Gobierno y Justicia, a través de la Secretaria de Estado de Trabajo de la provincia de Tucumán, haciendo efectivo el cumplimiento de lo establecido

en los artículos precedentes y garantizando que la persona víctima de alguna situación de violencia laboral conserve o recupere su empleo.

Art. 6°.- Ninguna persona que hubiere denunciado ser víctima de las acciones enunciadas en el artículo 4° de la presente ley, o hubiere comparecido como testigo de las partes involucradas, podrá sufrir por ello perjuicio personal alguno en su empleo.

Art. 7°.- Es responsabilidad del empleador establecer un procedimiento interno, expedito y eficaz, en cumplimiento de esta ley, garantizando la confidencialidad y discrecionalidad del mismo.

Art. 8°.- Los empleadores están obligados a poner fin a la acción violenta y a reparar el daño laboral, moral y material causado a la víctima.

Art. 9°.- Ningún trabajador podrá ser sancionado o despedido por sufrir o negarse a sufrir los actos de violencia de un empleador, de sus representantes, de sus superiores o terceros bajo su responsabilidad, o de toda persona directamente vinculada al empleador que, al abusar de la autoridad que le confieren sus funciones, hubiere ordenado, amenazado, apremiado, o ejercido presión de cualquier naturaleza sobre dicho trabajador, con el fin de obtener favores laborales o sexuales o de otra índole para sí o para terceros.

Art. 10.- La autoridad de aplicación reglamentará las sanciones que se aplicaran a las infracciones previstas en la presente ley.

Art. 11° El Poder Ejecutivo reglamentará la presente ley.

CAPITULO V

APLICACIÓN PRÁCTICA

Sumario: 1. Hipótesis; 2. Objetivos; 3. Metodología; 4. Presentación estadística de los datos.

1.- Hipótesis

- En empresas del sector público y privado de San Miguel de Tucumán existen conductas hostiles que hacen a la práctica del mobbing.

2.- Objetivos

1. Investigar la presencia de situaciones de agresión que hacen al mobbing en las empresas del sector público y privado en la ciudad de San Miguel de Tucumán.
2. Clasificar las conductas hostiles más frecuentes observadas en el sector laboral por la población bajo estudio.
3. Detectar el nivel del fenómeno de acoso presente en la muestra bajo estudio.

3.- Metodología

El trabajo de campo fue realizado mediante el uso de la Estadística Descriptiva la que se interesa en la recolección, presentación, agrupación, análisis e interpretación de los datos y describe estos últimos además de valores y puntuaciones para cada variable.

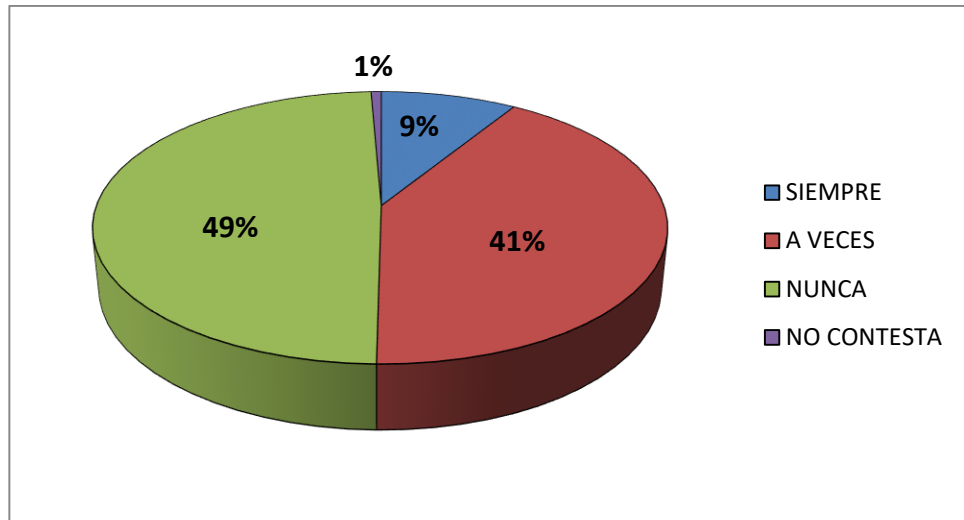
La técnica seleccionada para la recolección de los datos susceptibles de ser posteriormente analizados e interpretados fue la encuesta, técnica que consiste en un procedimiento mediante el cual los sujetos brindan directamente información al investigador a través del uso de un cuestionario, como soporte material compuesto en este caso por un sistema de veinticinco preguntas previamente codificadas y cerradas (ver Apéndice).

Las encuestas fueron aplicadas a una muestra de 45 empleados de organizaciones del sector público y privado de la ciudad de San Miguel de Tucumán (hospitales, escuelas, estudios contables, comercios, entre otros) las que se administraron en forma personal y vía e-mail. Cabe agregar que en ningún caso se realizaron en el lugar de trabajo dado la delicadez del fenómeno bajo estudio, por lo cual también, hubo que insistir en la confidencialidad y el uso estrictamente académico de las respuestas.

Mediante los resultados de las encuestas se estudiaron ciertas conductas hostiles, las que posteriormente se clasificaron en cada uno de los tres métodos posible de ataques que tiene el acosador para con su víctima.

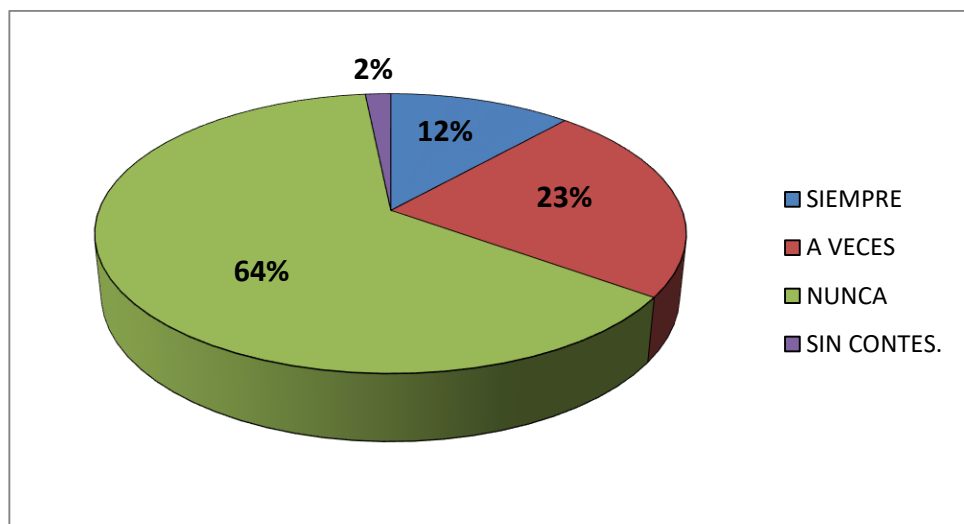
4.- Presentación estadística de los datos

Del análisis de los datos obtenidos de la muestra tomada del sector público, pudo observarse que las conductas agresivas se hacen presentes en un 50% de las respuestas de los encuestados, del cual el 41% ocurren ocasionalmente y el 9%, siempre, tal como puede observarse en el grafico 1.

GRAFICO 1. NIVEL DEL FENOMENO EN EL SECTOR PUBLICO

Fuente: Elaboración propia.

Bajo la misma perspectiva, en el sector privado puede identificarse que los comportamientos hostiles se hacen presente en menor medida, un 35%; donde el 12% es de frecuente ocurrencia mientras que el 23%, esporádica (gráfico 2).

GRAFICO 2. NIVEL DEL FENOMENO EN EL SECTOR PRIVADO

Fuente: Elaboración propia.

Si bien el tamaño de las muestras son diferentes en ambos sectores (18 público, 27 privado) en esta primera instancia de investigación se identifica la presencia del fenómeno mobbing con mayor frecuencia en el sector público que en el privado (50% vs. 35%) sin embargo, no se puede inferir respecto al total de la población, dado que para ello la muestra se considera pequeña.

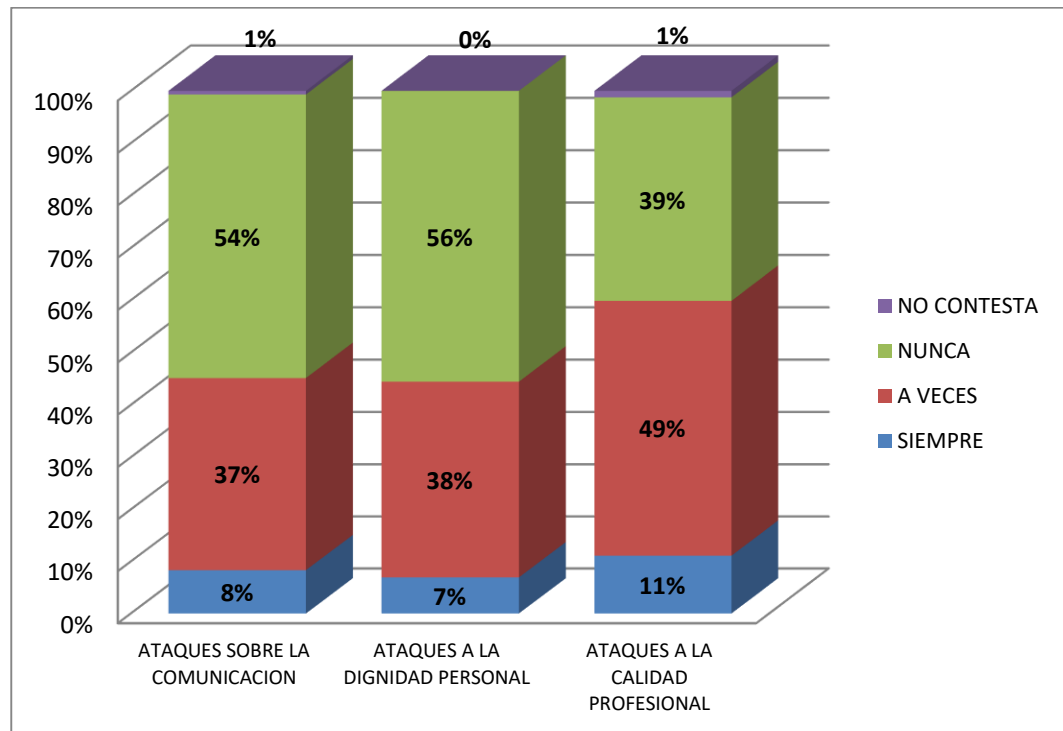
Podría explicarse el predominio del acoso psicológico en las organizaciones públicas por los aspectos culturales conservadores, tradicionalistas y rígidos que estas presentan, a diferencia de las organizaciones privadas que suelen ser flexibles, adaptables y participativas, además el sector público cuenta con procesos y sistemas de información burocráticos que dificultan los canales de comunicación, así mismo, en él las tareas no son fácilmente evaluables ya que no tienen puntos de referencia por que no se fijan objetivos a largo plazo.

Es importante destacar que el sector público identifica las prácticas hostiles continuas en un menor grado (9%) que el señalado por el sector privado (12%). Esto podría deberse a que en el privado los comportamientos agresivos son más brutales, duran menos y suelen terminar con la marcha de la víctima de la empresa. En el sector público, en cambio, pueden durar varios años, ya que, en principio, las personas están protegidas y no pueden ser despedidas a menos que cometan una falta muy grave.

Siguiendo con la evaluación de la información obtenida de la muestra, y en base a la clasificación de las conductas hostiles que propone la teoría: ataques hacia la comunicación del individuo, hacia su reputación o su calidad profesional, se identificó dentro del sector público que las conductas que mayor presencia tienen en las relaciones interpersonales dentro del ámbito laboral, se corresponden en un 60% con aquellas actitudes mediante las cuales un acosador busca lastimar psicológicamente a su víctima a través de ataques a la calidad profesional de la misma, como por

ejemplo, menospreciando su trabajo o atribuyendo los resultados positivos de su labor a una tercera persona. Si bien en su mayoría estas conductas son ocasionales, un 49% como puede observarse en el gráfico 3, no deben ser pasadas por alto porque de volverse recurrentes dentro de una organización la convertirían en un terreno propicio para la aparición de mobbing. En lo que respecta a los ataques sobre la comunicación (interrupción constante de la víctima al hablar, el ignorar su presencia), o sobre la dignidad de la persona (criticar su vida privada, atribuirle tareas humillantes), si bien se dan en menor medida e igual proporción (45%), no dejan de ser relevantes en el total de la muestra (ver gráfico 3)

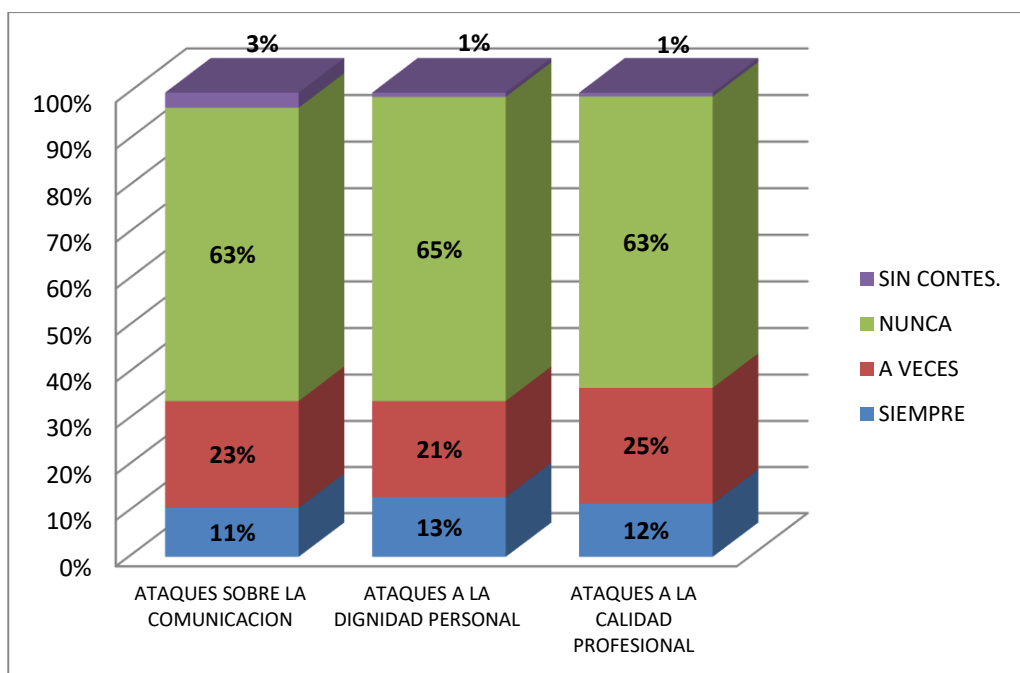
GRAFICO 3. PRESENCIA DE CONDUCTAS HOSTILES EN LE SECTOR PUBLICO.



Fuente: Elaboración propia.

En el sector privado no existe una marcada preferencia del método de agresión utilizado por un acosador para acometer contra su víctima (Ver gráfico 4).

GRAFICO 4. PRESENCIA DE CONDUCTAS HOSTILES EN EL SECTOR PRIVADO



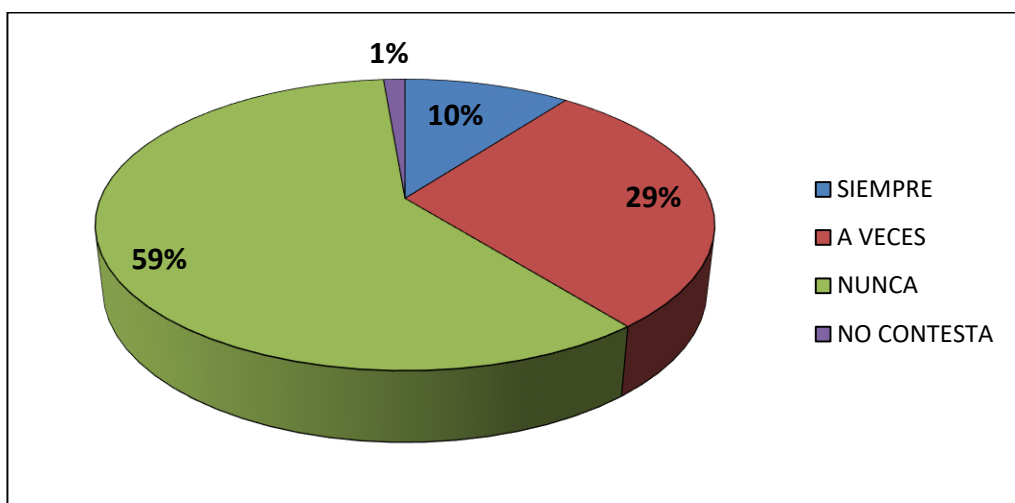
Fuente: Elaboración propia.

Los datos fueron, además, examinado según el género de los encuestados. Si bien el análisis entre uno y otro no pueden ser comparados, ya que el tamaño de la muestra es muy diferentes para cada grupo (9 hombres y 32 mujeres); es interesante destacar algunos de los resultados obtenidos.

En el caso de los varones, no se presenta conclusión alguna, ya que la información con que se cuenta es insuficiente para llegar a resultados significativos y relevantes.

En el caso de las mujeres, ante la consulta de situaciones agresivas en su lugar de trabajo, estas manifiestan en un 10% que siempre suceden, mientras que si se consideran las ocasiones eventuales, este número asciende a un 39%. Dicho valor llevaría a pensar en una elevada incidencia de mobbing en la población femenina como víctima de acoso (ver gráfico 5).

GRAFICO 5. NIVEL DEL FENOMENO SEGÚN LAS MUJERES

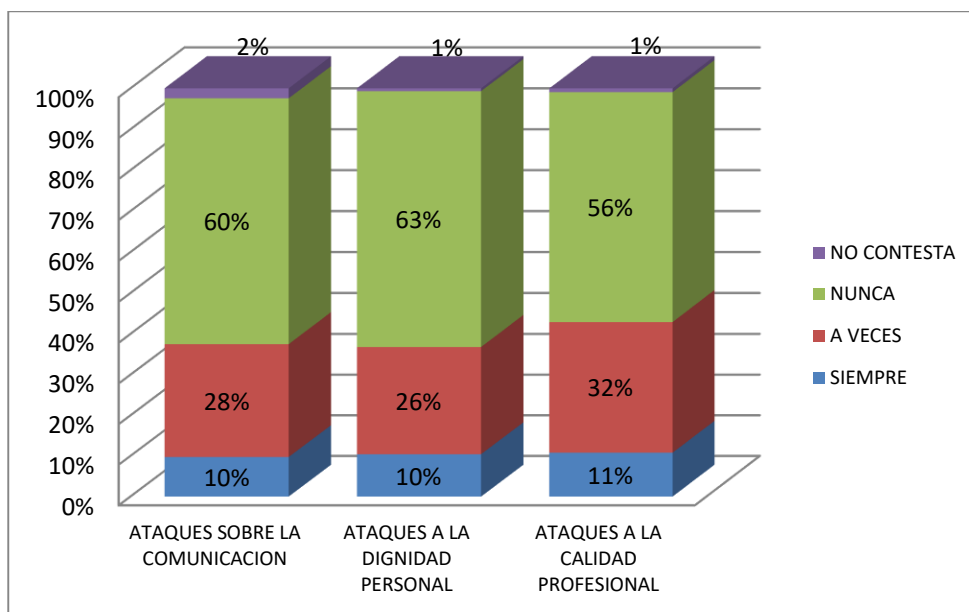


Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la clase de ataque sobre el género femenino, estos se manifiestan en igual proporción para cada uno de los métodos, llegando en el caso más significativo a representar un 43%, tal como se observa en el gráfico 6.

Es importante destacar que trabajos publicados sobre el tema indican que no solo las mujeres son víctimas mayores en número que los hombres, sino que además se las acosa de un modo distinto: suelen aparecer connotaciones sexistas o machistas para someter a la persona.

GRAFICO 6. PRESENCIA DE CONDUCTAS HOSTILES SEGÚN LAS MUJERES



Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSION

Este trabajo aborda el fenómeno mobbing desde un aspecto teórico y con el objetivo de mostrarlo como una realidad presente en las organizaciones de nuestro medio.

Con respecto al desarrollo teórico, puede decirse que el mobbing posee diversas formas de expresión que incluyen tantos comportamientos de exclusión y aislamiento de la víctima o de agresión directa, manifestadas a partir de diferentes intenciones por parte del acosador. En cuanto al origen del acoso, éste suele, por lo general desencadenarse por un abuso de poder por parte del agresor o por características de perversidad del mismo. El desarrollo del mobbing se caracteriza por la aparición de un conflicto que va tomando mayor gravedad y que sin intervenciones eficientes, se vuelve crónico y termina perjudicando a la víctima de diversas formas.

En relación con la personalidad de los acosadores, se puede decir que estos son, en general, personas con rasgos narcisistas, psicopáticos o paranoides. Las víctimas, en cambio, son personas con cualidades personales positivas, como su inteligencia, capacidad de trabajo, razonamiento, etc., y con ciertos rasgos diferenciales respecto del grupo

como son la procedencia social, nivel cultural y/o profesional o alguna característica física las cuales son aprovechadas por el o los acosadores para utilizarla en sus fines.

La importancia del mobbing consiste en haber encontrado una definición bajo la cual es posible agrupar una serie de comportamientos basados en la violencia moral, que no deja rastros visibles y las secuelas son las propias del deterioro psicológico que presenta la víctima, y que fácilmente pueden atribuirse a problemas personales o de relación con sus compañeros de trabajo que tienden a desacreditar, discriminar o dañar al trabajador.

En cuanto a las intervenciones posibles frente a este fenómeno, cabe destacar la importancia de la implementación de planes preventivos en la organización y de estrategias eficaces para combatir este mal.

Creemos como licenciados en Administración de Empresas que debemos operar como agentes de cambio dentro de las organizaciones, generando a través de una adecuada gestión de recursos humanos, un clima laboral saludable, con un personal motivado y libre de todo tipo de violencia.

En San Miguel de Tucumán, se pueden encontrar pocos estudios sobre este problema, y no bibliografía que destaque las magnitudes de este fenómeno que debería merecer especial atención, ya que las consecuencias del mobbing involucran tanto al trabajador acosado, a su núcleo familiar y social como a la organización que integra, ya sea por los costos económicos como sociales que de él se derivan

En esta investigación, se pone en conocimiento la existencia de la Ley Provincial 7.232 "Violencia Laboral en el Empleo Público de Tucumán", la cual le brinda un marco de acción al Poder Ejecutivo y Judicial, permitiendo analizar cada caso en particular y buscando la conciliación entre las partes. Si bien esta ley, no hace un análisis psicológico del conflicto planteado, permite a la víctima llevar a cabo una denuncia, por medio de la Secretaría de Trabajo de la Provincia de Tucumán o mediante la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de San Miguel de Tucumán.

A partir del trabajo de campo que se expone en este trabajo, se puede identificar una importante presencia de conductas hostiles que atentan contra la reputación y a la calidad de la tarea de los trabajadores encuestados, sin hacer distinción del ámbito donde se desempeñan. Dado que en gran medida dichos comportamientos son señalados como ocasionales, deben ser abordados y analizados por que representan un terreno propicio para la aparición del mobbing en la organización.

Finalmente se concluye que el mobbing es una grave patología organizacional que debe previamente conocerse para luego tomar algún tipo de acción contra la misma.

El mobbing afecta a todos, ya que no sólo se ven involucrados el acosador y su víctima, sino también compañeros de trabajo, la empresa, la familia de las víctimas, amigos, y hasta la sociedad en general. Cuando se ignora este fenómeno, el diagnóstico puede ser incorrecto; ya que al no poder identificarse se corre el riesgo de que sus manifestaciones sean erróneamente interpretadas en términos de otros aspectos, tales como el estrés, la ansiedad, la depresión, etc. sin tener en cuenta los aspectos situacionales que los causan.

Este trabajo pone de manifiesto la existencia de conductas agresivas en las organizaciones locales, y al carecer de fuerza suficiente para inferir la presencia de mobbing en la población, propone abordar esta problemática con estudios e investigaciones más profundas, con el fin de lograr la prevención y mejorar las condiciones de trabajo y salud de los trabajadores.

APENDICE



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

ENCUESTA REALIZADA PARA UN TRABAJO DE SEMINARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN. TEMA: MOBBING (acoso psicológico en el trabajo).

El objetivo del siguiente cuestionario es conocer como es la relación con sus compañeros y jefes, en su lugar de trabajo. Su respuesta será absolutamente confidencial y de uso estrictamente académica.

Se solicita responder el siguiente cuestionario que consta de 25 preguntas cerradas en las que debe ser objetivo y sincero, debe seleccionar la respuesta que considere sea la más apropiada a cada pregunta mediante una cruz (X). Previamente se solicita indicar:

Sector de trabajo: PUBLICO PRIVADO
Sexo: M F

	CUESTIONARIO	Siempre	A veces	Nunca
1	¿Se le asignan tareas totalmente inútiles o absurdas?			
2	¿Se le adjudican, sin cesar, tareas nuevas?			
3	¿Se le atribuyen nuevas tareas, sin permitir que termine las anteriores, y lo acusan de no terminar nada?			
4	¿Se le asignan tareas que le exigen una experiencia superior a sus competencias profesionales?			
5	¿El tiempo asignado para el cumplimiento de sus tareas/objetivos es escaso?			
6	¿Lo privan de información necesaria para realizar su trabajo?			

7	¿Modifican sus responsabilidades sin comunicárselo?			
8	¿Considera que controlan, supervisan o monitorizan su trabajo de forma mal intencionada?			
9	¿Considera insuficiente los recursos con que cuenta para realizar sus tareas/funciones?			
10	¿Piensa usted que sus aportes, opiniones y/o sugerencias no son tomadas en cuenta?			
11	¿Recibe críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en su trabajo?			
12	¿Considera que le acusan injustificadamente de incumplimientos, errores o fallas?			
13	¿Siente que su trabajo es despreciado?			
14	¿Su lugar de trabajo se encuentra aislado del de sus colegas?			
15	¿Tiene dificultades para hablar o comunicarse con su jefe?			
16	¿La comunicación con sus superiores jerárquicos o con sus colegas se realiza solo por escrito?			
17	¿Sus compañeros o su jefe, le interrumpen continuamente impidiéndole expresarse?			
18	¿La dirección se niega a aceptar peticiones suyas, para una entrevista?			
19	¿Considera que su salud se encuentra expuesta debido a las tareas derivadas de su puesto de trabajo?			
20	¿Sus problemas de salud son ignorados por su empresa?			
21	¿Siente que sus compañeros inventan o difunden rumores sobre usted?			
22	¿Le gritan o amenazan?			

23	¿Sus compañeros o su jefe, ignoran su presencia o lo excluyen?			
24	¿Se producen críticas hacia su vida privada?			
25	¿Considera que se encuentra sometido a constantes burlas, por parte de sus compañeros, con la intención sacar lo peor de si?			

INDICE BIBLIOGRAFICO

1. General

- CHIAVENTATO, Idalberto, Comportamiento Organizacional, Editorial Thomson, (México, 2004).
- DEL CARRIL, Juan Carlos y otros, Tesis y Tesinas en Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Tucumán, Estatuto, Publicación de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT (Abril de 1988).
- PARADA, Ricardo y otros, Código Civil de la República Argentina, 5° Edición, Editorial Errepar, (Buenos Aires, 2006), pág. 176.
- WALPOLE, Ronald E., MYERS, Raymond H., Probabilidad y Estadística, trad. por Gerardo Maldonado Vázquez, 4° Edición, Editorial McGraw-Hill, (México, 2005).

2. Especial

- ALVAREZ CHAVEZ, Víctor Hugo, Mobbing o Acoso laboral, 1° Edición, Editorial Garcias Alonso, (Buenos Aires, 2009).
- BOSQUED LORENTE, Marisa, Mobbing: Cómo prevenir y superar el acoso psicológico, Ediciones Paidós Ibérica S.A, (España, 2005).
- HIRIGOYEN, Marie France, El acoso moral en el trabajo: Distinguir lo verdadero de lo falso, Trad. Por Núria Pujol i Valls, 1° Edición, 2° reimpresión, Editorial Paidós, (Buenos aires, 2008).
- PIÑUEL Y ZABALA, Iñaki, Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo, Editorial Sal Terrae Santander, (España 2001).
- ROJO, José Vicente y CERVERA, Ana María, Mobbing o acoso laboral, Editorial Tébar S.L (Madrid, 2005).

3. Otras Publicaciones

- Declaración Universal de Derechos Humanos, en Internet: <http://www.un.org/es/documents/udhr/index.shtml#a1>
- Gestión practica de Riesgos Laborales, en internet: http://riesgoslaborales.wke.es/noticias_base/frente-al-mobbing-m%C3%A1s-gesti%C3%B3n-de-recursos-humanos?locale=es&magazine_ids%5B%5D=13&page=6&q=responsabilidad+mandos&site=8
- Ley de Contrato de Trabajo N°29744, (t.o 1976)
- Ley 7232 “Violencia Laboral en el Empleo Público de Tucumán”, en internet: www.estrucplan.com.ar/Legislacion/Tucuman/Leyes/Ley07232.asp
- Mobbing: La violencia psicológica como fuente de estrés laboral, en internet: <http://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/23878/1/705-3284-3-PB.pdf>
- Oficina de País de la OIT para la Argentina, en internet: http://www.oit.org.ar/portal/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1
- Organización Internacional del Trabajo, en Internet, www.ilo.org.ar
- Unión Sindical Obrera: El acoso moral en el trabajo-Mobbing, en internet, www.useasturia.com, (Junio de 2014).

INDICE ANALITICO

INTRODUCCION.....pág. 1

CAPITULO I

CONCEPTOS GENERALES DE MOOBING

1. Definición y concepto de mobbing.....pág. 3
2. Origen de la existencia del mobbing.....pág. 5
3. Porque surge el mobbing en el centro de trabajo.....pág. 7
4. Elementos esenciales del mobbing.....pág. 8
5. Clases de mobbing.....pág.10
6. Fases del mobbing.....pág. 11
7. Métodos de acoso.....pág. 13
8. Diferencia del mobbing con otras figuras afines.....pág. 15

CAPITULO II

EL ROL DE LAS EMPRESAS FRENTE AL MOBBING

1. Importancia del estudio del mobbing en las empresas.....pág. 19
2. La empresa como campo de concentración.....pág. 21
3. La respuesta de la organización ante los casos: la negación.....pág. 25
4. Políticas empresariales a adoptar frente al mobbing.....pág. 28

CAPITULO III

LA VICTIMA Y SU HOSTIGADOR

1. Perfil del acosador.....pág. 31
 - 1.1. La comprensión de su comportamiento desde la psicología.....pág. 33
 - 1.2. Descripción según las víctimas.....pág. 35
 - 1.3. Los comportamientos patológicos del acosador.....pág. 36
2. Perfil de la víctima.....pág. 41

3. Móvil del crimen.....	pág. 47
4. Consecuencias del mobbing en las víctimas.....	pág. 50

CAPITULO IV

EXPOSICION JURIDICA DEL MOBBING

1. Los Derechos Humanos y la Organización Internacional del Trabajo.....	pág. 52
2. El derecho constitucional.....	pág. 56
3. La protección del derecho laboral.....	pág. 58
4. Ley de riesgo de trabajo.....	pág. 62
5. Tutela de la ley antidiscriminación.....	pág. 64
6. Protección del derecho civil.....	pág. 65
7. Ley 7232 provincia de Tucumán.....	pág. 67

CAPITULO V

APLICACIÓN PRÁCTICA

1. Hipótesis.....	pág. 69
2. Objetivos.....	pág. 69
3. Metodología.....	pág. 70
4. Presentación estadística de los datos.....	pág. 70

CONCLUSION.....	pág. 77
-----------------	---------

APENDICE

1. Encuesta.....	pág.81
------------------	--------