

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

El mobbing

y

El acoso moral-laboral en Uruguay

Trabajo Final de Grado

Docente Tutor: Prof. Adj. María Nelly Rodríguez

Valeria Bentancor C.I. 2.924.511-4

Julio de 2016

Montevideo-Uruguay

Índice

Agradecimientos.	2
Resumen.	3
Palabras claves.	3
Introducción.	4
El mobbing.	7
El acoso en las organizaciones.	9
Tipos de mobbing.	10
La cultura corporativa en las organizaciones.	11
Los estilos de liderazgo	13
La perversidad de las organizaciones.	14
Fases del acoso en las organizaciones.	15
El perverso en las organizaciones.	16
Perfil psicológico del agresor y la víctima.	18
Perfil del agresor.	18
Perfil de la víctima.	24
Las consecuencias del mobbing.	27
Disociación.	29
Trastorno de estrés postraumático.	29
Evaluación y diagnóstico del mobbing.	32
Escala Cisneros.	33
El acoso moral-laboral en Uruguay.	36
Procedimiento de la IGTSS.	37
Las denuncias acoso moral en Uruguay.	39
Otros tipos de acoso en Uruguay.	41
Conclusión.	45
Referencias.	47

Agradecimientos

A mis padres, Mirtha y Ramón

Que en este trabajo se vean materializados

Todos sus anhelos

Gracias por hacerme la mujer que soy.

A mis hijas, Erika y Violeta

Que son la luz de mi vida

Y el motor para querer ser una mejor persona

Gracias

Resumen

El acoso moral-laboral, existió en todas las épocas. En la década de los ochenta se comprende la complejidad de este fenómeno, en qué situaciones se da, quienes participan y cuáles son sus consecuencias. En la actualidad se siguen realizando investigaciones para profundizar más acerca del mobbing.

Son varios los factores que atraviesan al mobbing, por ello se tomarán las opiniones de diferentes autores para comprender su complejidad y ampliar la mirada sobre el acoso. Se Desarrollará el rol que desempeñan las organizaciones de trabajo y las fases en las que se produce el mobbing. El acosador y el acosado son los actores principales en el mobbing. Se profundizará en los aportes de los autores que estudian las personalidades que llevan a actuar de esa manera en particular. También se estudiarán las consecuencias del mobbing, las que no solo afectan a las víctimas, sino también a su entorno social, laboral, y familiar.

Por último se expondrán cómo es abordado este fenómeno en Uruguay, y que mecanismos estatales se utilizan para hacer respetar los derechos fundamentales del trabajador. Las denuncias que se reciben sobre el acoso moral-laboral y los otros tipos de acoso que se dan en Uruguay.

Palabra Clave

Mobbing, acoso moral, acoso moral-laboral

Introducción

El acoso en el lugar de trabajo siempre existió, pero esta problemática se pone de manifiesto a partir de las primeras investigaciones realizadas por Brodsky en 1976 sobre las condiciones laborales en Suecia, pasando a describir por primera vez el mobbing. Sus aportes no tuvieron mayores repercusiones debido a la situación sociopolítica del momento.

La palabra mobbing proviene del verbo inglés *to mob*, que significa asaltar o acosar, es utilizada por Lorenz, (2010, Trijueque, Delgado, García) "eminente etólogo austriaco, quien lo utilizó para describir determinadas conductas grupales de animales, concretamente para referirse a los ataques de un grupo sobre un solo individuo de la misma especie" (2010, Trijueque, Delgado, García p.9).

Lorenz había observado el comportamiento de grupos de animales, en especial pájaros pequeños, que actuaban de forma agresiva en grupo sobre otro animal de mayor tamaño para defenderse. Estos grupos llegaban incluso a ser agresivos con los miembros de su grupo que no se comportan como deberían, como forma de escarmiento, algunos morían al ser rechazados por su grupo. Posteriormente un médico sueco, toma el término de Lorenz para describir el comportamiento de algunos niños en el aula de clase, donde pequeños grupos de niños dirigían todas sus agresiones a un solo individuo (Heinemann, 1992 citado por Trujillo & comp. 2007)

Leymann (Trujillo & comp. 2007), es el primero en traer el término mobbing al ámbito laboral, para describir de modo análogo los comportamientos hostiles en el lugar de trabajo, diferenciando el mobbing y el bullying, que es más utilizado por autores ingleses y australianos. La diferencia existente entre ambos está dada por la violencia física. Leymann (1997, citado por Trujillo y comp. 2007) propone "mantener el término bullying para las agresiones sociales entre niños y adolescentes en la escuela, y reservar el mobbing para la conducta adulta" (Citado por Trujillo & com., 2007), el autor además destaca que los adultos no necesitan ejercer una violencia física para acosar a una persona.

En los años noventa se realizan nuevas investigaciones a partir de las realizadas por Leymann (Trujillo y comp. 2007) en los años ochenta. Entre estos autores europeos se destacan Olwens en Noruega, Hirigoyen en Francia, en España se encuentran Piñuel y Zavala, González de Rivera, y Barón Duque. Todos ellos concuerdan con Leymann (1997, citado por Trujillo y comp. 2007) que para que haya mobbing, la persona debe estar expuesta al hostigamiento laboral sistemático, todas las semanas, durante un periodo de seis meses como mínimo.

En el presente trabajo nos planteamos entender los factores multicausales del mobbing y abarcar toda su complejidad, realizando una profundización en la literatura europea y latinoamericana sobre mobbing.

A nivel organizacional, se describirán cuales son los tipos de mobbing que se dan en las organizaciones de trabajo, cómo funciona el grupo de trabajo ante estas situaciones y cuáles son las fases en que se desarrolla el acoso. La misma organización muchas veces participa en el acoso activamente, por medio de la cultura organizacional, los estilos de liderazgos que en ella se dan y el comportamiento perverso de las organizaciones que llevan a conductas de acoso.

El mobbing para Hirigoyen (1999) se da por dos fenómenos; el abuso de poder y la manipulación perversa. El maltrato o abuso de los superiores provoca por lo general el abandono del trabajo. La manipulación perversa, termina siendo más dañina con las víctimas a largo y corto plazo. Por ello es importante determinar cuál es el perfil del acosador y los motivos que lo llevan a adoptar estas conductas. Determinaremos en el presente trabajo cuales son las características de la personalidad de la víctima y como es el vínculo entre acosador-acosado.

El mobbing tiene profundas consecuencias en el psiquismo de la víctima afectando inclusive en su salud física y social, llegando a modificar su personalidad y comportamientos.

Se ha vuelto fundamental determinar si el mobbing existió efectivamente, para descartar algún fraude por parte del denunciante. Para ello se han desarrollado técnicas psicométricas específicas. Tomando como ejemplo España que tiene una

metodología específica para evaluar y diagnosticar el mobbing dentro de las organizaciones.

En Uruguay se ha producido un significativo aumento de las denuncias de acoso moral-laboral, a pesar de no estar legislado a diferencia de otros países de Europa y Latinoamérica, tenemos una metodología propia para investigar y evaluar en acoso de las empresas. Es importante destacar que dentro de las denuncias realizadas en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, se reciben también de acoso sexual, represión sindical, y discriminación.

El mobbing posee consecuencias negativas para la salud física y psicológica de los individuos que lo sufren. El hostigamiento laboral es una de las mayores causas de bajas por enfermedad, bajo rendimiento laboral y además crea un clima estresante para los integrantes de la organización.

El mobbing

Mobbing es el comportamiento hostil que un sujeto o un grupo de trabajo mantienen con uno de los integrantes de la organización. Destacándose dos roles: el acosador y la víctima. Las consecuencias físicas y psíquicas terminan siendo graves para el acosado generando un daño irreparable.

El mobbing difiere según los autores, tomando las definiciones de los más destacados en la temática. Encontramos a Leymann, Hirigoyen, y Piñuel (Arciniega, 2012).

Leymann, considera este fenómeno de la siguiente manera:

Situación en la que una persona ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado sobre una 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. (Arciniega, 2012 tomado en Rojo & Cervera, 2005 p.82)

Por su parte Hirigoyen profundiza un poco más sobre los actos puestos en marcha en el mobbing:

...cualquier manifestación de una conducta abusiva y, especialmente, los comportamientos palabras, actos, gestos y escritos que pueden atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psicológica de un individuo, o que puedan poner en peligro su empleo, o denigrar al clima de trabajo (Arciniega, 2012 tomado en Hirigoyen, 2005 p.82)

En España Piñuel traduce la terminología mobbing como acoso psicológico, tomando diferentes consideraciones para su definición:

...continuado y deliberado maltrato verbal o modal que recibe un trabajador de otro, con vistas a reducirlo, someterlo, apocarlo, destruirlo psicológicamente, y que consiste en comportamientos de hostigamientos frecuentes, recurrentes y sistemáticos contra él. (Arciniega, 2012 tomado en Piñuel, 2007 p.82)

El mobbing para Hirigoyen (1999), es un aspecto más de la actuación social en la vida cotidiana del acosador. Parte de la premisa que el acoso moral es ejecutado por una persona que en su entorno se comporta de esta forma, para obtener beneficios y satisfacciones personales. Hirigoyen (1999) considera las técnicas del perverso narcisista desestabilizadoras, "...las insinuaciones, las alusiones malintencionadas, la mentira y las humillaciones" (Hirigoyen, 1999 p. 8), sin darse cuenta la víctima de lo que está sucediendo realmente.

El o los agresores pueden así engrandecerse a costa de rebajar a los demás, y evitar cualquier conflicto interior o cualquier estado de ánimo al descargar sobre el otro la responsabilidad de lo que no funciona: ••No soy yo, sino el otro, el responsable del problema••. Si no hay culpa, no hay sufrimiento. Aquí se trata de perversidad en el sentido de perversión moral. (Hirigoyen, 1999 p. 9)

Hirigoyen (1999), destaca como el perverso utiliza las situaciones cotidianas para obtener de ellas un beneficio personal. No se cuestiona el impacto que sus acciones pueden tener sobre los demás. En cambio los sujetos que tienen otra estructura psíquica pueden utilizar alguna situación para obtener un beneficio, pero nunca dejan de reconocer las consecuencias que pueden llegar a tener sus actos.

El acoso en las organizaciones

Dentro de los aportes de Hirigoyen (1999), puntualmente se destacan los mecanismos utilizados por el agresor dentro de las empresas y sus consecuencias en el clima laboral.

El acoso moral dentro de la empresa, como lo plantea Hirigoyen (1999) surge del encuentro de la codicia por el poder y del sujeto perverso. Los grandes actos perversos que se llevan a cabo por este sujeto son poco frecuentes, pero los pequeños actos cotidianos pasan sin ser advertidos por los compañeros de trabajo.

Hirigoyen (1999) entiende que el acoso en la empresa son todos los actos, palabras, gestos, incluso las notas escritas que quebrantan la dignidad de la víctima. Las agresiones físicas y psicológicas, terminan por alterar el clima laboral y ponen en riesgo el empleo de la víctima, la cual se convierte en el centro de todos sus blancos.

El acoso perverso no se ejerce directamente sobre la víctima de forma evidente, comienza con pequeños actos cotidianos los cuales con el tiempo terminan siendo más agresivos, y la víctima no se percató de ello. No entender que pasa, lo lleva a preguntarse *¿Qué fue lo que hice mal para que se moleste?* Esta pregunta tan sencilla en apariencia encierra de forma clara el mecanismo que utiliza el perverso para hacer a la víctima responsable de la situación liberándose así de toda culpa.

Las víctimas sienten que todo lo que hacen está mal, "...una situación de violencia perversa tiende a anestesiar a la víctima, que, a partir de ese momento, solo muestra lo peor de sí misma." (Hirigoyen, 1999 p. 45).

El perverso utiliza las primeras reacciones defensivas de la víctima para justificar su conducta, niega lo que se le reclama y corta todo tipo de comunicación.

Tipos de mobbing

Existen diferentes tipos de mobbing dentro de las organizaciones de trabajo, según si se dan de forma vertical u horizontal.

El mobbing horizontal

El mobbing horizontal se da entre compañeros de trabajo, la situación de acoso es inadvertida generalmente hasta que la víctima reacciona de forma excesiva, rompiendo en una crisis nerviosa, llanto desmedido, o en las peores situaciones con la ausencia laboral recurrente.

Dentro de las organizaciones, el comportamiento de los trabajadores deja de ser individual, y pasan a formar parte de una masa colectiva, con una nueva identidad (Hirigoyen, 1999). El grupo de trabajo, siempre tiende a homogeneizar a sus integrantes, teniendo una baja tolerancia a las diferencias de alguno de ellos, especialmente en los trabajos desempeñados por hombres o mujeres. Los grupos de trabajo donde se han desempeñado tradicionalmente hombres, las mujeres son propensas a ser víctimas de bromas de mal gusto con respecto a su género. Las agresiones pasan por inocentes, y son inadvertidas por el grupo de trabajo y sus superiores.

Los motivos por los cuales se agreden a los compañeros de trabajo pueden ser: envidia, celos, o para destacarse ante un superior, en el fondo tienen en común el menospreciar al otro por medios de mentiras, engaños y abusos. Los superiores muchas veces no se percatan de este tipo de agresiones, o desestiman el daño que pueden llegar a causar, no solo a la víctima, sino también a la organización y el ambiente hostil que se genera. Los supervisores deben estar dispuestos a escuchar todos los reclamos que se les presentan. Cuando no son receptivos dejan a las víctimas indefensas ante el abuso del agresor.

Los compañeros que no intervienen en el mobbing observan esta situación pero no participan, optan por mantenerse al margen al igual que los superiores. Arciniega (2012), considera los motivos por los que llegan a tomar esta postura: los compañeros utilizan el momento desfavorable del compañero para vengarse por algo puntual del pasado, desean escalar posición dentro de la empresa incluso disputando el lugar del compañero agredido, mantenerse al margen los protege de no ser los siguientes en la lista del agresor, no desean verse involucrados pudiendo salir perjudicados, y por

último al no saben exactamente como se origino el conflicto ni cómo será su desenlace prefieren ser observadores.

El mobbing vertical ascendente y descendente

La agresión vertical ascendente se da cuando la víctima es un superior. El ascender a un compañero de trabajo puede provocar celos y envidia, haciendo surgir pequeños ataques de sus antiguos colegas para desestabilizarlo y así lograr que fracase en su nuevo rol. La víctima en consecuencia disminuye su rendimiento, sus superiores perciben esto como una falta de aptitud y actitud para afrontar las nuevas responsabilidades.

La agresión vertical descendente es la más común, y las que producen más abandonos de trabajo. Los superiores ejercen el poder por medio de la intimidación, amenazas y agresiones, dejando a los empleados con pocos o ningún recurso para defenderse.

La cultura corporativa en las organizaciones

El contexto laboral, muchas veces transmite valores que facilitan la aparición del mobbing. En la cultura corporativa (Moreno-Jiménez & comp. 2004), se comparten creencias, valores y expectativas, haciendo que los miembros se identifiquen con la organización. Esta cultura corporativa tiene aspectos positivos para la organización, favorece la cohesión de sus miembros y la disposición a cooperar en pro de la productividad. Dentro de los aspectos negativos favorece el acoso de los integrantes que rompen las reglas implícitas de la organización, por no compartir los mismos valores y creencias. En esos casos el acoso psicológico como instrumento de control social dentro de la misma organización. (Moreno-Jiménez & comp. 2004)

Muchas empresas también adquieren un comportamiento agresivo en pos de la productividad, entre ellos se encuentra, el fomentar la competitividad de sus empleados, sin considerar las consecuencias negativas que estas conductas adquieren con el tiempo (Hirigoyen, 1999). Las empresas que desde sus directivas favorecen el mobbing mantienen una filosofía de trabajo que promueven las conductas negativas en dos vertientes: 1) las acciones directas tomadas sobre los empleados

pocos competentes como forma de corregirlos; 2) no saben cómo actuar cuando los empleados son competentes, pero irrespetuosos o desagradables con sus compañeros de trabajo.

Las empresas indulgentes con el mobbing, consideran que no deben intervenir en las interacciones personales de los empleados, ni tampoco cuando se dan conductas hostiles entre ellos. Estas actitudes fomentan de manera soslayada el mobbing, generando lugares de trabajo tensos y conflictivos, donde los pequeños conflictos dan lugar a hostigamientos crueles.

Otras empresas que fomentan el mobbing son las que actúan como “exprimidores” de sus empleados (Hirigoyen, 1999), se valen de los afectos del trabajador para obtener una mayor ganancia. Mantienen a los empleados en un continuo estado de tensión, pidiéndoles mayores esfuerzos, a cambio de una mejora sustancial en sus ingresos o de una mejor posición dentro de la organización. El modo en que las empresas utilizan una manipulación perversa de forma soslayada, exigiendo mayor esfuerzo y dedicación, a cambio de una promesa que no se puede cumplir, terminan generando tensiones entre los trabajadores. Al no ser reconocido el esfuerzo, hacen notar su disconformidad.

Las organizaciones que desean deshacerse de algún funcionario, que por algún motivo personal se ha vuelto poco productivo o su dedicación a la organización decayó por la maternidad, una enfermedad o problemas familiares que requieren que su mayor atención esté puesta en otro lado, buscarán su deserción. Al volverse una carga las organizaciones, utilizan técnicas para deshacerse de él siendo (Hirigoyen, 1999):

- 1) Al regreso de su licencia, se reestructurará su lugar de trabajo, alegando que no es necesario teniendo de esta manera un motivo de despido.
- 2) Se le reubica en un área de trabajo para la que no está capacitado y se evaluará respecto a su desempeño para tener un motivo de despido.
- 3) se hostigamiento al trabajador de forma sistemática, con sobrecargas de trabajo, desprecios para que abandone la empresa por su propia voluntad.

Los métodos perversos utilizados por las empresas como modalidad de trabajo, llegan a ser los más ineficientes y costosos tanto por el capital humano como productivo. Considerar el fin, ante los medios sin tener en cuenta a los empleados muchas veces aleja a la empresa de sus objetivos.

El que las empresas cuenten con un área de recursos humanos que intermedie entre la empresa y el trabajador, favorecerá la productividad y mejora los costos económicos y humanos, al evitar despidos o deserciones, costosas para la empresa.

Los estilos de liderazgo

Las investigaciones en psicología social reconocen las condiciones contextuales favorecedoras del mobbing en las organizaciones. Arciniega (2012), considera los estilos de liderazgo en las organizaciones como el principal factor de la aparición de mobbing, incluyendo las estructuras jerárquicas y las grandes diferencias de poder. El poder concentrado en las figuras de autoridad, con mayores diferencias sociales entre los directivos y los empleados, generan mayores dificultades de convivencia.

Los mecanismos internos para enfrentar el mobbing dentro de las organizaciones, al no contar con un área de gestión en los recursos humanos es la utilización de un mediador en las conflictivas laborales. Su intervención en la mayoría de los casos no es efectiva, y provoca mayor indefensión de la víctima. Estas situaciones tan confusas y conflictivas hacen que se busque ayuda fuera de las organizaciones. En consecuencia el mobbing produce un deterioro en la salud debido al estrés generado.

Existen dos tipos de liderazgo que se encuentran frecuentemente asociados al mobbing, por un lado están los liderazgos débiles y en el otro extremo los autoritarios. En ambos casos las consecuencias son las mismas a pesar de ser estilos de liderazgos tan diferentes.

Liderazgo débil

Leymann (1996, citado por Moreno-Jiménez & comp. 2004), encuentra más frecuente el mobbing cuando el liderazgo es débil. Cuando la organización cuenta con supervisores débiles, no marcan los límites claros, y dejan un vacío para que otro se imponga ante los demás compañeros. (Moreno-Jiménez & comp. 2004)

Liderazgo autoritario

En el otro polo se encuentran los liderazgos tiranos, su carácter personal sumado al excesivo control que ejercen más la necesidad de aprobación del directorio incurren en hostigamientos y acoso. (Moreno-Jiménez & comp. 2004)

Se ha observado que un liderazgo inexistente, como uno rígido se ven impedidos de marcar límites claros, no tiene iniciativa para solucionar conflictos, unos por permisivos y otros por tiranos, generan entre los subordinados grandes niveles de estrés, favoreciendo las conductas de acoso.

La perversidad de las organizaciones

Etkin (1993, citado por Rognitz, 2012) desarrolla el concepto de la perversidad de las organizaciones de trabajo, cuando implícitamente existe un doble discurso, se benefician de los daños que producen y utilizan el poder como un fin en sí mismo.

Al momento de pensar el mobbing el autor Etkin (1993, citado por Rognitz, 2012), destaca dentro de estas instituciones dos dispositivos, “la utilización de los miedos, impulsos y ansiedades de los integrantes de las organizaciones” (Etkin, 1993, citado por Rognitz, 2012 p.182), por quienes son responsables de los recursos humanos dentro de las organizaciones y también “el ejercicio del poder solo por su sensualidad” (1993, citado por Rognitz, 2012 p.182).

Los aspectos estructurales que favorecen la aparición del mobbing son: la desviación de la misión de la empresa, excesos en el uso del poder, rigidez burocrática, utilización del doble discurso deliberado para engañar, rigidez de la cultura organizativa. Todos estos aspectos aquí nombrados, son facilitadores de la producción del mobbing. Por este motivo el autor (Etkin, 1993, citado por Rognitz, 2012) propone que el acoso laboral debe ser abordado en las organizaciones por su misión y visión.

Las fases del acoso en las organizaciones

Las características y particularidades con las que se desarrolla el mobbing, varían entre los autores al considerar sus diferentes fases.

Leymann (1997, citado por Trujillo y comp. 2007), establece cuatro fases de evolución del acoso moral en el lugar de trabajo.

- 1- *La aparición de algún incidente crítico*, en esta primera fase el acoso pasa desapercibido para la víctima, simplemente no se explica el motivo de la mayor presión y hostilidad. La víctima espera apoyo de la organización que no recibe y apareciendo las primeras manifestaciones psicológicas de agotamiento emocional. La víctima no comprende el motivo del hostigamiento y se cuestiona en que falla. El agresor logra que su víctima se culpabiliza y se esmera en no cometer errores. Su preocupación le conduce a tener trastornos de sueño, e ideación recurrente. Tienen el problema en su mente todo el tiempo, agotándose. En este primer momento la víctima distingue un acosador pero, todavía no entiende su comportamiento.
- 2- *La persecución sistemática*, en este momento el acoso se centra en intimidar a la víctima. Busca por medio del acoso demostrarle a la víctima que cualquier intento de defenderse solo empeora la situación y se incrementando su odio.
- 3- *Intervención de los superiores*, debido al aumento en la agresión, el acosador busca ayuda en los superiores de la organización en un intento de ponerle fin a esta situación y terminar en el acoso. La víctima se siente sola y marginada, ocasionándole problemas de ansiedad, sentimientos de culpa y brotes depresivos.
- 4- En este momento la salud de la víctima se ve comprometida, tiene reiteradas ausencias laborales. La simple idea de tener que estar en el trabajo le produce terror. Las víctimas pasan a buscar fuera del trabajo ayuda para terminar con el acoso. El trabajo pasa a ser una rutina desagradable. Las personas que ya están cerca de jubilarse optan por una jubilación anticipada, para abandonar de una vez el trabajo.

Por su parte Piñuel (2007, citado por Arciniega, 2012), destaca la importancia de las organizaciones en la adopción de los comportamientos dentro del grupo de trabajo, para ello propone cinco fases del mobbing:

- 1- *Fase del conflicto o incidente crítico*, el abuso de poder genera un conflicto en donde aparentemente no existe.
- 2- *Fase de estigmatización*, en este momento el acoso se encuentra en proceso. El acosador crea una imagen de la víctima que todos compartirán. Lo catalogan de inepto, irresponsable, y torpe, la víctima es aislada, rechazada y estigmatizada por sus compañeros. El acosador busca la participación de los compañeros. Esta fase dura un periodo de uno a tres años. Como consecuencia del maltrato recibido aparecen las primeras secuelas psíquicas, afectando el desempeño laboral, se incrementan los errores, fallas, y las ausencias laborales.
- 3- *Fase de la intervención*, la organización percibe a la víctima como el "problemático" del grupo, pasando a disciplinarlo severamente a modo de ejemplo para el resto del personal. Los superiores buscan las causas del hostigamiento en las características personales de la víctima, creadas anteriormente por el acosador en la segunda fase.
- 4- En esta fase se pasa a *buscar ayuda* en el exterior de la empresa y surgen las primeras consecuencias psicológicas graves, pasa a buscar apoyo en el primer nivel de atención en salud, en donde por los síntomas que presenta le realizan un diagnóstico equivocado. El estrés laboral, causa depresión, burnout, hipervigilancia, cambios de estado de ánimo, trastorno de la ansiedad generalizada, y ataques de pánico.
- 5- *Fase de salida de la organización*, al encontrarse sin salida en su situación laboral terminan por optar por un cambio de sector o por el abandono definitivo. En otros casos es la misma empresa despide al trabajador por su baja productividad o sus reiteradas ausencias.

El perverso en las organizaciones

Por su lado Hirigoyen (1999), parte de la premisa de la cual el acoso moral se desarrolla a partir del encuentro del sujeto perverso y las ansias de poder, entendiendo que el mobbing se da en dos fases:

- 1) *La seducción perversa*, es la primera fase para Hirigoyen (1999) consta de tres momentos diferentes.

- a) En un primer momento el perverso seduce al otro, lo busca fascinar para que lo admire, borrando y desdibujando los límites de lo propio y de lo ajeno, dejando a la víctima sin poder discernir entre las fallas del agresor y las señales de advertencia.
 - b) Lograda la seducción, el perverso pasará a ejercer su influencia sobre la víctima, en este momento lo lleva a un camino diferente, mediante la seducción y manipulación busca modificar el comportamiento de su víctima para influir en sus decisiones. El perverso se impone sin que su víctima ni se cuestione lo que está sucediendo, al perder el sentido de crítica, no puede rebelarse ante el perverso. En este sentido “Así, el dominador puede llegar a apropiarse de la mente de la víctima, igual que un verdadero lavado de cerebro” (Hirigoyen, 1999 p.74).
 - c) El tercer momento de dominio consta de tres aspectos fundamentales: el apropiarse del otro tal cual objeto, la víctima pierde su capacidad de crítica por la seducción y dependencia, llevándolo a una situación de marginado dentro de la empresa.
- 2) En una segunda fase, el perverso ejerce una violencia psicológica y física por miedo a la pérdida del objeto. Para el perverso la víctima no es más que un objeto con el que juega para conservar su poder y control del otro. Cuando la víctima se resiste al juego perverso, se genera miedo en el perverso y entra en un estado de delirio ante el poder del otro. Esta situación le genera miedo, el perverso se siente indefenso.

Perfil psicológico del agresor y la víctima

Nos centramos en las particularidades de los principales actores del mobbing, las características psicológicas que predisponen a los sujetos para ser acosadores o víctimas potenciales. La revisión literaria sobre las características de la personalidad del acosador, concuerdan en los rasgos que presentan, mientras que las víctimas no poseen rasgos particulares pero sí presenta una predisposición para ser potencial víctima. Este es el motivo por el cual se le dará una mayor profundidad.

Los perfiles psicológicos son fundamentales para entender cómo se desarrolla el mobbing dentro de las organizaciones de trabajo.

Perfil del agresor

El agresor es quién está detrás del mobbing, tomando la definición de Rodríguez (2004, citado por Pinzón & Atencio 2010, p. 142-143) son:

Personas resentidas, frustradas, envidiosas, celosas o egoístas, teniendo uno o varios de estos rasgos en mayor o menor medida. Necesitadas de admiración, reconocimiento y protagonismo y lo que quieren es figurar, ascender o aparentar, aun cuando simplemente deseen hacer daño o anular a otra persona. El principal problema que presenta el mobbing es como detectar al agresor ya que la imagen que proyecta hacia el exterior es bastante positiva por su condición de hábiles y mentirosos. El acosador, mantiene la convicción interna de no haber hecho nada malo, sino el ser estricto con su trabajo y se centran en sujetos serviciales y disciplinados. Lo que parece que desencadena su agresividad.

Autores como Trujillo & comp. (2012), profundizan en estos rasgos y las características observables del agresor, al considerar que las personas con estas conductas tienen rasgos patológicos.

Si bien lo anteriormente descrito se puede utilizar en algún momento de la vida, no por ello se convierte en una conducta patológica. Hirigoyen (1999), teoriza sobre la personalidad narcisista, de quienes tienen reacciones negativas en situaciones determinadas de su vida y consideran patológicas las conductas de los perversos, que “implica una estrategia de utilización del otro y luego una estrategia de destrucción del otro, sin que se produzca ningún sentimiento de culpa.” (Hirigoyen, 1999 p. 98)

Para entender a lo que nos referimos con perverso, debemos tener claro que para el psicoanálisis la perversión es una desviación del acto sexual •normal• entendida como la obtención del orgasmo por medio del acto sexual genital, por medio de la penetración. (Laplanche & Pontalis, 1981) En cambio la perversidad se refiere al comportamiento de los sujetos que muestran una crueldad exagerada con rasgos particulares.

Hirigoyen (1999), toma de los psicoanalistas Racamier y Eiguer la definición de perverso narcisista:

Los individuos perversos narcisistas son aquellos que, bajo la influencia de su graniloso yo, intentan crear un vínculo con un segundo individuo, atacando muy especialmente su integridad narcisista con el fin de desarmarlo. Atacan a sí mismo al amor hacia sí mismo, a la confianza en sí mismo, a la auto estima y a la creencia en si mismo del otro. Al mismo tiempo, intentan, de alguna manera, hacer creer que el vínculo de dependencia del otro en relación con ellos es irremplazable y que es el otro quien lo solicita. (Hirigoyen, 1999 p. 99-100)

El criterio diagnóstico del DSM-IV (2002), considera que la personalidad narcisista presenta un modelo general de grandiosidad, necesitando continua admiración y se destaca por la gran falta de empatía hacia los demás. Estas características se presentan al comienzo de la etapa adulta. En sujetos que se creen a sí mismos auto importantes, sobrevaloran sus capacidades, conocimientos, y dan la impresión de ser presuntuosos. Las fantasías de éxito ilimitado, y poder están presentes en su personalidad, se creen brillantes en todo lo que hacen.

Tienen un elevado sentimiento de superioridad ante los demás, esperan un continuo reconocimiento personal, manteniendo su autoestima exageradamente elevada, pero al mismo tiempo son frágiles al depender del reconocimiento del otro. Necesitan halagos y atenciones especiales, y si esto no ocurre se vuelven frenéticos.

Los narcisistas esperan que se les cumplan todos sus caprichos sin importarle las consecuencias que puedan tener para los demás. La falta de empatía, no les permite conectarse con los deseos y las emociones de los otros, no pueden reconocen sus sentimientos ni necesidades.

Criterios diagnósticos para el DSM-IV

Se deben presentar al menos cinco de los siguientes rasgos para considerarse patológico:

- Grandiosidad y autoimportancia.
- Fantasías de éxito ilimitado, poder y brillantez.
- Creer ser únicos, especiales, y que sólo otras personas especiales como ellos pueden entenderlos.
- Exigir admiración continua.
- Recibir un trato especial que cumpla con sus expectativas.
- Utilizar a los demás para beneficio propio.
- Falta de empatía.
- Sentimiento de envidia, y creer que lo envidian a él.
- Actitud arrogante, soberbia.

Los perversos narcisistas no pueden conectarse con emociones profundas, cuando son decepcionados o abandonados en lugar de sentir tristeza y atravesar un duelo, sienten ira y resentimiento. Les invade la necesidad de destruir a la persona que los abandonó. Las heridas narcisistas recibidas las restituyen, utilizando todas sus capacidades intelectuales y de razonamiento para destruir al otro, el nuevo enemigo declarado.

Lo más característico de estas situaciones es la distancia que mantiene con su víctima, para no verse comprometido por la situación.

Los perversos narcisistas se colocan en una situación de victimización ante los demás, proyectan sobre la imagen de la madre la responsabilidad de todo lo que les sucede,

Los perversos agreden el otro para salir de la condición de víctima que conocieron en su infancia. En las relaciones que establecen, esta actitud de víctima les sirve para seducir a aquellas personas que pretenden consolar a reparar, antes de arrinconarlas en una posición de culpabilidad. Cuando tienen que separarse, los perversos se presentan como víctimas que han sido abandonados. Esto les asegura el mejor papel y les permite seducir a un nuevo compañero consolador. (Hirigoyen, 1999 p. 106)

Los perversos narcisistas para Hirigoyen (1999), comparten algunas similitudes con las personalidades paranoicas, como:

- Sentimientos de superioridad.
- Rigidez psicológica, desprecio por los demás.
- Desconfianza, sentimientos de ser víctimas de la maldad del otro.
- Situaciones irrelevantes son percibidas como adrede para perjudicarlos.

A diferencia de los paranoicos, los perversos utilizan la seducción para obtener el poder. Cuando la seducción no funciona pasan a utilizar la violencia, siendo esta más un mecanismo del paranoico, destruye al otro que es percibido como peligroso.

Los perversos desde su infancia debieron aprender a separar sus partes sanas de las que estaban heridas, en consecuencia tienen un funcionamiento fragmentado. El mundo para los perversos tiene dos polos, bueno o malo.

La utilización de mecanismos de proyección los ayuda a sentirse mejor con sus sentimientos dolorosos. Lo desagradable sobre ellos mismos y sobre sus vidas lo proyectan en otro, de este modo se sienten seguros y tranquilos. Al poder localizar un blanco sobre el que pueden proyectar todo su odio, les da la posibilidad de mostrarse ante el resto de las personas de la mejor manera. Por este motivo las personas de su entorno laboral no pueden verlo como el agresor, entienden ese comportamiento agresivo, siempre se han mostrado como una persona agradable.

Mecanismos del agresor perverso

El perverso narcisista se caracteriza por las maniobras que utiliza para desestabilizar y agredir a su víctima, haciéndolo entrar en un juego perverso "aparece en momentos de crisis, cuando un individuo que tiene defensas perversas no puede asumir la responsabilidad de una elección difícil. Se trata de una violencia indirecta que se ejerce esencialmente a través de una falta de respeto" (Hirigoyen 1999, p. 19)

Rechazo de la comunicación

El problema no se nombra, el perverso niega la existencia de un problema, deja a su víctima paralizada, no puede pedir explicaciones, ni discutir el problema para buscar

una solución. Deposita en la víctima el problema desencadenante, lo hace creer que es él quien tiene un problema. (Hirigoyen, 1999)

Descalificar a la víctima

Las primeras agresiones se dan en un nivel no verbal, suspiros, gestos, silencios, todas las actitudes descalificadoras que puedan incomodar al otro. Los comentarios de la víctima son descalificados de manera indirecta, haciendo que la víctima piense que todo lo que hace y dice está mal, ataca de este modo su confianza.

Otro modo de descalificación, es el ignorar la existencia de la persona, no se le dirige la palabra, no se le saluda, y se crean rumores negativos de su vida en el lugar de trabajo. (Hirigoyen, 1999)

Desacreditar

Cuando la víctima empieza a percibir que algo no está bien, su agresor se encarga de crear chismes, mentiras, y engaños. Crea malentendidos solo con la intención de buscar una reacción de la víctima, para poder justificar el acoso.

Aislar

El siguiente paso es buscar su aislamiento, al atacar su imagen, la víctima comienza a creer que todos sus compañeros están en su contra. Esta situación con el tiempo se retroalimenta, empeorando la relación con los compañeros, deja de ser invitado a los eventos de la empresa y celebraciones. En los peores casos es la organización buscará la renuncia de la víctima.

Maniobras perversas

El perverso narcisista al ingresar a trabajar a una organización, su primer paso será buscar seguidores, compañeros dóciles y fáciles de influenciar. Todo el que lo rechace o no acepte seguirlo, se convertirá en su rival y potencial víctima. El agresor que tiene un grupo que lo respalda en sus acciones, los manipulara para acosar a la víctima en grupo.

Los perversos utilizan la actitud pasiva del otro como debilidad, pasa a ser un objeto para su beneficio y disfrute. (Hirigoyen, 1999). Cuando la víctima reacciona y se rebela el perverso narcisista buscara todo lo que esté a su alcance para destruirlo.

Perfil de la víctima

La víctima de mobbing no necesita poseer un rasgo en especial para ser agredida, simplemente debe representar una potencial amenaza para ser destruida por el perverso. La única característica en común que comparten los agredidos es un elevado sentido de moralidad y justicia, su ingenuidad los lleva a ignorar por mucho tiempo que están siendo el blanco de todas las agresiones.

En palabras de Hirigoyen;

La víctima, en tanto que víctima, es inocente del crimen por el que va a pagar. Sin embargo, resulta sospechosa incluso para los testigos de la agresión. Todo ocurre como si una víctima no pudiera ser inocente. La gente se imagina que la víctima consiente tácitamente o que es cómplice, consciente o no, de la agresión que recibe. (Hirigoyen, 1999 p. 109)

Todos tenemos puntos débiles, para el perverso son oportunidades para introducir a su víctima en un juego perverso. Los agresores utilizan estas debilidades para agravar los síntomas o debilidades que intenta superar y olvidar. El agresor perverso tiene gran facilidad para detectar las partes vulnerables del otro.

La relación que se establece entre el agresor y la víctima, es percibida como masoquista. “Freud distingue tres formas de masoquismo: el erótico, el femenino, y el moral. El masoquismo moral sería una búsqueda activa del fracaso y del sufrimiento a fin de satisfacer una necesidad de castigo.” (Hirigoyen, 1999 p. 111). Hirigoyen (1999) también considera que la necesidad de castigo, se muestra en el pesimismo y torpeza, reflejando mejor el comportamiento del perverso. Las víctimas suelen ser sujetos alegres y llenos de vida. Sin embargo otras posturas dentro del psicoanálisis consideran que existe una fuente de placer en la relación entre el agresor y la víctima.

El dominio que ejerce el perverso narcisista sobre el otro (Hirigoyen, 1999), hace que la relación sea asimétrica la víctima se ve impedido a reaccionar y detener la agresión. La parte masoquista presente en la víctima lo deja indefenso ante la relación destructiva, de la que no puede salir. “El error de la víctima estriba en no ser desconfiada, en no considerar los mensajes violentos no verbales. No sabe traducir los mensajes y acepta lo que se le dice al pie de la letra” (Hirigoyen, 1999 p. 112)

Los perversos tienen gran facilidad en detectar la faceta masoquista que poseen los otros para causar daño y se aprovechan de eso. Disfrutan con el sufrimiento del otro, y se dicen a sí mismos y a los demás, que a sus víctimas les complace ser tratadas así.

En cambio, la realidad es que las víctimas nunca pidieron ser tratadas así, y cuando la relación perversa termina se sienten liberadas, y aliviadas. Su interés nunca fue sufrir solo por el placer de sufrir. Al contrario del masoquista que su interés está puesto en el sufrimiento, por el placer.

El psicoanalista Khan (1979), propone la actitud activa y pasiva en la relación perversa. El acosador toma un rol activo, detectará de forma eficaz, las fantasías e inhibiciones de la víctima, materializándose en la realidad. La víctima en este sentido toma un rol pasivo, actuando de la manera que el perverso desea. Es así que el perverso utiliza a la víctima como objeto para experimentar la realidad.

Los sujetos que a pesar de haber tenido una infancia represiva, conservan la capacidad de reaccionar ante las mentiras y los engaños del perverso están mejor orientados para protegerse de los ataques perversos.

La dependencia emocional

En la fase de dominio (Hirigoyen, 1999), ya se establecieron los roles del acosado y acosador. El acosador utiliza pequeños ataques con el fin de desestabilizar a su víctima, mientras que esta opta por someterse y no decir nada por miedo a un posible alejamiento de su agresor, la víctima no quiere perder el vínculo que mantiene con el perverso porque fue seducida y manipulada por él.

La víctima acepta esta nueva forma de vincularse, se torna cada vez más sumiso y el agresor más dominante, para asegurar su poder. Este estado confuso al que es llevada la víctima, no le permite actuar, lo paraliza, le genera estrés y angustia, no saber qué fue lo que sucedió para el cambio de trato, que desencadenó la agresión violenta. En cambio los perversos no son susceptibles a situaciones de estrés, se desahogan inmediatamente provocando el sufrimiento de otro.

La víctima se siente vulnerable ante el perverso narcisista, con el tiempo se debilita al estar obligada a confrontar esta situación de forma crónica. La tensión continua a la que es sometida, agota la capacidad de resistencia, y con el tiempo le produce un

agotamiento psíquico. Al no poder adaptarse más a la situación estresante aparecen síntomas que serán duraderos por el desequilibrio psíquico.

Los síntomas del mobbing llevan a la víctima a consultar con el psiquiatra, entrando en “un estado de ansiedad generalidad, un estado depresivo, o trastornos psicosomáticos” (Hirigoyen, 1999 p. 126)

La víctima está pendiente del agresor, y las reacciones agresivas de él, en especial las observaciones hirientes, desprecios y sarcasmos. Para evitar los ataques el sujeto opta por volverse más dócil, entrando en un círculo vicioso. Cuanto más indulgente y benévolo sea la víctima, más se reactivará la parte violenta del perverso narcisista.

Las consecuencias del mobbing

Las consecuencias no son iguales en todos los sujetos víctimas de mobbing, debido principalmente a las fortalezas individuales que cada uno posee. Los modos de afrontamientos son diferentes pero en la mayoría de los casos las consecuencias son destructivas.

El estrés al que la víctima está expuesto a diario en el trabajo, lleva a somatizarlo. Pinzón y Atencio (2010), plantean que las consecuencias del mobbing se dan en dos niveles, el psicológico y el social.

Nivel psicológico

El mobbing produce ansiedad, miedo constante y la sensación de estar en peligro en todo momento. Las emociones presentes en las víctimas es la sensación de fracasar en todo, impotencia, frustración, indiferencia al trabajo y todo lo relacionado con él, y una muy baja autoestima. Todas estas emociones dificultan la capacidad de concentrarse en sus labores. La sintomatología presente en este nivel es compatible con el estrés postraumático y la ansiedad generalizada.

Los modos utilizados para resistir de los sujetos, lo lleva a usar drogas o psicofármacos, terminando por desarrollar algún tipo de adicción. Entre las patologías están los cuadros depresivos graves los trastornos paranoides, e incluso el suicidio o su intento. (González, Delgado, y García, 2010; Pinzón y Atencio, 2010)

Nivel social

Los sujetos se vuelven susceptibles por la situación de mobbing, y son hipersensibles y desconfiados de su entorno laboral, llevándolos a desarrollar conductas de aislamiento, y evitación. Se repliegan hacia sí mismos, y se muestran de forma agresiva y hostil con su entorno. Adoptan conductas inadaptadas para afrontar estas situaciones. (González, Delgado, y García, 2010; Pinzón y Atencio, 2010)

Por su parte González, Delgado, y García (2010), consideran que las consecuencias del mobbing trascienden a la víctima afectando primeramente a la institución y posteriormente al sistema socio familiar.

Para diagnosticar un trastorno de estrés postraumático el sujeto debe estar expuesto a una situación que atente contra su integridad física o emocional de sí misma o de sus allegados. González, Delgado, y García (2010), no consideran que el mobbing atente contra la integridad del sujeto, y ponga en peligro su vida, por lo que no comparten este diagnóstico, y en cambio proponen que esta experiencia desencadenan la aparición de nuevas patologías.

Trujillo & comp. (2007), subdividen las consecuencias del mobbing en daños físicos y daños psíquicos.

Daños físicos

Toman los aportes de Piñuel y Zabala (citado por Trujillo & comp. 2007), la salud del sujeto se ve afectada a nivel cognitivo, por los olvidos, la hiperreacción, la distracción, el desgano, la apatía, el nerviosismo, los ataques de ira inesperados y los sentimientos de inseguridad. A nivel del sistema nervioso, está el dolor de pecho, la sudoración, las palpitaciones, la sofocación, y el ahogo.

Los síntomas manifestados por el elevado nivel de estrés al que está expuesto durante el periodo de acoso se observan en los dolores de espalda, la cervical y la lumbar, y dolores musculares. El trastorno del sueño, la conciliación, o el insomnio influyen en el estado general de la víctima produciéndole fatiga crónica, cansancio y debilidad. (Hirigoyen, 1999)

Daños psíquicos

Tomando los aportes de Crog (1996, citado por Trujillo & comp. 2007; Hirigoyen, 1999), entiende que el sujeto víctima de mobbing, debiendo permanecer en un estado "virtual" de hipervigilancia, igualando su situación a los veteranos de guerra. Considera que los sujetos víctima de acoso moral experimentan cambios en la personalidad de forma permanente, distingue tres tipos diferentes.

Personalidad obsesiva

Mantienen una actitud hostil en todo momento, estando a la defensiva, se sintiéndose en peligro, les genera nerviosismo. Tienen una fijación compulsiva por las injusticias que cometen otras personas o a las que él mismo vivió, incomodando a los que le rodea, intensificando su aislamiento y soledad.

Personalidad depresiva

Se encuentran desgastados, nada les genera placer en la vida. Inician el consumo de psicofármacos o drogas ilegales para remediar su estado de apatía, y adquieren conductas de riesgo para su salud.

Personalidad resignada

Son sujetos que se aíslan de forma voluntaria, se sienten marginados por su grupo social, al cual tampoco le interesa integrarse porque se les presenta de forma agresiva. Ven el mundo de manera cínica.

Disociación

Hirigoyen (1999), destaca que la situación traumática tiene como consecuencia un trastorno que generalmente no se tiene en cuenta, la disociación. El psicoanálisis considera a la disociación de los fenómenos psicológicos, el mecanismo utilizado para apartar de la consciencia las experiencias desagradables o traumáticas. El yo se escinde teniendo dos actitudes frente a la realidad exterior, entiende la realidad pero no la acepta pasando a sustituyéndola para crear una realidad deseada.

Para el DSM-IV (2002) se trata de una fragmentación de la personalidad. Las funciones habituales como la consciencia, memoria, identidad y percepción se ven afectados. Ante un acontecimiento traumático, imposible de procesar por la consciencia por lo traumático y chocante que puede ser, lo deforma y reprime. Este mecanismo protege al psiquismo de lo que puede o no soportar, filtra las experiencias vividas.

Trastorno de Estrés postraumático

El estrés postraumático es otro de los síntomas que los sujetos víctimas de acoso moral, pueden desarrollar, aunque Hirigoyen (1999), considera que no se aplicaría a las víctimas de perversos narcisistas, ya que es un diagnóstico reservado a las víctimas de situaciones catastróficas, como la guerra, donde su vida se ve amenazada.

Sin embargo Leymann (citado por Peralta 2006), considera que el 95 % de las personas que fueron víctimas de mobbing se les ha diagnosticado un trastorno de estrés postraumático (desde ahora lo llamaremos TEPT).

Los recuerdos a través de las imágenes, pensamientos, emociones, y las humillaciones vividas pueden presentarse durante el día o la noche. Es necesario que hablen de lo sucedido y lo traumatizante que fue la experiencia para no llegar a somatizar la situación en otros trastornos.

Con los años la experiencia de hostigamiento no se olvida, inclusive después de diez o veinte años, la imagen del agresor despertara la angustia. Todo lo que le recuerde a su agresor lo hará huir. Esto les ayuda a detectar estas patologías en otras personas más fácilmente, tomando una distancia prudencial del potencial agresor.

El TEPT "es la aparición de síntomas característicos que sigue a la exposición a un acontecimiento estresante y extremadamente traumático" (DSM-IV, 2002 p. 518). El suceso pudo ser un acontecimiento que vivió el mismo en persona, con una experiencia real donde su vida estuvo en peligro de muerte, pudo haber estado presente en una situación en la que otra persona peligro su vida o también que estas situaciones le sucedieran a una persona cercana afectivamente.

Los síntomas del TEPT se pueden encerrar en tres categorías diferentes:

Repetición de la vivencia: revivir la experiencia angustiosa por medio del recuerdo o pesadillas, también algunos lugares o situaciones que les recuerde la experiencia. (Peralta, 2006)

Evasión: los sujetos intentan por todos los medios evitar, lugares personas o situaciones que les recuerde el evento. Esto provoca una actitud de evitar, produciendo gran sufrimiento al no poder llevar una vida normal. Por otro lado están las personas que no recuerdan el evento, pero tampoco sienten interés por las cosas que antes les generaba placer, muestran una total apatía ante la vida. (Peralta 2006)

Aumento de excitación emocional: los síntomas se presentan en los ciclos del sueño, duerme mucho o no lo pude conciliar. Las irrupciones de rabia, nerviosismo, son frecuentes como también son hipervigilantes y asustadizos. (Peralta, 2006)

El estar expuestos a situaciones de violencia en el trabajo, genera consecuencias que afectan directamente la salud física y psicológica. La investigación realizada en

Noruega con 102 trabajadores ha mostrado que el 75 % de ellos presentaban síntomas de TEPT y el 46 % de estos estuvo expuesto al mobbing por más de cinco años, desarrollando un TEPT crónico. (Peralta 2006)

Evaluación y diagnóstico del mobbing

Como hemos visto los daños causados por el mobbing a nivel psicológico son graves, y deben ser evaluados por psicólogos o psiquiatras forenses expertos en acoso laboral para determinar el deterioro psíquico y físico presente en el sujeto. Es importante poder distinguir a las víctimas reales de los fraudes o simulaciones que buscan solo un beneficio económico. (Esbec & Gómez-Jarabo, 2000 citado por Trijueque, Delgado, & García, 2010).

La complejidad del acoso laboral la convierte en un área en continuo desarrollo, volviéndose fundamental el trabajo multidisciplinario, con psicólogos, médicos y técnicos en recursos humanos, tanto dentro como fuera de la organización. El pedido de ayuda de la víctima permite a los profesionales acceder a las organizaciones donde se está dando el mobbing y entender que es lo que está sucediendo para poder actuar. Al momento de evaluar el mobbing, se debe considerar los diferentes aspectos que se encuentran involucrados, el lugar de trabajo, los compañeros, la organización, la víctima y el acosador.

Para evaluar la veracidad del mobbing, es importante contar con información propia de la organización. En el caso de que no se tenga acceso a esa documentación se le debe pedir al acosado que la facilite, proporcionando cartas u otro tipo de escritos que haya presentado en la organización denunciando el acoso.

Es fundamental establecer cuando comenzó el acoso, cómo se produjo y cuál es su intensidad. Se debe establecer un nexo entre las consecuencias psicopatológicas y el inicio de la agresión. Teniendo en cuenta los criterios establecidos por Leymann (Trujillo, 2007) sistematicidad, frecuencia y características, si le ha ocasionado a la víctima daños para su bienestar físico, psíquico y social.

En el ámbito pericial actual debe considerar el estado de salud anterior al acoso para considerar si el mobbing agravó la situación, o si por el contrario su estado anterior de salud agravó las consecuencias.

Los instrumentos de evaluación más utilizados para determinar el nivel de acoso son:

...el LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) de Leymann (1990), recientemente adaptado en población española (González de Rivera & Rodríguez-Abuín, 2005), el NAQ-R (Negative Acts Questionnaire Revised) de Einarsen & Raknes (1997),

instrumento más breve que el LIPZ que goza de buenas propiedades psicométricas y que comienza a ser utilizado en España (González-Trijueque & Graña, 2009) y el WHS Work Harassment Scale) (Bjorkqvist, Osterman & Hjelt.Back, 1992); así como la escala Cisneros (Fidalgo y Piñuel, 2004), instrumento desarrollado y validado en España y que goza de buenas propiedades psicométricas. (Trijueque, Delgado, & García, 2010 p. 14)

Escala Cisneros

Piñuel (2004), elabora en 2000 el barómetro Cisneros, para evaluar el mobbing en las organizaciones y cuáles son sus consecuencias. En el año 2001 es aplicado a un grupo de 1000 trabajadores de la comunidad de Madrid, Alcalá de Henares y Guadalajara.

El barómetro Cisneros consta de tres escalas: el grado de acoso psicológico vivido, el estrés postraumático sufrido utilizando como criterio diagnóstico el DSM-IV, y la evaluación de intención del abandono profesional.

La escala Cisneros toma 43 tipos diferentes de conductas consideradas acoso psicológico, y solicita a la persona que las puntúe de 0 (nunca) a 6 (todos los días) como se ve afectada por esa situación. El principal objetivo de la escala, es evaluar la frecuencia con la que se da el acoso. El cuestionario refleja una muestra de las tácticas del mobbing.

Se ha considerado para la construcción del cuestionario, el consenso mundial referido a la duración y sistematicidad del acoso es de seis meses, una vez por semana como mínimo para ser considerado acoso.

El cuestionario Cisneros se ha convertido en un instrumento fiable en la evaluación del mobbing, mantiene elevada la correlación existente entre las manifestaciones del daño más frecuente del mobbing y los cuadros de estrés postraumático y depresivos. Nos permite la evaluación de los daños presentes en las víctimas de mobbing para los posteriores tratamientos terapéuticos o incluso como herramienta diagnóstica en los casos judiciales de mobbing.

Antes de aplicar cualquiera de estos cuestionarios es importante contar con una metodología rigurosa para evaluar el mobbing. Tomando como ejemplo España que cuenta con el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España,

consideran que para realizar un diagnóstico del mobbing se deben seguir los sucesivos pasos:

1-anamnesis sociolaboral, 2-análisis en profundidad del puesto de trabajo, 3-descripción cronológica del curso traumático de los acontecimientos habituales en los pasados años, buscar el origen de la situación (i.e. conflicto no resuelto desencadenante del acoso). 4-sexo, edad, antigüedad en la empresa y en empresas anteriores (i.e. trayectoria profesional), 5-tiempo de estrés, frecuencia, problemas de sueño, calidad de vida, diagnósticos psiquiátricos, 6-empleo de cuestionarios específicos sobre acoso, 7-implicaciones laborales, familiares y sociales en la supuesta víctima, 8-cumplimiento de la definición de *mobbing* en sus aspectos de frecuencia, temporalidad e incorrección de la acción sufrida, 9-detección de distintos tipos de adicciones o psicopatologías previas como factores de vulnerabilidad (Pérez-Bilbao et al.,2001 citado por Trijueque, Delgado, & García, 2010 p. 15)

La metodología utilizada para la evaluación debe incluir entrevistas tanto con la víctima de mobbing, el acosador, con testigos y compañeros de trabajo. La aplicación de pruebas métricas para evaluar los daños en la víctima, pero también a su grupo de trabajo. Se realizará una evaluación diagnóstica a la víctima para evaluar la estructura de la personalidad, y así también para la constatación de alguna patología previa al mobbing. Al acosado también se le realizará una evaluación para conocer cuál es su personalidad de base. (Trijueque, Delgado, & García, 2010)

Trijueque, Delgado, & García, (2010) consideran que una evaluación forense del mobbing, debe poseer una batería que incluya las entrevistas, las pruebas psicométricas para valorar las personalidades de los implicados, posibles síntomas previos o causados por el acoso, y su capacidad cognitiva. Un exhaustivo análisis de las pruebas documentadas presentadas por al acosado, y además el informe pericial debe contener:

1-una clara exposición del motivo del mismo, 2-un análisis descriptivo de la situación de acoso a partir de las referencias del peritado, 3-el contraste de dicha información procurando objetivar todos los indicadores que sean posibles, 4-una clara exposición de la metodología utilizada, 5-una anamnesis explorando distintas áreas de interés y posibles hitos evolutivos que puedan constituir factores de vulnerabilidad, 6-exploración psicopatológica, 7-exposición de los resultados obtenidos, 8-integración de datos e impresión diagnóstica, 9-discusión técnica/pericial donde se argumente con bibliografía científica los resultados individuales obtenidos, 10-conclusiones en las que se aborde el estado actual del sujeto, la compatibilidad del mismo con una situación de acoso, las

limitaciones que supone su estado, propuestas terapéuticas y pronóstico. (Trijuque, Delgado, & García, 2010 p. 16)

La aplicación de una metodología clara, que abarque todos los aspectos de mobbing en su complejidad, se debe tener presente que es un área en continuo desarrollo, para mejorar su abordaje e investigación.

El acoso moral-laboral en Uruguay

En Uruguay el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (desde ahora lo llamaremos MTSS), es el encargado de preservar los Derechos Fundamentales del Trabajador. A grandes rasgos, se entiende que los derechos son vulnerados por el acoso moral en el ámbito laboral, o por la discriminación de sexo, etnia, o religión, por las representaciones sindicales, y el acoso sexual. El trabajador tiene el derecho de denunciar la agresión ante la Oficina de Inspección General del Trabajo y de la Seguridad Social (desde ahora llamaremos IGTSS).

La IGTSS, es la encargada de llevar a cabo la investigación sobre la denuncia de acoso planteada por el trabajador. Para esta tarea cuenta con un procedimiento estandarizado.

En Uruguay no existe una normativa jurídica del acoso moral o mobbing, por lo que la moral y dignidad de los trabajadores está garantizada por la constitución nacional, la jurisprudencia y los principios generales del derecho (IGTSS, Guía de actuación).

En Uruguay se considera acoso moral laboral, a los actos de comunicación hostiles, insultos, sobrecarga laboral, o aislamiento del trabajador. Cuando la dignidad del trabajador se ve perjudicada, dejándolo indefenso ante las acciones desarrolladas de forma sistemática durante un periodo de tiempo prolongado.

La IGTSS, enmarca el acoso moral laboral dentro de las definiciones de acoso laboral de Leymann, Abajo, y Mangarelli, para identificar cuando están ante un caso de acoso laboral o mobbing.

Heinz Leymann define el mobbing o terror psicológico en el ámbito laboral consiste en la comunicación hostil y sin ética dirigida de manera sistemática, por uno o varios individuos contra otros, que es así arrastrado a una posición de indefensión, y desvalimiento y activamente mantenido en ella. Estas actividades tiene lugar de manera frecuente (como criterio estadístico por lo menos una vez a la semana) y durante un largo periodo de tiempo (por lo menos seis meses). El mobbing es un proceso de destrucción, se compone de una serie de actuaciones hostiles, que tomadas de manera aislada podrían parecer anodinas o sin importancia, pero cuya repetición constante tiene efectos perniciosos.

Francisco Abajo es Lic. En Derecho por la Universidad Complutense de Madrid, ha colaborado con la elaboración de proyectos de ley sobre violencia laboral, en la ciudad de Buenos Aires. Autor de varios artículos del tema, siendo el más importante su libro "Mobbing. Acoso psicológico en el ámbito laboral." (Abajo, 2012)

Francisco Abajo, mobbing, fenómeno en que una persona o grupo de personas ejerce una violencia psicológica extrema de forma sistemática y recurrente, al menos una vez por semana y durante un tiempo prolongados más de seis meses, sobre otra persona 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. El acoso moral es un proceso en sí mismo de desmoralización, deliberado, y continuado, busca un efecto de soledad incompreensión, desilusión y desesperanza.

En Uruguay contamos con la Dra. Cristina Mangarelli, recibida en Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad de la República, ha realizado innumerables aportes sobre el derecho laboral en nuestro país e internacionalmente. Algunos de sus libros son "Daño moral en el derecho laboral" de 1984 y "Acoso y violencia en el trabajo. Enfoque jurídico" de 2014.

La Dra. Cristina Mangarelli establece como elementos que configuran el acoso moral cualquier comportamiento (acción u omisión) de forma reiterada, realizado u omitido por un individuo o grupo, siendo el sujeto activo el empleador, sus representantes (capataces, jefes, etc.) y hasta los compañeros de trabajo, que lesionen bienes jurídicos protegidos por el ordenamiento jurídico como la personalidad, dignidad, intimidad, honor e integridad física y psíquica del trabajador, susceptibles de causar daño o perjudicar el ambiente de trabajo. (IGTSS, Guía de actuación. p.5)

Procedimiento de la IGTSS

Cuando el acosado entiende que dentro de la organización no pueden ayudarle a solucionar su situación, el siguiente paso es acudir al MTSS.

El MTSS cuenta con una oficina especializada en el acoso, teniendo una metodología propia de investigación:

- 1) *La denuncia.*

La víctima debe acudir a la oficina de la IGTSS, donde serán asesoradas sobre el procedimiento administrativo que se realizará. Lo primero que se explica en el caso de confirmarse el acoso, las sanciones se aplicará a la organización y las cuales no recaen sobre el agresor, ni tampoco el denunciante recibirá algún tipo de compensación económica. El MTSS persigue el interés de garantizar el respeto de los derechos fundamentales del trabajador. Si el denunciante considera que es merecedor de algún tipo de compensación por un despido indirecto, deberá hacer dicha denuncia ante un juez, siendo este un trámite aparte del que realiza la IGTSS.

La víctima debe presentar una denuncia escrita, dirigida a la IGTSS, redactando de forma clara y detallada cuales fueron las situaciones puntuales en las que se vieron vulnerados sus derechos, los datos personales, y de la organización. Estas denuncias no son anónimas, por lo que deben incluir la mayor cantidad de información posible.

2) *La investigación de la IGTSS.*

Los inspectores acuden a la organización para constatar si estaban enterados de la situación de su trabajador. En la empresa se realizará una primera evaluación, se considerará el esfuerzo de la empresa por corregir la situación de acoso, si fuera el caso de que estuviera en conocimiento de lo que está sucediendo pero no sabe cómo intervenir. Los inspectores darán a la empresa las instrucciones necesarias para prevenir este tipo de situaciones y también para evitar que el acoso empeore mientras la investigación está en curso.

Las denuncias deben ser comprobadas por medio de dos tipos de pruebas, las escritas, incluyen cartas, emails, mensajes de texto, memos, etc., o por testigos que hayan presenciado el acoso.

Las pruebas son solo una parte de la investigación, ya que la IGTSS encuentra fundamental realizar las entrevistas en la empresa, tanto a los superiores, como a los compañeros de trabajo para tener un conocimiento directo y objetivo de los hechos, para evaluar la veracidad del acoso denunciado. Es un medio objetivo complementario a las pruebas presentadas, siendo esta una instancia más de la metodología utilizada.

Las entrevistas a los compañeros de trabajo, permiten tener una comprensión más amplia de la situación denunciada, como de la víctima y el acosador. Las entrevistas se realizan de forma fortuitas, y anónimas para no generar tensiones innecesarias

dentro de la empresa y con el denunciante. En los casos judicializados los datos personales de los testigos son puestos a disposición del juez.

3) Cierre del proceso.

La IGTSS, en base a los datos recabados, evaluará si hubo acoso en la organización. Las sanciones recaen sobre la empresa, por lo que la actuación y responsabilidad de la organización también será evaluada.

El MTSS, tiene por fin en sí mismo garantizar los derechos del trabajador, pero no realiza ninguna acción judicial. Las consecuencias de la comprobación del acoso, recaerá sobre la empresa.

Las denuncias de acoso moral-laboral en Uruguay

En la tabla 1 se muestran las denuncias realizadas en el MTSS, sobre el acoso moral. Según quien realiza la denuncia, mostrando un alarmante aumento en pocos años de las denuncias realizadas por mujeres.

Tabla 1

Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hombres	11	17	22	90	98	91	104
Mujeres	0	70	128	146	200	172	217
Colectivo				21	26	22	32
Anónima				1	3		
Total	11	87	150	258	327	285	353

Las denuncias dentro del área metropolitana son significativamente más elevada que en el interior del país, como muestra la tabla 2.

Tabla 2

Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Montevideo	9	72	120	214	258	208	250
Interior	2	15	30	44	69	77	103
Total	11	87	150	258	327	285	353

La cantidad de denuncias realizadas en el sector privado marca una gran diferencia con el público. Mostrado en la tabla 3.

Tabla 3

Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Privado	9	56	123	188	273	250	291
Público	2	31	127	70	54	35	62
Total	11	87	150	258	327	285	353

Los datos muestran de forma esquematizada las denuncias de acoso moral, según sexo, zona geográfica y sector público-privado. Los datos brindados por el MTSS, no muestra cuántas de estas denuncias fueron confirmadas, cuantas fueron falsas y cuantas fueron abandonadas por el denunciante durante el proceso. Sería interesante profundizar también cómo estos datos están relacionados entre sí, ya que la complejidad del acoso moral no se limita a una explicación lineal de sexo, zona geográfica o sector público-privado. Otro dato que sería interesante profundizar es la relación que se da entre el sexo del denunciante y del acosador.

Otros tipos de acosos en Uruguay

El acoso sexual

En Uruguay el acoso sexual, la discriminación por sexo, etnia y religión, y la represión sindical ocupan una parte importante de las denuncias que se reciben en la oficina de IGTSS, siendo este un delito penado por la ley 18561, estableciendo:

Art. 2 Se entiende por acoso sexual todo comportamiento de naturaleza sexual, realizado por persona de igual o distinto sexo, no deseado por la persona a la que va dirigido y cuyo rechazo le produzca o amenace con producirle un perjuicio en su situación laboral o en su relación docente, o que cree un ambiente de trabajo intimidatorio, hostil o humillante para quien lo recibe.

Los comportamientos que son considerados acoso sexual, son:

Artículo 3º. (Comportamientos de acoso sexual).- El acoso sexual puede manifestarse -entre otros- por medio de los siguientes comportamientos:

1) Requerimientos de favores sexuales que impliquen:

A) Promesa, implícita o explícita, de un trato preferencial respecto de la situación actual o futura de empleo o de estudio de quien la reciba.

B) Amenazas, implícitas o explícitas, de perjuicios referidos a la situación actual o futura de empleo o de estudio de quien la reciba.

C) Exigencia de una conducta cuya aceptación o rechazo, sea, en forma implícita o explícita, condición para el empleo o de estudio.

2) Acercamientos corporales u otras conductas físicas de naturaleza sexual, indeseada y ofensiva para quien los reciba.

3) Uso de expresiones (escritas u orales) o de imágenes de naturaleza sexual, que resulten humillantes u ofensivas para quien las reciba. Un único incidente grave puede constituir acoso sexual.

El acoso sexual mostrado en la tabla 4 muestra un aumento de denuncias a partir del año 2010, permitiéndonos preguntándonos cuáles fueron las condiciones para que sucediera esto. Es interesante plantearse al igual que en el acoso moral, cuántas de estas denuncias fueron comprobadas.

Tabla 4

Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
N° casos	3	3	2	5	8	26	45	64	86	60	56

Los datos presentados por el MTSS, se pueden desglosar en la tabla 5, según quien denuncia el acoso sexual, y la tabla 6, donde se dan con mayor prevalencia si en el interior de Uruguay o en la zona metropolitana.

Tabla 5

Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hombres	8	1	4	7	8	4	5
Mujeres		25	41	56	72	55	49
Colectivo				1	6	1	2
Total	8	26	45	64	86	60	56

Tabla 6

Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Montevideo	5	16	30	37	53	36	38
Interior	3	10	15	27	33	24	18
Total	8	26	45	64	86	60	56

Represión sindical

Los trabajadores que ven vulnerados sus derechos por pertenecer o no a un determinado sindicato, la ley 17940 en el art. 2 lo describe:

En especial, es absolutamente nula cualquier acción u omisión que tenga por objeto:

A) Sujetar el empleo de un trabajador a la condición de que no se afilie a un sindicato o a la de dejar de ser miembro de un sindicato.

B) Despedir a un trabajador o perjudicar en cualquier otra forma a causa de su afiliación sindical o de su participación en actividades sindicales, fuera de las horas de trabajo o, con el consentimiento del empleador, durante las horas de trabajo.

En Uruguay las denuncias por represión sindical se muestran en la tabla 7.

Tabla 7

Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nº casos	8	32	48	73	81	50	77

La discriminación

Las denuncias por discriminación en Uruguay son variadas, como se muestra en la tabla 8. Los acuerdos internacionales aprobados por la ley 16063, por medio de la Organización Internacional de Trabajo en el convenio 111 entienden a la discriminación:

- 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.

Tabla 8

Tipo / Año	2011	2012	2013	2014	2015
Religión	1	1			
Política	1	1	2		
Discapacidad Física	1	2	1	1	
Orientación sexual	1		2	4	2
Etnia	5	2	4	2	3
Apariencia, Obesidad		3		1	1
Género	3	2	7	5	5
Portador VIH			1	1	1
Ex recluso					1
Opinión Política					1
Etnia/O. Sexual					1
Etnia/nacionalidad					1
Nacionalidad			2		
Total	12	11	19	14	16

Conclusión

El mobbing es el hostigamiento psicológico que realiza un individuo o un grupo de trabajo sobre otro compañero, de forma prolongada y sistemática durante un periodo de tiempo de seis meses como mínimo una vez por semana. Las agresiones pueden ser verbales, como gritos, insultos, o desprecios; no verbales, como gestos de desaprobación, ignorar a la persona; escritos, notas de insultos. Las humillaciones públicas delante de otros compañeros destruyen la autoestima, por medio de mentiras, y engaños se busca menospreciar a la víctima, para destruir su integridad física y psicológica, para que opte por abandonar el trabajo.

Las agresiones se dan de forma escalonada y ascendente, pasando por varias fases. Leymann (1997, citado por Trujillo & comp. 2007) y Piñuel (2007, citado por Arciniega 2012), concuerdan que el mobbing se inicia por un incidente crítico, un desacuerdo o malentendido que hace que el agresor vea a su víctima como un rival. Pasando a la persecución y estigmatización de la víctima. La víctima se da cuenta de quien la agrede, pero no sabe el motivo y el agresor por medio de la manipulación hace que los compañeros entiendan que todo es la culpa en la víctima. Cuando los superiores se enteran del problema, la organización deberá estar preparada para afrontar el problema para solucionarlo de la manera más satisfactoria posible.

Sería menos costoso para las organizaciones si se realizará una prevención del mobbing, antes de que se tomen medidas que sean perjudiciales tanto para el acosador, la víctima y la organización misma. Cuando la víctima se ve desprotegida por la organización buscará ayuda fuera del ambiente laboral. Es este momento las consecuencias psicológicas son importantes y graves, entre ellas está la depresión, el burnout, el trastorno de ansiedad y estrés.

En Uruguay contamos con el MTSS, y la oficina especializada en acoso, IGTSS, la que se encarga de preservar los derechos fundamentales del trabajador. Los procedimientos que se realizan están a la vanguardia a nivel mundial, con unas pocas diferencias. Tomando como referencia España, que es uno de los países que más investigaciones y aportes han hecho sobre mobbing, se observan las similitudes y diferencias.

Lo común entre ambos países es la presentación del motivo de la denuncia, donde se debe hacer una clara y detallada descripción de cómo sucedieron las situaciones de hostigamiento, contrastando esta información con la organización de la forma más objetiva posible. Al igual que en España al denunciante se le aclaran cual es el procedimiento que se va a realizar, no solo para que esté informado sino también de este modo se valida el procedimiento de investigación. Las entrevistas con los compañeros de trabajo y sus superiores permitirán construir una breve historia evolutiva del acoso.

Si bien Uruguay muestra estar actualizado, y realizar los mismos procedimientos que se realizan a nivel mundial, es un área donde la psicología todavía no tiene un rol destacado en contraste con las grandes consecuencias psicológicas que producen el mobbing.

Siguiendo con España, además de las entrevistas para recabar toda la información relevante para determinar la existencia o no del mobbing, tienen consideración sobre los factores psicológicos que están presentes en las víctimas. Se hace indispensable realizar una evaluación de la salud y estado psicológico de la víctima. Para ello cuentan con cuestionarios específicos en la evaluación del mobbing (página 30 y 31), con ellos se obtiene una estimación no solo del daño sufrido, sino también el determinar si cumple con los aspectos de sistematicidad, y temporalidad establecidas para el mobbing. Se descarta de este modo alguna patología previa del denunciante, o el uso y abuso de sustancias ilegales que puedan ser factores de vulnerabilidad.

Los datos facilitados por la IGTSS, si bien muestran las denuncias que se realizaron en los últimos años, aclarando quien, cuando y donde denuncian en Uruguay, igual nos dejan nuevas interrogantes. Sería interesante que a partir de estos datos brindados, diferenciar cuántas denuncias son confirmadas al año, o cuantas abandona el denunciante. La complejidad del mobbing está muy lejos de explicarse por una diferencia de sexos, zona geográfica, o sector público-privado en su prevalencia.

En Uruguay se podría profundizar e investigar la prevalencia del mobbing en las organizaciones de trabajo, y los entes estatales por medio de técnicas estandarizadas para conocer cuál es la realidad de nuestro país sobre mobbing. Esto favorece saber en qué sectores se debe tener más énfasis para realizar las acciones preventivas necesarias.

En este trabajo hemos podido desmitificar algunos mitos que han existido sobre el mobbing, para ello tomaremos el rol de la víctima y de la organización.

El falso pensamiento que la víctima es de algún modo responsable del acoso, se puede comprender ahora. La misma manipulación perversa del acosador es que ha promovido estas creencias. El estigmatizar a la víctima para que todos los compañeros de trabajo piensen que es el culpable de la situación ha traspasado las fronteras de la organización llegando al conocimiento común. A partir de este trabajo podemos entender las fases en las que se da el acoso y el rol de la víctima. Si bien estos sujetos tienen algunos aspectos particulares de su personalidad, nada los predispone para ser acosadas. Comprender al acosado nos permite también entender su padecimiento y las graves consecuencias del mobbing.

La creencia que las organizaciones cumplen un rol secundario en el mobbing, será desmentida. Las organizaciones deben estar preparadas y predispuestas a desactivar cualquier tipo de acción agresiva entre los trabajadores, inclusive si son ellas mismas las que incurren en estas prácticas.

Referencias

- Abajo, F. (2012). Recopilación de los mejores trabajos. Doctrinas Artra 2012. Rescatado en: <http://wp000068.ferozo.com/nacionales/FRANCISCO%20JAVIER%20ABAJO%20OLIVARES%20.pdf>
- Almirall, P., del Castillo, N., González, A., Álvarez, S., Hernández, J., Parada, C. (2008). Validación de un instrumento para el diagnóstico del mobbing. Cuestionario de Heinz Leymann (LIPT) modificado. Revista cubana de salud y trabajo. Rescatado en: http://bvs.sld.cu/revistas/rst/vol9_1_08/rst05108.html
- Arciniega, R. (2012). Factores organizacionales en la comprensión del mobbing. Rescatado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1339224623009>
- Fidalgo, Á., Piñuel, I. (2004). La escala Cisneros como herramienta de valoración del mobbing. Rescatado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72716413>
- Hirigoyen, M. (1999). El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana. Editorial Paidós. Buenos Aires-Argentina
- Jornadas de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (2012). Psicología y organización del trabajo XIII: tecnologías sociales: innovación, contradicciones y desafíos en la organización del trabajo. Editorial Psicolibros Universitarios. Montevideo – Uruguay.
- Khan, M. (1979). Alienación en las perversiones. Editorial Nueva visión. Buenos Aires – Argentina.
- Laplanche, J. Pontalis, J. (1981). Diccionario psicoanálisis. Editorial Labor. Barcelona-España.
- López-Ibor, J., Valdés, M. (2002). DSM-IV-TR. Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales. Editorial Masson. Barcelona-España.
- Mangarelli, C. (2014). Primer Congreso Internacional de Derecho Procesal Laboral. Rescatado en: www.justiciasanluis.gov.ar/cideprola/?p=522
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez, A., Garrosa, E., Morante, M. (2004). Acoso psicológico en el trabajo una aproximación organizacional. Rescatado en: <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=231317816001>

MTSS, IGTSS. Guía de actuación ante consultas y para el asesoramiento en materia de derechos fundamentales de los trabajadores.

Peralta, M. (2006). Manifestaciones del acoso laboral, mobbing y síntomas asociados al estrés postraumático: Estudio de caso. Rescatado en:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301701>

Pinzón, B., Atencio, E. (2010). El mobbing en el desempeño laboral. Implicaciones en la salud. Rescatado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90430360026>

Trijueque, D., Delgado, S., García, E. (2010). Valoración pericial psicológica de la víctima de mobbing. Rescatado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133915921002>

Trijueque, D., Tejero, R., Delgado, S. (2012). Estrategias de afrontamiento en las víctimas de mobbing: diferencias entre trabajadores españoles e inmigrantes latinoamericanos y consideraciones clínicas. Rescatado en:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=297225788003>

Trujillo, F., Valderrabano, M., Hernández, R. (2007). Mobbing: historia, causas, efectos y propuestas de un modelo para las organizaciones mexicanas. Rescatado en:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802905>

Ley 18561: http://www.cepal.org/oig/doc/LeyesViolencia/URY/2009_URY_Ley18561.pdf

Ley 17940: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/17940-2006>

Organización Internacional de Trabajo, Convenio 111:
<http://bibliohistorico.juridicas.unam.mx/libros/1/148/23.pdf>

Ley 16063: <https://sip21-webext.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp2255524.htm>