

UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA



MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

UN ESTUDIO CUALITATIVO:

SECUELAS DEL *MOBBING* EN TRABAJADORES EXCLUIDOS DE LAS ORGANIZACIONES, POSTERIOR A LOS 3 MESES Y PREVIO A 2 AÑOS DE HABER VIVIDO EL SUCESO.

Trabajo presentado como requisito para optar al grado de Magíster en Psicología Organizacional con Orientación Gerencial.

Directora: Dra. Susana Azzollini.

Tesista: Psic. Luisana Siciliano.

Buenos Aires, 25 de Julio del 2014.

UN ESTUDIO CUALITATIVO:

**SECUELAS DEL MOBBING EN TRABAJADORES EXCLUIDOS DE
LAS ORGANIZACIONES, POSTERIOR A LOS 3 MESES Y 2 AÑOS DE
HABER VIVIDO EL SUCESO.**

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico a los valientes que en las Organizaciones humanas, que a veces son campos de batallas laborales elevan la bandera de la dignidad, porque la máscara del caballero de la armadura oxidada anda por ahí. Los martillos y las hoces lejos de quedar en los campos ahora a veces siegan la mente de los hombres hundiéndolos en la desesperación, el estrés y la de depresión convirtiendo la injusticia, agresividad, manipulación y las mentiras en *Mobbing*. Y todas aquellas personas que están a punto de perder las esperanzas, siempre consiguen una luz después del túnel.

AGRADECIMIENTOS

A Dios que con Él todo es posible, al Espíritu Santo; que me guía en cada uno de los pasos que he dado a lo largo del camino. ¡Gracias Padre!.

A ti madre porque sin tu apoyo; esto no hubiera sido realidad, Gracias por darme la vida por haberme educado e inculcarme valores y por haberme enseñado a ser perseverante hasta en mis momentos de debilidad y no dejar rendirme ante los obstáculos de la vida. ¡Todo lo que soy es gracias a ti!

A ti padre porque desde el cielo me cuidas, al igual que mi madre, me diste la vida, hoy por hoy todas las enseñanzas que me dejaste en vida son de gran valía y provecho para mi.

A ti hermano Mario, mi único compañero incondicional a lo largo de nuestra infancia, juventud y continuemos siéndolo hasta que Dios nos lo permita y en esta etapa de adultez, gracias por este regalo de tu presencia en mi vida.

A mis amigos Jorge Fereira, Jose Miguel Segovia, Eugenia Rivero, Ares Diamantopulos, karen y July gracias por su apoyo y porque son personas especiales para mí.

Y a todas aquellas personas que han sido de apoyo para que esta investigación fuera posible, fueron de gran aporte, guía y apoyo para que se pudiera realizar esta investigación. Gracias.

A la vida por este hermoso regalo gracias por la oportunidad de estar hoy aquí con ustedes.

A mi tutora la profesora Susana, que me enseñó que la vida son aprendizajes y enseñanzas, al Director Federico y a todos los profesores de la UAI que aportaron su granito de arena, gracias por compartir su gran sabiduría con nosotros los alumnos y por su valioso tiempo les aseguro que han dejado Mucho ¡ Gracias!.

A la Universidad Abierta Interamericana en especial a la Maestría en Psicología con Orientación Gerencial que me dieron la oportunidad de formar parte de ella. ¡Gracias una vez más !.

ÍNDICE GENERAL

	Página.
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTOS.....	IV
INDICE GENERAL.....	VI
RESUMEN.....	IX
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. OBJETIVOS.....	7
II.1. <i>Objetivo general</i>	7
II.2. <i>Objetivos específicos</i>	7
III. MARCO TEÓRICO.....	8
IV. METODOLOGÍA.....	29
IV.1. Tipo de estudio.....	29
IV.2. Participantes y muestra.....	30
IV.2.1. Selección de informantes clave.....	30
IV.2.1.2. Los criterios de selección de los informantes.....	31
IV.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	33
IV.4. Plan de análisis de datos.....	34
V. RESULTADOS.....	35
V.1. Presentación y Análisis de Resultados.....	35
V.2. Análisis Categorías.....	37
V.2.1. <i>Caracterización del Mobbing</i>	38
V.2.1.1 <i>Actos o conductas</i>	38
V.2.1.1.1 <i>Le dirigen comentarios o insultos degradantes</i>	38
V.2.1.1.2 <i>Actitudes que intentan impedir que la víctima se exprese</i>	38
V.2.1.1.3 <i>Rechazo de propuesta suyas por un principio</i>	39

V.2.1.1.4 Desvalorización del trabajo y sobre la persona.....	39
V.2.1.1.5 Manejo de poder.....	40
V.2.1.1.6 Sobrecarga laboral.....	40
V.2.1.1.7 Atacan o se burlan de sus creencias religiosas.....	42
V.2.1.1.8 Asignarles trabajos innecesarios o sin motivos justificado.	42
V.2.1.1.9 No respetar su grado de antigüedad.....	43
V.2.1.1.10 Búsqueda de rivalidad entre pares.....	43
V.2.1.1.11 Amenazas Verbales.....	43
V.2.1.1.12 Ridiculización con los pares.....	45
V.2.1.1.13 Desatención por parte de los jefes o responsables.....	45
V.2.1.1.14 No recibir respuestas a sus preguntas.....	46
V.2.1.1.15 Presión.....	46
V.2.1.1.16 Búsqueda de culpables de los errores.....	47
V.2.1.1.17 Recibir críticas sobre su forma de realizar el trabajo.....	48
V.2.1.1.18 Obligarle a hacer tareas penosas o desagradables.....	48
V.2.1.1.19 Evitarle e impedir que se comunique con el grupo.....	49
V.2.1.1.20 Competencia por parte del acosador.....	49
V.2.1.1.21 Expresiones de duda sobre la tarea.....	50
V.2.1.1.22 Comprometer la salud de la victima.....	50
V.2.1.2 Temporalidad.....	51
V.2.1.2.1 Frecuencia.....	52
V.2.1.2.2. Duración.....	54
V. 2.1.3 Intencionalidad.....	56
V.2.1.3.1 Comentarios maliciosos.....	56
V.2.1.3.2 Se evalúa su trabajo de manera malintencionada.....	58
V.2.1.3.3 Impedir actividades que tengan repercusión profesional...	58
V.2.1.3.4 Calumnias por parte del acosador.....	59
V.2.1.4 Asimetría de poder.....	61
V.2.1.4 .1 Trato no equitativo.....	62
V.2.1.4.2 Control de los recursos.....	63
V.2.1.43 Abuso de poder.....	64
V.3. Tipo de solución.....	68

V.3.1. <i>Despido Laboral</i>	68
V.3.2 <i>Renuncia laboral</i>	69
V.4. <i>Expectativas previas sobre el nuevo trabajo</i>	71
V.5. <i>Nuevo trabajo</i>	73
V.6. <i>Significado</i>	75
V.7 <i>Secuelas actuales en la nueva Organización</i>	80
V.7.1 <i>Secuelas sociales</i>	80
V.7.2 <i>Secuelas Físicas</i>	83
V.7.3 <i>Secuelas Psicológicas</i>	85
V.7.4. <i>Secuelas Laborales ante el nuevo ámbito laboral</i>	90
V.8 <i>Sugerencias después de vivir el acoso laboral</i>	97
VI. <i>CONCLUSIONES</i>	101
VII. <i>LIMITACIONES</i>	113
VIII. <i>BIBLIOGRAFÍA</i>	115
IX. <i>ANEXOS</i>	122
IX.1. <i>Anexo A: Guía de Pautas</i>	123
IX.2. <i>Anexo B Entrevistas</i>	125

RESUMEN

La presente investigación de carácter descriptivo con un abordaje cualitativo, tuvo como objetivo describir las secuelas de personas que hayan sufrido *Mobbing* excluidos de las organizaciones, en un periodo mayor a los tres meses y menor a los dos años en su nuevo ámbito laboral. Se define *Mobbing* o Acoso Laboral como un proceso interpersonal en el contexto de una organización, este proceso corresponde a una situación en la que se ejerce violencia psicológica de forma sistemática durante un periodo de tiempo sobre otra persona acarreando distintas consecuencias.

El presente estudio nos permite describir las secuelas del *Mobbing* en víctimas excluidos de las organizaciones en un periodo de mínimo 3 meses a 2 años de concluido el suceso, esta investigación da un aporte innovador al permitirle abarcar un antes y un después de la complejidad de esta situación, desde una perspectiva holística que considera todos los aspectos importantes para la comprensión de la vivencia del trabajador acosado.

Los participantes de la investigación fueron seleccionados a través de un muestreo intencional no probabilístico, considerando ciertos criterios de inclusión para su escogencia. La estrategia del muestreo fue por “bola de nieve o avalancha”, en la medida en que se entrevistaban a las personas que habían pasado por una situación de *Mobbing* en un periodo de lapso entre tres meses y no menor a dos años de haber tenido dicha experiencia y con un mínimo de duración de 6 meses del acoso. La técnica para la recolección de datos fueron las entrevistas semiestructurada, las cuales fueron desgrabadas y transcritas.

Los resultados se analizaron sobre bases de categorías del discurso de los participantes. Los hallazgos indican que, a pesar de haber vivido una situación de *Mobbing*, las consecuencias no se limitan a la situación propia del Acoso laboral, sino que continúan las secuelas físicas, psicológicas, sociales y laborales, aún hasta 2 años de concluido el acoso laboral.

Se concluye que ante una experiencia de *Mobbing* en algunos casos, pese a presentar secuelas en el nuevo ámbito laboral algunos mostraron una resignificación del hecho y aumentaron sus habilidades sociales, capacidades de desarrollo profesional y mejores relaciones interpersonales.

Palabras Claves: Acoso Laboral (*Mobbing*), Secuelas, Organizaciones.

I.INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, las Organizaciones realizan transformaciones las cuales requieren de la labor coordinada entre cada uno de los involucrados, con miras a gestionar las mejores condiciones laborales y de desarrollo organizacional. Las empresas, independientemente de su tamaño, están formadas por diversos recursos y elementos, entre ellos, uno de los más importantes es el talento humano que es el centro de cualquier organización por encima de las innovaciones tecnológicas, las funciones empresariales, las modificaciones legislativas y regulatorias. De esta manera, el hombre seguirá estando a la vanguardia frente a los nuevos enfoques de calidad y productividad ante este mundo globalizado.

En este sentido, los cambios permiten a toda organización desarrollar innumerables actividades para su funcionamiento, y deben estar adaptadas a las necesidades de sus trabajadores. Por tal motivo, las empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado personal más eficiente y capaz.

Sin embargo, una práctica patológica de influencia es el *Mobbing*, psicoterrorismo o acoso laboral, el cual está siendo ejercido por innumerables personas en distintas partes del mundo, sin medir las graves consecuencias que pueden ocasionar sobre las víctimas y la organización (López y Ventura 2005).

Se define como acoso laboral, (Lahoz; 2004), como el encadenamiento, sobre un período corto, de intentos o acciones hostiles consumadas, expresadas o manifestadas por una o varias personas hacia una tercera que es el objetivo. Este constituye un fenómeno en el cual

una persona o grupo de personas ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistematizada y recurrente, durante un tiempo prolongado sobre otra persona en el lugar de trabajo, con la finalidad de destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que abandone el trabajo.

Otra definición Hirigoyen (2001), refiere “el acoso en el trabajo se define como toda conducta abusiva que atenta, por su repetición o sistematización, contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo”. Ambos autores hacen énfasis en el proceso de victimización del trabajador, producto de la violencia ejercida en el ambiente de trabajo que innegablemente afectara la calidad de éste.

La calidad del lugar de trabajo se ha convertido en un aspecto cada vez más importante en la vida de las personas, dada su considerable influencia sobre el bienestar y el estado de salud. Las relaciones sociales que se desarrollan en el lugar de trabajo afectan enormemente a la propia imagen y al sentido de identidad y de pertenencia al grupo. Entre los miembros de cualquier grupo u organización pueden surgir sentimientos y emociones de todo tipo (tanto positivas como negativas), dinámicas en las que pueden entrar en juego muy diversos factores interpersonales, como el apoyo social o el obstruccionismo (Favretto, 2005).

En su referencia al estudio de relaciones complejas entre trabajadores y Organización, (Leyman; 1996) destacó la presencia de una asociación circular entre el fenómeno del estrés laboral y el *Mobbing* o acoso psicológico, atribuyendo a este último un doble papel: consecuencia del estrés organizativo y fuente de estrés individual y social. En la década de 1990, emergieron los estudios sobre el acoso psicológico en el trabajo, es decir, la exposición sistemática a actos negativos (maltrato verbal, comentarios ofensivos, ridiculización, calumnias o exclusión social) por parte de compañeros, supervisores o subordinados (Einarsen, 2000).

Por su parte, (Einarsen; 2003) define al *Mobbing* como: molestar, ofender, excluir socialmente a alguien o afectar negativamente sus tareas

laborales. El *Mobbing* es un proceso a lo largo del cual la persona involucrada termina en una posición inferior, siendo víctima de sistemáticos comportamientos sociales negativos. A fin de clasificar una determinada actividad como *Mobbing*, la interacción o el proceso en cuestión debe ocurrir repetida y regularmente (ej: semanalmente) por un período de tiempo mínimo de seis meses. Es por esto que un conflicto no puede ser denominado como *Mobbing* si el incidente es un evento aislado o si las personas involucradas se encuentran en una situación de igualdad (Einarsen, Hoel, Zapf y Cooper, 2003).

Otros autores como (Einarsen, Hoel, Zapf, y Cooper; 2003) definen el fenómeno como acosar, ofender, excluir socialmente a alguien o afectar negativamente las tareas de su trabajo. Hecho que también ha sido conocido como síndrome del chivo expiatorio o síndrome de rechazo del cuerpo extraño (González de Rivera, 2002). La transformación y exigencia de los procesos de trabajo en el mundo de las organizaciones ha contribuido a la aparición de nuevos conflictos laborales, los cuales, cuando no han sido efectivamente abordados, han derivado en consecuencias cada vez más graves para los trabajadores (Hansen, Hogh, Persson, Karlson, Garde & Orbae, 2006). Por ejemplo, los estudios científicos que se han preocupado por los fenómenos de la violencia en el lugar de trabajo, específicamente la que se refiere al abuso psicológico o *Mobbing*, han mostrado una relación negativa entre tal fenómeno y la salud (Vartia, 2001).

Estudios internacionales (Peck, 1998; González de Rivera, 2000; Field, 1996; Hirigoyen, 1999 y Baumeister, 1996), describen al agresor como un psicópata, mediocre profesional que no experimenta sentimientos de culpa y funciona por envidias y complejos; actuando en ocasiones amparado por una mala organización de la empresa. Por otro lado, el hostigado suele ser una persona brillante, trabajadora, honrada y solidaria. Se señala, además, que el retrato prototípico de las víctimas del psicoterror laboral presentan rasgos abiertos, comunicativos, son

personas benévolas, simpáticas, populares, en resumen “buena gente” (Leymann, 1996, Field, 1996, Hirigoyen, 1999 Piñuel y Zabala, 2001).

Ahora bien, de esta revisión de conceptos es evidente el escaso énfasis de los autores en las consecuencias negativas del *Mobbing*, las cuales pueden ser devastadoras tanto en la salud de las víctimas como en el aumento de los costos que se generan en las organizaciones. Especialmente los costos asociados con la destrucción personal de la víctima, la desmembración del grupo y de toda la organización (López-Cabarcos & Vázquez-Rodríguez, 2003). De hecho, a causa de la elevada frecuencia y duración de la conducta hostil, este maltrato acaba por resultar en considerables alteraciones mentales, psicosomáticas y sociales (González de Rivera, 2002). En forma reiterada los autores refieren que el fenómeno del acoso en las relaciones de trabajo no es nuevo. Sin embargo, se hace necesario actualizar su estudio en forma particular mediante el uso de otras metodologías y enfoques de investigación de la psicología.

Sobre las secuelas del acoso laboral la Sociedad Gaúcha de Medicina del Trabajo (SOGAMT), (Acevedo; 2010) refiere que el trabajador queda desestabilizado, debilitado y estigmatizado, siendo considerado como una persona de "difícil convivencia", "mal carácter" y "loco". La víctima que continúa trabajando es responsabilizada por la caída de la producción y por la falta de calidad del producto elaborado o del servicio prestado. Por presentar depresión reactiva, disturbios del sueño, mareos, pérdida de la concentración, irritación, y por contar con escasa información sobre sus tareas, está más propenso a sufrir accidentes de trabajo. Las empresas pierden tanto en los costos tangibles (pérdida de la eficiencia, ausentismo, reclutamiento y selección, litigios en la justicia, aumento de accidentes y enfermedades de trabajo), como en los costos intangibles, (reputación de la empresa, relaciones con la sociedad y sabotaje).

La Organización Mundial de la Salud (citada en Hirigoyen, 1997), al hacer públicas sus previsiones, señaló que *“en el 2020, la depresión originada por el Mobbing será la segunda causa de discapacidad en el*

mundo”; destacando que la sufrirán una de cada cinco personas y la cifra crecerá, si aparecen factores como el estrés. Tan devastador como sigiloso, puede provocar el aniquilamiento físico y psíquico provocando el suicidio de la persona trabajadora y en muchos casos sin percibirlo, pues el 81% de las víctimas desconocen que padecen este trastorno, atribuyendo su sufrimiento a otras causas.

Asimismo, diferentes autores han mostrado que algunas de las posibles consecuencias sobre la salud psicofísica que pueden derivarse de las acciones de *Mobbing* son: efectos cognitivos e hiperreacción psíquica (e.g. problemas de memoria, depresión, entre otros), síntomas psicósomáticos de estrés (llanto, pérdida de apetito), trastornos del sueño, cansancio o fatiga crónica (i.e., Bilgel, Aytac y Bayram, 2006); los cuales – por ende- inciden en el desempeño laboral.

Según un Informe suministrado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) también en el año 2004, de los 750.000 trabajadores encuestados, un 6% de la población asalariada estaría afectada a este nuevo fenómeno, lo cual podría alcanzar cerca de 1.000.000 de trabajadores en línea, con porcentajes dados para Francia, Italia y Suecia.

Derivado de todo ello, el interés científico por aumentar el conocimiento sobre este fenómeno se ha centrado no solamente en estudiar la naturaleza del *Mobbing* o abuso psicológico en el lugar de trabajo (Hogh & Viitasara, 2005), o en delimitar los componentes que lo constituyen (Rodríguez-Carballeira et al., 2005), sino a su vez, también en medirlo y evaluarlo (Hitlan, Kelly, Schepman, Schneider y Zárata, 2006), con el objetivo último y aplicado de prevenirlo y/o minimizarlo (Dollard, Skinner, Tuckey & Bailey, 2007). Es importante acotar que esta medición no debe centrarse en instrumentos esencialmente psicométricos de naturaleza cuantitativa, sino abrirse al uso de métodos cualitativos de investigación que permitan reivindicar el abordaje de las realidades subjetiva e intersubjetiva como objetos legítimos de conocimiento científico; el estudio de la vida cotidiana como el escenario básico de construcción,

constitución y desarrollo de los distintos planos que configuran e integran las dimensiones específicas del mundo humano.

Además, algunos estudios han revelado una negación del conflicto por parte de ciertas organizaciones, así como una estigmatización de las víctimas (Aryee, Sun, Xiong & Debrah, 2007). Sin embargo, no se detectaron estudios que analicen a profundidad o desde un acercamiento cualitativo del fenómeno. Es decir, una vez que el acoso concluye (por renuncia del acosado o por separación del acosador), ¿Cuáles son las secuelas del *Mobbing* en trabajadores excluidos de las Organizaciones, posterior a los tres meses y previo a dos años de haber vivido el suceso?.

En tal sentido, si bien se conocen extensamente las secuelas del *Mobbing* durante el acoso y los efectos inmediatos posteriores a su conclusión, no se han encontrado estudios que aborden este fenómeno a largo plazo (de 3 meses a dos años de concluido el suceso) y una vez que la persona abandonó la Organización. Es éste el objeto de la presente tesis.

II.OBJETIVOS

II. 1. Objetivo general:

Describir las secuelas del *Mobbing* en trabajadores excluidos de las Organizaciones, posterior a los tres meses y previo a dos años de haber vivido el suceso.

II. 2. Objetivos específicos:

-Identificar las características del *Mobbing* en cuanto a los actos o conductas, temporalidad, intencionalidad y asimetría en víctimas de Acoso Laboral.

-Identificar el tipo de solución encontrada y la concordancia con las expectativas previas.

-Describir el significado que le atribuyen las víctimas de *Mobbing* a la experiencia vivida.

-Conocer las secuelas sociales, relativas a las relaciones interpersonales en el nuevo trabajo.

-Describir las secuelas físicas, vinculadas a signos y síntomas en el nuevo ámbito laboral.

-Identificar las secuelas psicológicas, relacionadas a signos y síntomas psíquicos del *Mobbing*.

-Describir las secuelas laborales, relativas al rendimiento y cumplimiento en el nuevo trabajo

III.MARCO TEÓRICO

El concepto de *Mobbing* proviene de la palabra inglesa “*mob*”, que significa muchedumbre, manada, plebe, multitud. El verbo *to mob*, describe actuaciones de asedio, de agolpamiento, de atropello, acoso, linchamiento, ataque en masa en torno a alguien o algo, como actuación colectiva de un grupo con intenciones negativas o destructivas. El *Mobbing* puede definirse como la situación establecida por una persona o grupo de personas, quienes ejercen una violencia psicológica al menos una vez por semana, durante tiempos prolongados por más de seis meses sobre otra persona en el lugar de trabajo (Llaneza, 2010).

Piñuel (2002) lo define como “*un maltrato verbal y conductual continuado y frecuente en el tiempo, de al menos seis meses y que se produce cada semana; con el objetivo final de fustigar, agobiar, reducir, acobardar y romper la resistencia psicológica de la víctima para que abandone el lugar de trabajo mediante la baja, la renuncia o despido procedente; y una obligación de las víctimas de ir a un lugar de trabajo donde saben que van a ser fustigados*” (p. 38).

Un esfuerzo reciente por tratar de aportar una definición operativa de acoso laboral, lo reconoce como una exposición a conductas de violencia psicológica en forma reiterada y prolongada en el marco de una relación laboral (Fidalgo Vega *et al.*, 2010). El *Mobbing* se constituye en un fenómeno mundial que se presenta en todos los tipos de organizaciones, tanto públicas como privadas y mixtas, independientemente de su razón social, pues tiene que ver con la naturaleza misma del ser humano y su condición transgresora (Escartín-Solanelles, Salas Arrieta y Rodríguez-Carballeira, 2009). El *Mobbing* puede ser entendido como un “conflicto” interpersonal no resuelto (Birkeland & Einarsen, 2007), teniendo en cuenta siempre que este acoso es de naturaleza no sexual y ocurre en el contexto laboral (Báguena Puigcerver, 2006).

Una variedad de diferentes conceptos han sido acuñados para intentar entender este fenómeno del abuso psicológico en el lugar de trabajo, tales como: “acoso moral”, “acoso laboral”, “acoso institucional”, “victimización” o “bossing”, entre otros (Elena & Peña, 2005). Dicho concepto *Mobbing* tiene sus orígenes con Konrad Lorenz, quien al estudiar las conductas de supervivencia de algunas especies animales, se percató que los miembros más débiles empleaban el ataque en coaliciones contra los miembros más fuertes que ellos (Correa & Coutinho, 1997). Si bien la conducta agresiva en el llamado animal es instintiva y puede responder al instinto de supervivencia, la agresión entre los conocidos como animales racionales parece una conducta aprendida, difícil de explicar la mayoría de las veces en función del beneficio de la especie. (Fidalgo, Manuel, 2002).

Posteriormente, se aplicó el término *Mobbing* a conductas similares producidas por niños en los contextos escolares. Finalmente el vocablo fue recuperado por el psicólogo sueco Heinz Leymann y lo aplicó por primera vez al contexto de organizaciones de trabajo en 1984 (Fidalgo, Manuel, 2002), para referirse a una situación de "terror psicológico en el trabajo, que implica una comunicación hostil y amoral, dirigida de manera sistemática por una o varias personas, casi siempre contra una persona que se siente acorralada en una posición débil y a la defensiva".

Según Leymann (1996), *“en las sociedades altamente industrializadas, el entorno laboral, es el único “campo de batalla” en el que es posible matar a alguien sin ser juzgado, y el Mobbing no es más que matar a alguien laboralmente y después socialmente”* (p. 72). Se trata de acciones contra la dignidad y el estatus de un trabajador o trabajadora, que socavan su autoestima o buscan subvalorarlo, tales como: descalificarlo personalmente en forma constante e injustificada, criticarlo arbitrariamente, inmiscuirse y criticar su vida privada, asignarle tareas inútiles o que sean contrarias a su dignidad o conciencia, entre otros. Es decir, ataques tales como insultos, persecución, hostigamiento, humillación, acusaciones falsas o ataques a su reputación (López, 2007).

Einarsen, Hoel, Zapf y Cooper (2003), *Mobbing* en el trabajo significa acoso, ofensa, exclusión social de alguien o interferir negativamente en sus tareas laborales. Para etiquetarlo como *Mobbing* y aplicarse a una situación particular, debe ser una interacción o un proceso que debe ocurrir repetida y regularmente (p. ej. Semanalmente) y durante un periodo de tiempo (p. ej. 6 seis meses). *Mobbing* es un proceso de escalamiento en la cual la persona que se enfrenta desde una posición inferior y resulta ser objetivo de actos sociales negativos sistemáticamente. Einarsen y otros (2003) después de realizar una revisión, han señalado que los elementos característicos del *Mobbing* son los siguientes:

- a. Se trata de un proceso de conductas no ocasionales, sino repetidas y prologadas en el tiempo.
- b. Las conductas son consideradas negativas y hostiles, con un amplio rango que va desde las críticas al trabajo a calumnias.
- c. Las conductas provocan en las víctimas consecuencias diferentes, según la fase del proceso en que se encuentre.
- d. El acosador tiene una intencionalidad de carácter instrumental (para alcanzar un objetivo) o de carácter finalista (para destruir a la víctima).
- e. Hay desequilibrio de poder entre las partes enfrentadas, o al menos la víctima no dispone de los recursos necesarios para hacer frente.

En los casos en que existe una relación de poder entre los que intervienen en el proceso-incluso en los que ocupan categorías laborales idénticas-, ocurren situaciones en las que se otorga más poder a una parte que a otra por motivos de antigüedad, vínculos con personas cuyo poder es aún mayor, o ubicaciones en departamentos con algún peso específico (Luna, 2003). Por consiguiente, en el mundo laboral la violencia

se manifiesta como un abuso del poder para someter la voluntad de otra persona mediante el uso del maltrato psicológico o de las amenazas de tipo económico o político (Luna, 2003).

Riquelme (2006) identificó tres tipos de *Mobbing*: a) ascendente, donde una persona con rango jerárquico superior en la organización es agredida por uno o varios de sus subordinados; b) horizontal, cuando las conductas de acoso pueden ser ejecutadas por un individuo o por un grupo de compañeros en contra de otro trabajador y, c) descendente, que es la modalidad más habitual, donde la víctima se encuentra en una relación de inferioridad jerárquica o de hecho con respecto al agresor. El mismo autor afirma, que las conductas ejecutadas por la persona que ostenta el poder, tienen por objetivo minar el ámbito psicológico del trabajador ya sea para mantener su posición jerárquica o como una estrategia de la organización para que el afectado se retire en forma voluntaria sin que ésta incurra en costos económicos compensatorios.

Por otra parte Parés Soliva (2002) clasifica las fases del *acoso laboral* de la siguiente manera:

- a) Seducción: el acosador, que aún no manifiesta su potencial violento, busca conocer las debilidades de la futura víctima. Esta estrategia está encaminada a la obtención de información que le permita al agresor expropiar de “algo” a la víctima; puede ser una cualidad personal, un cargo, contactos sociales, entre otros.
- b) Conflicto: Disputas, diferencias de opinión, persecución de objetivos diferentes o fricciones personales. Ambas partes intentarán defender sus puntos de vista o intereses, y por lo general el agresor busca una estrategia para influir, vencer en el conflicto y oprimir al otro. Cuando el conflicto puntual no se resuelve, se convierte en crónico y se pasa al acoso.
- c) Acoso: El agresor adopta actitudes molestas hacia el agredido. Estas acciones son sutiles, indirectas y difíciles de detectar, atacan el punto débil de la víctima con el objetivo de castigarla. El acosador busca conseguir adeptos entre sus pares, y comienza a través de

comentarios, a criticar y desacreditar a su víctima. Incluso, puede llegar a tomar represalias en contra de los “no seguidores”.

d) Exclusión: En este punto, la víctima es sometida a un aislamiento intenso y generalizado por parte de su entorno, llegando a la exclusión laboral, a través del despido, jubilación anticipada, invalidez, pérdida de la razón o, en casos más extremos, con pérdida de la vida (por suicidio o accidentes laborales mortales). También pueden existir mecanismos de desaparición de la víctima, como un cambio de lugar de trabajo o simple renuncia. De esta forma, el acosador consigue su objetivo: lograr que la persona acosada desaparezca del ámbito laboral.

En otro trabajo, Buendía (2003) señala que para que se dé el acoso laboral “*resulta imprescindible la colaboración o permisividad del resto del personal de la organización*” (p.11) y que “*hay que tener en cuenta que el hostigador llega tan lejos como le permita su empresa, y que hay empresas que reúnen todas las condiciones para que surja y se desarrolle el Mobbing*” (p. 13). El acoso laboral se produce porque hay una Organización con una estructura y con unos rasgos muy concretos, que lo hace posible: hay determinados contextos organizativos que, por sus características, aumentan las posibilidades de que en su interior se produzcan acciones de acoso (Bosqued, 2005). Así, se ha considerado que un estilo de supervisión y control organizativo inadecuado (Meseguer de Pedro *et al.*, 2007), el abuso de poder, el liderazgo inadecuado, la cronificación de los conflictos, la incomunicación, las pobres relaciones interpersonales construyen un clima organizativo propicio para el *Mobbing* (Boada *et al.*, 2005).

En este sentido, se han propuesto tres elementos que favorecen las situaciones de acoso: el aislamiento social (lo que dificulta la libre difusión de la información y facilita la manipulación de la opinión), la cohesión interna del grupo acosador (en el que cualquier intento de independencia es considerado como una traición) y la improductividad (característica de aquellas organizaciones cuya cultura considera valores prioritarios el

poder y el control sobre la productividad y la eficacia) (González de Rivera, 2002).

Los cómplices silentes suelen ser personas deseosas de agradar a los demás, inseguras, indecisas, temerosas, que se someten a cualquier orden si con ello obtiene una recompensa (Fornés, 2003), que tiene escasa valía profesional y bajos escrúpulos (González de Rivera, 2000).

En muchas ocasiones, el acosador y sus cómplices tratan de convencer a la víctima de que es problemático, raro, violento, etc., y así la víctima tiende a sentirse culpable (Fornés, 2003)

Mencionaremos también algunas conductas concretas de acoso clasificadas por factores, según Zapf, Knorz y Kulla, 1996.

1. Ataques a la víctima con medidas organizacionales: el superior restringe a la persona las posibilidades de hablar, cambiar la ubicación de una persona separándola de sus compañeros, prohibir a los compañeros que hablen a una persona determinada, obligar a alguien a ejecutar tareas en contra de su conciencia, juzgar el desempeño de una persona de manera ofensiva, cuestionar las decisiones de una persona, no asignar tareas a una persona, asignar tareas sin sentido, Asignar a una persona tareas muy por debajo de sus capacidades, asignar tareas degradantes, asignar tareas con datos erróneos.
2. Ataques a las relaciones sociales de la víctima con aislamiento social: restringir a los compañeros la posibilidad de hablar con una persona, rehusar la comunicación con una persona a través de miradas y gestos, rehusar la comunicación con una persona a través de no comunicarse directamente con ella, no dirigir la palabra a una persona, tratar a una persona como si no existiera.
3. Ataques a la vida privada de la víctima: críticas permanentes a la vida privada de una persona, terror telefónico, llevado a cabo por el hostigador, hacer parecer estúpida a una persona dar a

entender que una persona padece problemas psicológicos, mofarse de las discapacidades de una persona, imitar los gestos, voces de una persona, mofarse de la vida privada de una persona.

- .4. Ataques a las actitudes de la víctima: atacar actitudes, creencias políticas y religiosas, mofarse de la nacionalidad de la víctima.
5. Agresiones verbales: gritos o insultos, críticas permanentes del trabajo de la persona, amenazas verbales.
6. Rumores: hablar mal de la persona a su espalda, difundir rumores acerca de la víctima.
7. Violencia física: ofertas sexuales, violencia sexual, amenazas de violencia física, uso de violencia menor, maltrato físico.

Para Riquelme (2006) las principales consecuencias mientras dura el acoso laboral se pueden estudiar desde diferentes niveles: el psíquico, el físico y el social.

A nivel psíquico, la sintomatología puede ser muy diversa. El eje principal de las consecuencias que sufre el sujeto afectado sería la ansiedad: la presencia de un miedo acentuado y continuo, de un sentimiento de amenaza. Pueden darse también otros trastornos emocionales como sentimientos de fracaso, impotencia y frustración, baja autoestima o apatía. Pueden verse afectados por distintos tipos de distorsiones cognitivas o mostrar problemas a la hora de concentrarse y dirigir la atención (los diagnósticos médicos compatibles, son síndrome de estrés postraumático y síndrome de ansiedad generalizada). Este tipo de problema puede dar lugar a que el trabajador afectado, con el objeto de disminuir la ansiedad, desarrolle comportamientos sustitutivos tales como drogodependencias y otros tipos de adicciones, que además de constituir comportamientos patológicos en sí mismos, están en el origen de otras patologías.

Leymann (1996), también describe una serie de síntomas clínicos, siendo uno de los síntomas clave, resultado del acoso laboral mantenido del acosado, la depresión reactiva. En esta situación la víctima de acoso o

psicoterror laboral no suele ser consciente de él, se produce insomnio y pesadillas vividas, los acontecimientos típicos de acoso son continuamente revividos por la víctima, sin descanso, ni en el sueño, ni en la vigilia.

En la víctima se desencadena miedo, horror, ansiedad crónica e incluso ataques de pánico como consecuencia de cualquier evento o asociación, se producen palpitaciones, temblores, sudoración y escalofríos. También se asocia síntomas físicos como entumecimiento o insensibilidad en las extremidades (dedos, pies) y otros órganos.

La víctima evita de modo constante decir o hacer cualquier cosa que le recuerde el horror de ser acosado, además demuestra dificultad o imposibilidad de emprender un trabajo en el campo, actividad, deterioro de la memoria e incapacidad para recordar detalles que previamente no revestían dificultad.

Según Hirigoyen (2001), cuando el acoso moral es reciente, los síntomas son muy cercanos al estrés. La persona sufre lo que los médicos denominan problemas funcionales tales como: cansancio, nerviosismo, problemas del sueño, migrañas, problemas digestivos, lumbalgias, siendo éstas las respuestas del organismo a la hiperestimulación y una tentativa de adaptación del sujeto para poder hacer frente a la situación. No obstante, se desconocen dichos síntomas cuando el acoso ya concluyó y pasó un tiempo considerable.

El estrés es definido como un patrón de reacciones que se produce cuando los trabajadores encuentran demandas de trabajo que no se corresponden con sus conocimientos, destrezas o habilidades y que cuestionan su capacidad para hacerles frente (Houtman, Jettinghoff y Cedillo, 2007). De esta manera, Meliá, Sempere, Romero (2004) afirman que el *Mobbing* en muchas ocasiones puede llegar a tener consecuencias especialmente importantes en la salud física y mental de las personas por su alto impacto estresante. En tal sentido, Leymann (1996) señaló que el trastorno de estrés postraumático (TEPT) es probablemente el diagnóstico psicológico para el 95% de los sujetos sometidos al *Mobbing*.

Este trastorno se define como la exposición a un acontecimiento traumático durante el cual se experimenta temor, desamparo u horror; posteriormente las víctimas vuelven a experimentar el acontecimiento a través de recuerdos y pesadillas (DSM IV, 2001). Las personas con este padecimiento sufren estos síntomas durante más de un mes y no pueden llevar a cabo sus funciones como lo hacían antes del suceso traumático (Barlow, 2002).

De hecho, Bjorqvist (1994) (citado en Mikkelsen & Einarsen, 2002), encontró que 19 personas que habían sido víctimas de acoso laboral por un largo período, exhibían patrones de síntomas indicativos de trastorno de estrés postraumático. Igualmente, un estudio noruego, con 102 víctimas de acoso laboral, mostró que 75% de estas personas presentaban síntomas de estrés, indicativos de TEPT (Einarsen, 1999; en Mikkelsen & Einarsen, 2002), 46% de éstas señalaban haber sufrido el acoso laboral hacía más de cinco años, lo que llevó a suponer que sufrían de TEPT crónico.

La excesiva duración o magnitud de la situación de *Mobbing* puede dar lugar a patologías más graves o a agravar problemas preexistentes. Así, es posible encontrar cuadros depresivos graves, con individuos con trastornos paranoides e, incluso, con suicidas. Éstas serían las consecuencias más graves de este fenómeno, y el riesgo de que se produzca es especialmente alto en profesionales calificados que obtienen una importante gratificación de su trabajo. Leymann (1996) señala que en aquellos casos en los que se elige el lugar de trabajo como escena del suicidio, puede interpretarse como un último acto de rebeldía o como acusación póstuma.

Si bien algunos (e.g. Leymann, 1996) consideran que estos síntomas pueden solucionarse de forma casi inmediata si la persona es separada del foco que lo produce, es difícil sostenerlo sin estudios que avalen dicha presunción. Además, la dificultad radica precisamente en identificar como origen de este tipo de problemas la situación de acoso, ya que la víctima, en un principio, elude el problema. El impacto de los síntomas dependerá:

a) del grado de control percibido, es decir, de la percepción que tenga la persona de hacer frente con ciertas garantías a la nueva situación; b) del grado de predecibilidad de los ataques, en este caso mayor serán las posibilidades de defensa cuanto mayor sea el grado de conocimiento de los momentos en que se producen las agresiones y la esperanza percibida de mejora. c) del apoyo de su entorno tanto laboral como extralaboral.

A nivel físico, existen diversas manifestaciones de patología psicósomática: desde dolores y trastornos funcionales hasta trastornos orgánicos, no se profundizara en este nivel pues excede los objetivos de este trabajo.

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

Llaneza (2010) refiere que la salud social del individuo se encuentra profundamente afectada pues este problema puede distorsionar las interacciones que tiene con otras personas e interferir en la vida normal y productiva del individuo. La salud del individuo se verá más afectada cuanto menores apoyos efectivos encuentre (personas que le provean de afecto, comprensión consejo, ayuda,..) tanto en el ámbito laboral como en el extralaboral. Mientras que, desde el punto de vista laboral, posiblemente resultarán individuos desmotivados e insatisfechos que encontrarán el trabajo como un ambiente hostil asociado al sufrimiento y que no tendrán un óptimo rendimiento. La conducta lógica de un trabajador sometido a una situación de *Mobbing* sería el abandono de la organización, sin embargo, en muchos casos éste no se produce debido, de un lado, a la difícil situación del empleo en la economía actual y, de otro lado, a que, a medida que el trabajador se va haciendo mayor, ve disminuida su capacidad para encontrar nuevos empleos.

Leymann (1996), también describe una serie de síntomas asociados con el acoso laboral, entre ellos: pérdida del trabajo o ruina de la carrera profesional, pérdida de la propia salud y deterioro de la relación matrimonial.

De hecho, la resolución rápida del acoso o su implantación permanente están determinadas por la respuesta del entorno laboral. Por lo general, las personas que rodean el hecho pasan a ser testigos mudos: por miedo a represalias, por ambición de poder, porque disfrutan el espectáculo o por tener una fuerte relación de dependencia con el acosador (Hansen, Høgh, Persson, Karlson, Garde y Orbaek, 2006).

Por ello, Mesenguer de Pedro et al. (2007) afirman que el *Mobbing* es un fenómeno que no sólo incluye consecuencias particulares sino que, por el contrario, se ven implicadas todas las personas que trabajan alrededor de este fenómeno. De manera que, para que una situación de *Mobbing* pueda hacerse crónica, es necesario que exista un entorno que participe como cómplice o como consentidor (González de Rivera, 2002).

Un meta-análisis de Topa, De Polo y Morales (2007) concluyó que uno de los predictores más importantes del acoso laboral es justamente el ámbito organizacional. Se ha encontrado, por ejemplo, que existen diferentes aspectos organizacionales que facilitan el acoso laboral como pueden ser un clima de tolerancia hacia la agresión (Aquino & Lamertz, 2004; Dietz, Robinson, Folger, Baron & Schulz, 2003; Spector, Coulter, Stockwell & Matz, 2007), una supervisión abusiva (Inness, Barling & Turner, 2005) u otras conductas propias de un liderazgo inadecuado (Hershovis et al., 2007).

Una cultura que fomenta el *Mobbing* puede tener algunas de estas características: las intervenciones rígidas y autoritarias, el exceso de control, los castigos y sanciones aplicadas al personal, los conflictos interpersonales frecuentes, la falta de seguimiento de los procesos, los despidos por maternidad, la incapacidad y las jubilaciones encubiertas, las políticas forzosas de incapacidad y control de absentismo, las

acciones que generan diferencias de género, la ausencia de formación y formación continuada, las políticas restrictivas, entre otras (García Maciá & Oviedo, 2008).

De esta manera, se habla de organizaciones tóxicas (Pérez Bilbao, 2001) para referirse a aquéllas que suponen un peligro para la salud de los trabajadores y que propician que en su seno se den comportamientos de *Mobbing*. La Organización no gestiona los conflictos de manera adecuada, sino que adopta posiciones que contribuyen a aumentarlo (Pérez Bilbao, 2001).

Además, de tales consecuencias centradas en las personas afectadas, la investigación también ha mostrado una serie de consecuencias para las organizaciones que favorecen o simplemente permiten tales abusos (Hoel, Einarsen y Cooper, 2003). Así, el *Mobbing* suele correlacionarse con un aumento de la accidentalidad laboral, el absentismo o la mayor rotación de personal, a la vez que suele ir relacionado con una disminución de los niveles de productividad y de los beneficios empresariales (Niedl, 1996).

Más allá de la resolución del conflicto, es razonable suponer que las consecuencias del *Mobbing* sufrido puedan afectar las nuevas condiciones laborales de la víctima. Sin embargo, es un aspecto escasamente indagado.

Hirigoyen (2001) clasifica a los sujetos que son víctimas de *Mobbing* en tres grupos: a) los envidiables: personas brillantes y atractivas que son consideradas como peligrosas o competitivas por los líderes implícitos del grupo y que se sienten cuestionados o amenazados por su mera presencia; b) los amenazantes: personas activas, eficaces y trabajadoras que ponen en evidencia lo establecido y pretenden imponer reformas o implantar una nueva cultura; c) los vulnerables: individuos con algún defecto o depresivos, necesitados de afecto y aprobación, que dan la impresión de ser inofensivos o indefensos.

González de Rivera (2002) destaca de las víctimas tres características principales: a) inocencia: no son capaces de dañar y no detectan en los

demás las intenciones malévolas, b) dependencia afectiva: tienen tendencia a proteger y conservar sus lazos interpersonales; son hipersensibles al rechazo y buscan constantemente el apoyo de los demás y, c) autenticidad: persiguen la autorrealización y el autoconocimiento.

Bosqued (2005) dice que los motivos que el acosador encuentra para elegir a alguien como víctima son múltiples y variados, de los que se pueden destacar: la envidia y los celos, así como no ser servil, no dejarse manipular, ni prestarse a las insidias e intrigas propuestas por la persona que poco después se convertirá en acosador. También el no compartir los criterios ni actitudes del grupo, sobre todo de aquellos miembros que tienen el poder o ser diferente del grupo en algún aspecto. Si se dan las condiciones adecuadas: un acosador que perciba a la persona acosada como una amenaza y un entorno laboral favorable es probable la aparición del *Mobbing* (La prevención de riesgos en el trabajo CCOO, 2002).

El acosador selecciona un perfil de persona: abierta, alegre, con talento, con carisma, comunicativa, feliz, etc. Estas cualidades las envidia el acosador porque no las posee (Piñuel & Zabala, 2001). En su descripción de las víctimas Piñuel y Zabala (2001) destacan que son personas con elevada ética, honradez, rectitud, alto sentido de la justicia, y con su actitud ponen de manifiesto la falta de ética de la Organización. Características como autonomía, independencia de juicio e iniciativa propia, extraordinaria capacidad para su trabajo son cualidades que el acosado posee capacidades de las que el acosador carece. La probabilidad de acoso aumenta cuando la capacidad de la víctima coincide con los déficits del acosador y, especialmente, si esta capacidad es relevante en la organización de trabajo. Carisma, popularidad y capacidad de liderazgo informal, facilidad para la cooperación y el trabajo en equipo, situación personal o familiar satisfactoria, alta capacidad de empatía y compromiso con el bienestar de los demás, son otras de las características que pueden ser fuentes de envidia.

Otros afirman que las víctimas de *Mobbing* son sujetos con ciertos rasgos depresivos, con baja autoestima, con tendencia a autocolpabilizarse y necesitados de afecto y aprobación constante, y por ello dan la impresión de ser inofensivos y de encontrarse indefensos (Schuster, 2002). También se ha visto que las víctimas son los vulnerables o envidiables, los depresivos, los necesitados de afecto o amenazantes, los activos y eficientes, los que pretenden cambiar las reglas y cuya sola presencia cuestiona a los líderes. Se ha dicho también que el acosado es un intelectual brillante con excelentes dotes creativas, aunque sin muchas habilidades sociales (González de Rivera, 2002).

Sin embargo, en cuanto a las características de personalidad de las víctimas, Leymann (1996) no encuentra diferencias significativas, y alerta, que cuando algunos estudios hallan diferencias o características comunes de las víctimas de acoso, puede que estén interpretando como rasgos de personalidad previos al acoso, lo que en realidad son consecuencias del acoso sobre la personalidad de la víctima. Así, Pérez Bilbao (2001) indica que los altos niveles de neuroticismo y baja autoestima presentados por las víctimas de *Mobbing* deberían ser interpretados como efecto del *Mobbing* y no como causa del mismo.

En el mismo sentido, Sáez (2000) indica que las víctimas pueden presentar cambios de personalidad como consecuencia del estrés postraumático producido por el *Mobbing*, y presentan baja autoestima y ansiedad en ámbitos sociales.

Se va produciendo un bloqueo de la empatía, que finalmente lleva a la pérdida total de capacidad para percibir las intenciones malévolas y la envidia (González de Rivera, 2002), dependiendo la gravedad del daño de la intensidad y duración de las agresiones y de los recursos emocionales, físicos y sociales que posea la víctima (Parés, 2005).

En cuanto al perfil del acosador, Rodríguez López (2004) señala que son personas resentidas, frustradas, envidiosas, celosas o egoístas, teniendo uno, varios o todos estos rasgos en mayor o menor medida. Piñuel y Zabala (2001) presentan al acosador como “un asesino en

serie”, ya que los comportamientos de acoso no son algo aislado, sino que en la historia del acosador suelen encontrarse varias personas acosadas a lo largo de los años. Sitúan la causa del comportamiento del acosador en sus profundos sentimientos de inadecuación personal y profesional, que configuran un complejo de inferioridad, ante el cual el acosador responde intentando incrementar su autoestima y disminuyendo la de los demás. Para estos autores, el acoso laboral sería una forma de afrontamiento del malestar provocado por ese complejo de inferioridad. Consideran que el acosador puede presentar alguna psicopatología como trastorno narcisista, trastorno disocial o psicópata y trastorno paranoide.

Piñuel y Zabala (2004) llegan a denominar como jefes tóxicos a aquellos nuevos jefes “psicópatas” que triunfan en las empresas, convirtiéndolas en campos de concentración. Define tres perfiles de jefes tóxicos. El directivo de tipo narcisista, que busca en sus subordinados un auditorio, monopoliza todos los méritos y, por lo tanto, nunca apoya, sino que más bien destruye a aquéllos que cree que pueden hacerle sombra. El directivo psicópata, aparentemente encantador, aunque calculador y malévolo, sobre todo con los trabajadores más frágiles. Y el directivo paranoide, que desconfía de todo el mundo, fiscaliza constantemente el trabajo de sus subordinados e interpreta de forma negativa la mayoría de las iniciativas.

González de Rivera (2002) describe la personalidad del acosador como una combinación de rasgos narcisistas y paranoides, destacando como rasgos propios de estas personas la envidia (el acosador experimenta celos y envidia, que consiste en el sufrimiento por el bien ajeno y en el placer por su mal, por lo que trata de arrebatarse al otro aquello que considera valioso), la necesidad de control y la mediocridad.

Por todo lo mencionado hasta aquí, resulta evidente que ante la cronicidad del estrés sufrido por el acoso y las situaciones contextuales planteadas de *Mobbing*.

Resiliencia

La resiliencia es la *“condición necesaria para poder recuperarnos emocionalmente después de sufrir una desgracia, pues nos permite encajar circunstancias muy adversas y volver al estado de equilibrio emocional que disfrutábamos con anterioridad”* (Rojas Marcos, 2010: 186). La experiencia de personas que perciben cambios positivos como consecuencia de haber afrontado graves desgracias se denomina crecimiento postraumático ya que *“implica un proceso de transformación en el que los supervivientes no sólo superan la experiencia traumática, sino que además salen de ella renovados psicológicamente”* (Rojas Marcos, 2010: 186). Si bien es cierto que los conflictos pueden ser fuente de riesgo, también lo son de oportunidad (Costa y López, 1996).

El vocablo resiliencia tiene su origen en el idioma latín, en el término *resilio* que significa volver atrás, volver de un salto, resaltar, rebotar. Viene del campo de la física, y se refiere a la capacidad de los materiales de volver a su forma original, cuando han sido forzados a cambiar o deformarse. “El término fue adaptado a las ciencias sociales para caracterizar aquellas personas que, a pesar de nacer y vivir en situaciones de alto riesgo, se desarrollan psicológicamente sanos y exitosos” (Rutter, 1993). _Es importante aclarar que el término resiliencia es una castellanización de la palabra inglesa resilience, o resiliency. En el campo de la psicología y la psiquiatría, el primer artículo publicado que usó dicho concepto fue el de Scoville en 1942. La autora utilizó este término para referirse al hecho de que situaciones peligrosas para la vida no afectaban a los niños y niñas, mientras que sí lo hacía el desarraigo de la familia. (Kalawaski y Haz, 2003).

Suárez (2004) refiere, que la resiliencia es una combinación de diversos factores que permiten a un ser humano, enfrentar y superar los problemas

y adversidades que se presentan a lo largo de la vida, haciendo posible construir una nueva. La resiliencia se entiende desde la perspectiva ecológica como un proceso dinámico en constante evolución y que considera la combinación entre la adversidad con la adaptación positiva, vale decir la interacción dinámica entre los factores individuales, familiares, comunitarios y sociales.

Milstein (2003) refiere que la resiliencia puede definirse como la capacidad de recuperarse, sobreponerse y adaptarse con éxito frente a la adversidad, y de desarrollar competencia social, académica y vocacional. Y Según Wolin y Wolin (citado por Del Águila, 2003) definen a la resiliencia como la capacidad de sobreponerse, soportar las penas y enmendarse uno mismo. Así mismo, Vanistendael (citado por Del Águila, 2003) afirma que la resiliencia es la capacidad del individuo para hacer las cosas bien pese a las circunstancias adversas. Esto implica una capacidad de resistencia y una facultad de construcción positiva.

Del mismo modo, Grotberg (2006) explica que la resiliencia es una capacidad humana universal para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas e incluso ser transformadas por ellas.

Edith Henderson Grotberg (1996), plantea su “teoría de las fuentes de la resiliencia” y hace mención a la resiliencia como un proceso donde hay factores, comportamientos y resultados resilientes. Por lo tanto, resiliencia no es una simple respuesta a la adversidad, sino que implica desarrollo.

Para ello es necesario tener presente que, los seres humanos mostramos reacciones distintas, bajo estímulos similares. Lo mismo ocurre frente a estímulos dolorosos o situaciones de adversidad o estrés, en donde las reacciones de los sujetos serán variadas e incluso opuestas. Es así como se describen tres tipos de reacciones frente a estímulos dolorosos o adversos, a saber:

- Personas que frente al dolor o la adversidad reaccionan con conductas de vulnerabilidad frente al estímulo.
- Personas que permanecen indiferentes o existe una ausencia de reacción frente a la situación.

- Personas resilientes, resistentes al estímulo adverso y que logran alcanzar una adecuada calidad de vida a pesar de las condiciones negativas para su desarrollo.

Al tercer punto podemos agregar que son personas con la capacidad de construir positivamente conductas frente a la adversidad y su comportamiento se caracteriza por ser sociablemente aceptable (Kotliarenco, M.A. 1997).

Una persona con características resiliente es aquella que es capaz de establecer relaciones sociales constructivas, tiene un sentido de sí mismo positivo, dimensiona los problemas, tiene sentido de esperanza frente a las dificultades, extrae significado de las situaciones de estrés, desarrolla iniciativa y se fija metas posibles de alcanzar (Saavedra, E. 2004).

Esta persona presenta una serie de factores internos que actúan como protectores, a saber:

- a.- Presta servicio a los otros o a una causa.
- b.- Emplea estrategias de convivencia, es asertivo, controla sus impulsos.
- c.- Es sociable.
- d.- Tiene sentido del humor.
- e.- Tiene un fuerte control interno frente a los problemas.
- f.- Manifiesta autonomía.
- g.- Ve positivamente el futuro.
- h.- Es flexible.
- i.- Tiene capacidad para aprender y conectar los aprendizajes.
- j.- Capacidad para auto motivarse.
- k.- Percibe competencias personales.
- l.- Hay confianza en sí mismo.

Sin lugar a dudas, las anteriores características interfieren en el normal desarrollo de una persona o una organización, afectando la convivencia, la percepción de sí mismo, la autoestima, los niveles de satisfacción y en definitiva la salud psicológica y física de quienes trabajan en dichos ambientes (Delval, J. 1996).

Algunas investigaciones sugieren, que la resiliencia es una cualidad global del individuo que daría cuenta de un proceso que ocurre entre una adversidad y una superación positiva de la misma. Es así como Vanistendael (citado por Kalawaski y Haz, 2003) distingue cinco dimensiones de la resiliencia:

1. existencia de redes sociales informales: la persona tiene amigos, participa de actividades con ellos y lo hace con agrado; tiene en general una buena relación con los adultos.

2. sentido de la vida, trascendencia: la persona muestra capacidad para descubrir un sentido y una coherencia en la vida.

3. autoestima positiva: la persona se valora a sí misma, confía en sus capacidades y muestra iniciativa para emprender acciones o relaciones con otras personas porque se siente valioso y merecedora de atención.

4. Presencia de aptitudes y destrezas: es capaz de desarrollar sus competencias y confiar en ellas.

5. Sentido del humor: la persona es capaz de jugar, reír y gozar de las emociones positivas, es capaz de disfrutar de sus experiencias.

De acuerdo con Melillo (2001) existen una serie de atributos que aparecen con frecuencia en los sujetos considerados resilientes y que son susceptibles de ser construidos:

- *Autoestima Consistente*: es la base de los demás pilares y es el fruto del cuidado afectivo por un adulto significativo, suficientemente bueno y capaz de dar una respuesta sensible.

- *Introspección*: es el arte de preguntarse a sí mismo y darse una respuesta honesta.

- *Independencia*: se define como el saber fijar límites entre uno mismo y el medio con problemas; la capacidad de mantener distancia emocional y física sin caer en el aislamiento.

- *Capacidad de relacionarse*: habilidad para establecer lazos e intimidad con otras personas, para balancear la propia necesidad de afecto con la actitud de brindarse a otros.

- *Iniciativa*: exigirse y ponerse a prueba en tareas progresivamente más exigentes.

- *Humor*: encontrar la comedia en la propia tragedia.

- *Creatividad*: capacidad de crear orden, belleza y finalidad a partir del caos y el desorden.

- *Altruismo (Moralidad)*: entendida como la consecuencia para extender el deseo personal de bienestar a todos los semejantes y la capacidad de comprometerse con valores.

- *Capacidad de Pensamiento Crítico*: es un pilar de segundo grado, fruto de la combinación de todos los otros y que permite analizar críticamente las causas y responsabilidades de la adversidad que se sufre, cuando es la sociedad en su conjunto, la adversidad que se enfrenta.

Froma Walsh (1998), propone una concepción sistémica de la resiliencia, enmarcada en un contexto ecológico y evolutivo, y presenta el concepto de resiliencia relacional atendiendo a los procesos interactivos que fortalecen con el transcurso del tiempo tanto al individuo como a la familia.

“La resiliencia relacional puede seguir muchos caminos, variando a fin de amoldarse a las diversas formas, recursos y limitaciones de las familias [y los grupos] y a los desafíos psicosociales que se les plantean”. (pág.11)

En este sentido, se pueden señalar y reconocer los problemas y limitaciones que hay que enfrentar, así como comunicar abierta y claramente acerca de ellos; registrar los recursos personales y colectivos existentes y organizar y reorganizar las estrategias y metodologías tantas veces como sea necesario, revisando y evaluando los logros y las pérdidas.

Para esto es necesario que, en las relaciones entre los componentes del grupo familiar, se produzcan las siguientes prácticas:

- Actitudes demostrativas de apoyos emocionales (relaciones de confirmación y confianza en la competencia de los protagonistas).

- Conversaciones en las que se compartan lógicas (por ejemplo, acuerdos sobre premios y castigos)
- Conversaciones donde se construyan significados compartidos acerca de la vida, o de acontecimientos perjudiciales, con coherencia narrativa y con un sentido dignificador para sus protagonistas.

En síntesis, los elementos básicos de la *resiliencia según esta autora* serían: *cohesión*, que no descarte la *flexibilidad*; *comunicación franca* entre los miembros de la familia; *reafirmación* de un sistema de creencias comunes, y *resolución de problemas* a partir de las anteriores premisas.

Por lo mencionado hasta aquí, podría afirmarse que la resiliencia ayuda en las tensiones que surgen en la convivencia, como las carencias, estrechez y frustraciones, para ello son necesarias ciertas estrategias como el buen ánimo, que permite entender las reacciones hostiles y evita el sentirse perseguida por los otros. Igualmente se debe resolver adecuadamente las diferencias, buscando acuerdos en un enfoque horizontal, no autoritario. También es importante, controlar las propias reacciones ante frustraciones, imprevistos, molestias, ruidos y demandas de los niños/as, etc. Por último, El propio bienestar ayuda al bienestar del otro.

En lo subjetivo personal. El actuar resiliente genera bienestar psíquico e implica que a) actuar es sentirse capaz, superar impotencia y ejercer control; experimentar logros en medio de la catástrofe; b) expresar sentimientos angustiosos alivia e impide quedarse “pegado” en el dolor c) ser resiliente es también saber descansar, darse tiempo y alivio para sí, reconocer las propias necesidades, saber pedir ayuda; d) actuar con otros genera vínculos afectivos y empatía, y refuerza sentimiento de seguridad e) ser activos (actores de la tarea) es tan importante para la salud mental, como sentir el apoyo y la ayuda.

IV.METODOLOGÍA

IV.1 Tipo de estudio.

Se realizó un estudio de campo de tipo descriptivo y transversal con un abordaje cualitativo con el fin de describir las secuelas del *Mobbing* en trabajadores excluidos de las Organizaciones, posterior a los tres meses y previo a los dos años de haber vivido el suceso.

Esta investigación se aleja de la experimentación, para ir en búsqueda del individuo como centro del mismo conocimiento, utilizando técnicas para comprender la realidad de las personas víctimas de acoso en su ambiente de trabajo y su posterior desenvolvimiento después de la situación vivida. El criterio de certeza reside en el o los sujetos investigados, donde se toma al sujeto como el centro del conocimiento.

El método a utilizar para lo consecución de los objetivos será el método *etnometodológico*, este método requiere de una doble hermenéutica, donde el entrevistado interpreta su vida, y el investigador la analiza.

El investigador, conjuga de este modo las fuentes orales, que en este caso son las entrevistas realizadas, con el propósito de captar los mecanismos que subyacen a los procesos que utilizan los individuos para dar sentido y significación a sus propias vidas o experiencias, y también para mostrar un análisis interpretativo sistemático y crítico.

En este sentido, cabe señalar que esta investigación no pretende alcanzar los niveles de generalización a partir de los casos con los que se trabajó, debido a que los sujetos que han vivido experiencias relacionadas con el *Mobbing* no son abundantes, por lo cual se hará énfasis en la

profundidad y riqueza de los datos obtenidos, más que en la representatividad en una población.

IV.2. Participantes y muestra.

IV.2.1. Selección de los informantes claves.

En esta investigación se hace necesario establecer y delimitar las personas que aportarán la información relevante para el estudio, es decir la población que forman parte los informantes claves para la investigación. Estos informantes, por lo tanto son personas que dan acceso al investigador a la información relevante para comprender la dinámica de los procesos de estudio.

Por ello, la estrategia utilizada para la selección de estos sujetos fue el muestreo por bola de nieve o avalancha, la cual consiste en identificar a otros individuos que pertenezcan a la población meta de interés (en este caso víctimas de *Mobbing*) estableciendo el contacto a través de las personas que ya han sido entrevistadas, para continuar con el proceso de entrevistas.

Se contactó a cada uno de las personas indicadas a través de llamadas y correos electrónicos, solicitando su colaboración en el estudio, y, en caso de aceptación, se concretó la cita para el relevamiento de la información pertinente.

La investigadora estableció relación con el primer participante, a través de un contacto que tenía previo conocimiento de su diagnóstico de *Mobbing*. Posteriormente se le envió una invitación vía correo electrónico solicitando su colaboración para participar en el estudio, y al ser aceptada, se le realizó una llamada telefónica, para corroborar que el sujeto se adaptara a las características de la muestra y para establecer tanto el lugar como la hora de la entrevista, ajustándolo a las necesidades del participante, para luego realizar la entrevista formalmente grabada.

Es importante resaltar que algunos participantes tenían previa historia psicológica y diagnóstico de Acoso Laboral, y se encontraban en fase

asistencial debido al suceso vivido. Por otra parte a las víctimas de *Mobbing* se les explicó previamente que las entrevistas se realizarían de manera anónima, y que cualquier información que no quisieran fuese revelada, sería modificada por su seguridad. Para cerrar cada una de las entrevistas, se les permitió a los entrevistados aportar un mensaje final, a partir de sus experiencias, para todas las personas que leyeran el presente estudio.

Los participantes se seleccionaron a través de un muestreo intencional no probabilístico. Los informantes claves fueron 15 personas, previamente seleccionados por el entrevistador, para el estudio de *Mobbing* en excluidos de las Organizaciones, posterior a los tres meses y previo a dos años de haber vivido el suceso.

El número muestral se determinó por el criterio de saturación de la información. El concepto clave para determinar el número de sujetos que fueron entrevistados en el estudio obedeció al concepto de saturación de la categoría o “saturación teórica” (Glaser y Strauss, 1967). De acuerdo a este principio, se logra la saturación de una categoría cuando (a) no parecen emerger datos nuevos o relevantes en lo que se refiere a una categoría, (b) la categoría está bien desarrollada en términos de sus propiedades y dimensiones, y (c) las relaciones entre las categorías están bien desarrolladas y validadas; al lograr agotar todas las categorías y conformar una red de categorías de información, el investigador se da cuenta de que no obtiene nuevas informaciones; por lo tanto, ya no será necesario seguir entrevistando.

IV.2.1.1 Los criterios de selección de los informantes.

Los informantes son seleccionados porque permiten la exploración de un aspecto particular del comportamiento relevante a la investigación.

Por lo tanto, los individuos que integrarán la muestra serán escogidos debido a las características de la muestra y la disponibilidad para su abordaje. En este sentido, esta investigación estuvo conformada por

personas que han sido víctimas de acoso laboral, todas ellas tomadas por fuentes vivas.

Antes de que el investigador contactara a la población, se plantearon algunos criterios de la muestra para la selección de los informantes claves, estos son:

1. Criterios de inclusión de los informantes claves:

-Que haya transcurrido un lapso posterior a los tres meses y previo a dos años de haber vivido Acoso Laboral.

-Trabajadores que sean excluidos de las Organizaciones en las cuales sufrieron Acoso Laboral.

-Que los investigados cumplan con los criterios diagnóstico de *Mobbing* en cuanto a: Asimetría, temporalidad, intencionalidad y conducta.

-Que los sujetos estén dispuestos a participar en el estudio y ser sometido a entrevista.

-Que las víctimas de *Mobbing* tengan el conocimiento o la auto percepción que han sido acosados laboralmente.

-Que las víctimas de Acoso Laboral den permiso para grabar la sesión en audio.

2. Criterios de exclusión de los informantes claves:

-Que sean víctimas de *Mobbing* previo a los tres meses y posterior a dos años de haber vivido el suceso.

-Trabajadores que actualmente son víctimas de *Mobbing* y no hayan sido excluidos de las Organizaciones.

- Que los sujetos no correspondan a los criterios de *Mobbing* en cuanto a: asimetría, intencionalidad, temporalidad y conducta.

- Que los sujetos no hayan sido víctima de *Mobbing*.

- Que hayan sido víctimas de *Mobbing* y no deseen participar en el estudio.

- -Que las víctimas de *Mobbing* no tengan el conocimiento o auto percepción que han sido acosados laboralmente.

-Que sean sujetos que no autoricen el permiso para la grabar la sesión de audio.

Para la descripción de los informantes y con fines de resguardar la confidencialidad de los mismos, obviando los nombres para mantener el anonimato, conservando los datos en cuanto al sexo, edad y profesión de los entrevistados. Por otra parte, la información obtenida se interpretó de acuerdo al marco de la realidad que la generó; teniendo en cuenta que para comprender los simbolismos y significados ocultos no expresados, la investigadora debe ser empática con los participantes en el estudio.

Para reconocer si los sujetos habían sufrido hechos de acoso laboral se confeccionaron una serie de preguntas con el fin de identificar, a través del discurso de los participantes, si existió una situación de acoso y las características de las mismas como a través de los actos o conductas que componen: a) la frecuencia y duración (por lo menos una vez a la semana por un periodo continuado de al menos seis meses); b) la intencionalidad del hecho, donde se manifiesta un claro propósito de perjudicar al acosado aunado a actos deliberados por parte del agresor; y c) su relación asimétrica en el lugar de trabajo. Las preguntas fueron las siguientes:

- ¡Cuéntame tu historia!
- ¿En qué momento te diste cuenta de que estabas siendo acosado?
- ¿Quién/ es te acosó/aron? ¿Y Cómo fue?
- ¿Hace cuanto tiempo ocurrió este hecho?
- Describe como eran las relaciones interpersonales.
- ¿Estás acciones con qué frecuencia ocurrían?
- ¿Cómo eran las acciones conflictivas?

IV.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

La técnica para la recolección de datos fue la entrevista semiestructurada; permite generar preguntas adicionales en conjuntos a las previamente diseñadas (Véase la guía de Pautas en Anexo I), para precisar conceptos y obtener mayor información sobre temas de interés,

donde lo que se pretende es tener calidad en las entrevistas, más que cantidad, a través de este formato se pretendió indagar la situación vivida de *Mobbing*, donde las personas expresaron su situación vivida y su realidad actual, siguiendo el hilo del discurso de los entrevistados, donde luego se procedió a desgrabarlas y transcribirlas. Las entrevistas fueron grabadas bajo el consentimiento del entrevistado.

IV 4. Plan de análisis de datos.

Los datos fueron analizados a través de categorías emergentes del discurso de los participantes, el lenguaje juega un papel fundamental en la descripción de la realidad, lo que es relevante para estos casos expuestos, que vivieron la experiencia de *Mobbing*. Posteriormente, se establecieron categorías y subcategorías e indicadores para su posterior análisis.

Es decir que los resultados en esta investigación han sido analizados en base a criterios cualitativos, donde el proceso esencial del análisis de las informaciones referidas a las categorías propuestas por la investigadora, consistió en desglosar las informaciones no estructuradas, transformándolas en informaciones estructuradas, lo cual implicó organizar la información en categorías, temas y subtemas, describir las experiencias de las personas estudiadas bajo su óptica, bajo su lenguaje y con sus expresiones propias, tratando de comprender en profundidad la significación de los enunciados y del contexto que rodea las informaciones.

V.RESULTADOS

V.1 Presentación y Análisis de los Resultados

La matriz de levantamiento de la información que se presenta a continuación permite observar la estructura descriptiva que ofrece la integración de todos los temas centrales una estructura particular, sugerida por Martínez (2002).

La estructura individual de cada relato permite expresar las declaraciones significativas o temas centrales presentes, basados en la descripción ordenada y sistemática de los relatos y las experiencias expresadas en las entrevistas, las cuales fueron grabadas y transcritas textualmente. La organización de cada relato responde en primera instancia a las preguntas de la entrevista, a las unidades temáticas surgidas y en segundo término, a aquellos otros sentidos que emergen del entrevistado en la dinámica del proceso y que representan nuevos significados o visiones.

Para comprender el procedimiento, debe tomarse en cuenta que las preguntas corresponden a la búsqueda de significado de categorías y sub-categorías e indicadores. Una vez expuestas la transcripción del relato de cada persona se procedió extraer las frases significativas alusivas a la categoría correspondiente. El objetivo fue delimitar con mayor especificidad las áreas significativas previamente categorizadas.

Producto de la revisión y análisis de las informaciones surgen finalmente, las estructuras básicas esenciales del fenómeno en cada informante, emerge de la vivencia de estos y de la interconexión existente entre las partes de sus entrevistas. A continuación, se presenta una descripción de la matriz dividida en tres partes donde se vacían los resultados de las entrevistas. Es una tabla que relaciona las preguntas de las entrevistas, las categorías, sub-categorías, y lo respondido por los informantes clave, en interés de obtener el tema central y así llevarlo a la interpretación del fenómeno.

El orden se presenta de acuerdo los resultados de las entrevistas de los participantes. Es decir entrevista # 1- entrevista # 15. Entrevista 1: Mujer, 26 años, Psicóloga; Entrevista 2: Hombre, 26 años, Técnico en electrónica; Entrevista 3: Mujer, 47 años, Química; Entrevista 4 Hombre, 37 años, Administrador; Entrevista 5: Mujer, 32 años, Comercio Exterior; Entrevista 6: Mujer, 25 años, Psicólogo; Entrevista 7: Mujer, 50 años, Psicóloga; Entrevista 8: Mujer, 32 años, Terapeuta Ocupacional; Entrevista 9: Hombre, 49 años, Técnico Mecánico; Entrevista 10: Mujer, 26 años, Periodista; Entrevista 11: Mujer, 29 años, Publicista; Entrevista 12: Hombre, 34 años, Ventas; Entrevista 13: Mujer, 30 años, Abogada; Entrevista 14: Hombre, 39 años, Psicólogo; Entrevista 15: Mujer, 37 años, Administradora (Véase a continuación Anexo II Entrevistas).

Categorías
Caracterización del <i>Mobbing</i> .
Tipo de solución
Expectativas sobre el nuevo trabajo
Nuevo Trabajo.
Significado
Secuelas Físicas
Secuelas Psicológicas.
Secuelas Sociales.
Secuelas Laborales.
Sugerencias.

Tabla 1. General de categorías

V.2. Análisis Categorías

Una de las primeras categorías es denominada “Características del *Mobbing*”, sumando a esto esta categoría nos permitirá identificar el diagnóstico de *Mobbing* que son elementos que definen en Acoso Laboral, lo cual nos permite saber que estas víctimas corresponden a ciertos criterios como lo son la asimetría, temporalidad, conductas, e intencionalidad de hacerle daño a la víctima vivenciado en el ámbito laboral. Esta situación de Acoso Laboral, presenta la particularidad de que no ocurre exclusivamente por causas relacionadas con el desempeño del trabajo o con su Organización, sino que parte de las relaciones interpersonales establecidas entre los distintos individuos de la empresa. En este sentido se observa en el discurso de los sujetos como se refleja textualmente que los acosadores actuaban de manera similar violentando en diferentes formas a los entrevistados.

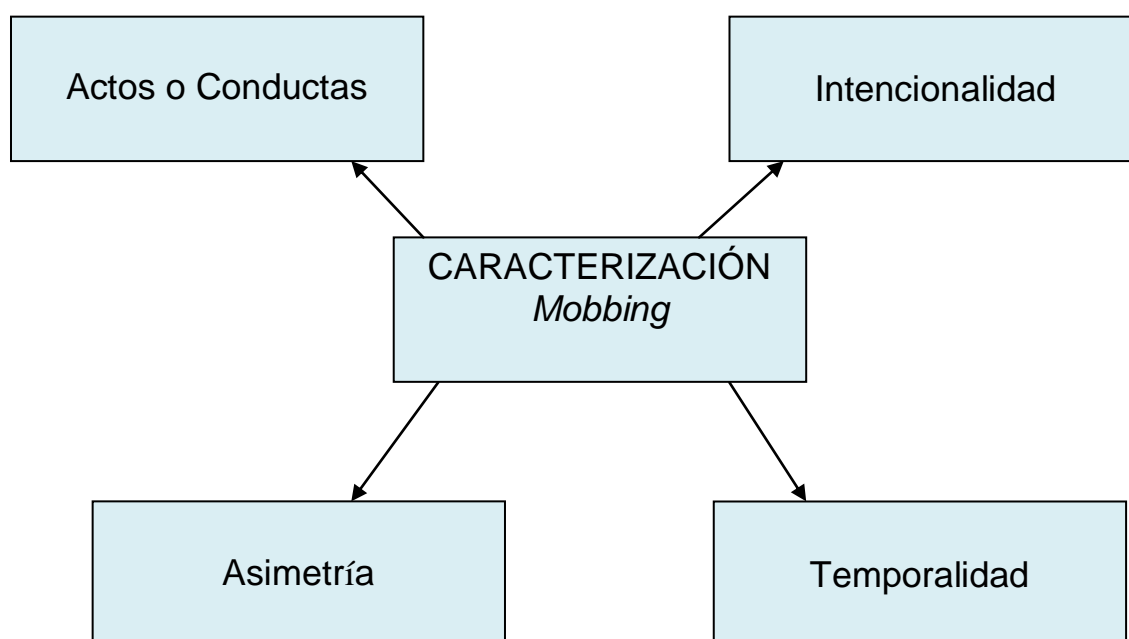


Grafico 1. Caracterización del Mobbing

V.2.1. Caracterización del Mobbing.

V.2.1.1 Actos o conductas.

En la subcategoría “Conductas” se observa como la víctima de Acoso Laboral exponen conductas auto confirmadas, de forma similar que el acosador ejercía sobre ellas, se caracterizan por ser conductas crueles y hostiles que se convierten en una tortura psicológica para la víctima, que de cierta forma el acosador ejercía sobre ellas violentando a sus víctimas y ejerciendo un extremo control sobre ellas.

V.2.1.1.1 Le dirigen comentarios o insultos degradantes

“Entonces si yo no hacia las cosas como él lo esperaba muchas veces ehhh había como un maltrato un insulto ¿sos boluda o pelotuda? y un trato irónico de que todo lo que estaba haciendo estaba mal o que si realmente no entendía” (Mujer, 26 años, Psicóloga).

“Me insultaba delante de de toda la redacción me insultaba, menospreciaba, -esta muchachita no entiende nada-, Mujer, 26 años, Periodista).

“Te gritaba, te decía cosas como lo que pasa es cuando yo manejaba el marketing esto funcionaba ahora que estas tu esto es un desastre si desvalorizaba tu trabajo era bastante descalificadora” Mujer, 29 años, Publicista).

V.2.1.1.2 Actitudes que intentan impedir que la víctima se exprese.

“Cuando no me dejaba opinar, nunca tuvo en cuenta mis punto de vistas acerca de la cosas nunca pude dar una sugerencia solamente tenía que hacer lo que ella me decía” (Mujer, 29 años, Terapeuta Ocupacional).

V.2.1.1.3 Rechazo de propuesta suyas por un principio.

“Desde que yo empecé a trabajar con la señora CS me solicitó que antes de iniciar mi trabajo hiciera una propuesta laboral, la propuesta laboral nunca le llenó sus expectativa y me la hizo corregir como 10 veces y esta propuesta estaba en medio físico así que me toco imprimir 10 veces la misma propuesta siempre con errores diferentes”. (Mujer, 29 años, Terapeuta Ocupacional).

“Me pasaba eso, todo que si todo que si y terminaba siendo todo que no, pensemos en nuevos negocios veníamos con unos amigos, un equipo de compañero con nuevos proyectos de negocios. (Hombre, 37 años, Administrador).

V.2.1.1.4 Desvalorización del trabajo y sobre la persona

“Aparte en este último periodo ya se ponía agresivo discutíamos mucho, la mujer se metía mucho en el negocio y me basureaba y me a hablaba como humillándome veni chiquito para acá toma limpia.” (Hombre, 26 años, Técnico en electrónica).

“Me subestimaba muchísimo” (Mujer, 29 años, Terapeuta Ocupacional).

“Lo que hacía era sobrecargarte cada vez más con tarea nueva, y siempre hacerte sentir en falta y ahí es cuando desvaloriza como tu trabajo” (Mujer, 32 años, Comercio Exterior).

“Ninguneaba, me descalificaba, vos escuchas y no haces nada todos

los maltratos que se te puedan ocurrir” (Mujer, 50 años, Psicóloga).

V.2.1.1.5 Manejo de poder.

“Siempre me decía lo que tenía que hacer y si no lo hacía como ella me decía estaba mal” (Terapeuta Ocupacional)

V.2.1.1.6 Sobrecarga laboral.

“Yo tenía unas tareas asignada de acuerdo a lo que tenía que hacer diariamente, pero él esperaba que hiciera todo, me explotaba de cierta forma quería que hiciera todo y bajo presión que contestara.” (Mujer, 26 años, Psicóloga).

“Pero poco a poco fui descubriendo que era más sofocante que eso, me hacían quedar días completos sin dormir... así me quedaba 2 días sin dormir un día sin dormir no me daban absolutamente nada” (Hombre, 26 años, Técnico en electrónica).

“Mi jefe me acosaba laboralmente siempre me pedía el doble de cosas que al resto de mis compañeros (...) siempre pidiéndome cosas nuevas o extrañas (...) y me ponía todo el trabajo a mi me encargó de hacer la pañolera y la encargada de hacer todas las drogas utilizables en el laboratorio más mi trabajo, cosa que no me correspondía.” (Mujer, 47 años, Química).

“Este jefe me explotaba me sobrecargaba de trabajo fue muy feo todo el acoso” Mujer, 32 años, Comercio Exterior”.

“El Mobbing también tiene un excesiva carga laboral porque el acoso, la presión o el dar respuesta permanentemente significa que la jornada

horaria no terminaba el horario pactado para lo cual el llamado telefónico fuera de hora o fines de semanas y descanso cortabas tu armonía familiar para darle respuesta algo que no tenía solución me pasaba en mis vacaciones ¿donde estas? Y estoy de vacaciones ¿y como no lo sé? (...) te llamaba un sábado en la noche o te enviaba un mail para dar respuesta el lunes a la mañana si te llama el sábado en la noche o te levantas muy de madrugada el lunes (...)y tenía que armar un plan de trabajo que llevaba 8 horas de concentración y para que el lunes encima se discuta". (Hombre, 37 años, Administrador).

"Si claro yo tenía que evaluar al municipio yo tenía que manejar mi tiempo y ella me colocaba los 5 municipios el mismo día, sabiendo que lo correspondiente era un municipio por día y tenía su tiempo para llegar a él" (Mujer, 29 años, Terapeuta Ocupacional).

"El jefe me reclamaba: una dedicación absoluta y total no le importaba días horas, ni nada , mi horario es un horario normal , yo tenía mis 8 horas después hacia horas extras como todo el mundo, pero a veces me llamaba a la 1am de la mañana o 2am de la mañana" (Hombre, 49 años, Técnico Mecánico).

"Y después en estas reuniones de ventas se ponía mas controlador, me sobrecargaba con las ventas, con tanto control me cortaba el poder desarrollar mis propias ideas y encima me las cuestiona y contraria delante de mi exjefe el amigo mío para hacerme quedar mal delante de él" (Hombre, 34 años, Ventas).

"Me sobrecargaba de trabajo me ponía otras obligaciones que no eran a mi cargo" (Mujer, 30 años, Abogada).

V.2.1.1.7 Atacan o se burlan de sus creencias religiosas.

“Estaba divorciado y estaba saliendo con mi actual esposa y él me cuestionaba eso, me cuestionaba que yo tenía una imagen en mi oficina de la virgen María y me cuestionaba eso que él no quería que yo tuviera imágenes de la virgen María porque él era pastor evangelista y se oponía a cualquier imagen, no me dejaba almorzar con ella fue un problema serio también y me decía que daba una mala imagen a la empresa” (Hombre, 49 años, Técnico Mecánico).

V.2.1.1.8 Asignarles trabajos innecesarios o sin motivos justificado.

“Me sobrecargaba y a mí a diferencia de ellos me ponía muchísima más carga laboral me hacía quedar horas sin necesidad (...) el jefe constantemente me pedía cosas y me mandaba a propósito a la planta no era necesario solo lo hacía para molestarme (Mujer, 47 años, Química).

“Me colocaba los 5 municipios el mismo día, sabiendo que lo correspondiente era un municipio por día. (Mujer, 29 años, Terapeuta Ocupacional).

“Todos los días hacía algo con intención de perjudicarte te llevaba los informes te sobrecargaba con la intención que vos nunca alcanzaras aparte no eran necesarios y con la presión que era para ya” (Mujer, 50 años, Psicóloga).

“La semana que viene hay reunión, lo hacemos en tal lado vengan” y por allí tenias que viajar un sábado dejar tu familia e irte al lugar de reunión me ha pasado fines de semana día de cumpleaños y sinceramente para nada, reuniones que no tenían sentido de ser”

(Hombre, 37 años, Administrador).

V.2.1.1.9 No respetar su grado de antigüedad o formación profesional

“A mí me chocó muchísimo porque el puesto que yo ocupaba se lo dieron a otra persona que estaba menos capacitada que yo (...) trajeron la persona que estaba en la sucursal que tenía mucha menos experiencia, la misma edad, ella no estudiaba, no hacía nada, y a mí me enviaron al puesto de ella que era más básico” (Mujer, 32 años, Comercio Exterior).

V.2.1.1.10 Búsqueda de rivalidad entre pares.

“Ella nos ponía en contra siempre, ella escuchaba a la una luego y le decía a la otra lo que pensaba la otra, siempre nos ponía en contra, para que siempre hubiera malas relaciones interpersonales.” (Mujer, 29 años, Terapeuta Ocupacional).

V.2.1.1.11 Amenazas Verbales

“Siempre lo que haces esta todo mal, no servís para nada, ¡te voy a echar! y con amenazas siempre como de toda las cosas que me decía” (Mujer, 26 años, Psicóloga).

“Él comenzó con amenazas que iba a ver lo que me iba a pasar si no me quedaba las horas extras pero no me correspondían” (Hombre, 26 años, Técnico en electrónica).

“Acá es cien por cien si me vas a dar el 50 el 60 o el 20 no me servir” si

es así te voy a echar y con amenazas y con miedo a perder mi trabajo” (Mujer, 47 años, Química).

“Siempre con amenazas siempre que si las cosas no salían bien me echaba, me sentía como si estaba como un sistema en un geriátrico” (Mujer, 32 años, Comercio Exterior)”.

“Siempre era una actitud de si no lo hace te castigo ¡si usted no lo hace le aviso a la subdirectora! y siempre con amenazas.” (Mujer, 29 años, Terapeuta Ocupacional).

“Cuidado con lo que hacen están haciendo están siendo observados permanentemente, trabajemos de esta manera” (Hombre, 37 años, Administrador)

“Una persona que hacia comentario en la cocina con otros empleados de forma que le llegaran a oídos de los que ella quería decía si como tal persona si no se pone las pilas la van a votar amenazas” (Mujer, 29 años, Publicista).

“Yo recibí amenazas cada cuanto por parte de este jefe, de hecho él a mi me despide informalmente” (Hombre, 34 años, Ventas).

“Llegó de donde estaba y cerró al público y dijo nadie más puede entrar aquí con un mal tono, mal carácter y se enfrento que dijeran quien había llamado porque le iba a ir muy mal con amenazas.” (Mujer, 30 años, Abogada).

V.2.1.1.12 Ridiculización con los pares

“Recuerdo un mail de ella que decía que a mí no me podían dar tal y cual tarea porque yo era marketing y no sabía del tema y lo mando a toda la empresa un escrache” (Mujer, 29 años, Publicista).

V.2.1.1.13 Desatención por parte de los jefes o responsables.

“Para nada porque yo hice muchas veces hice una queja con las veces el personal y con control interno y ninguno hizo nada. (Mujer, 29 años, Terapeuta Ocupacional).

“El tipo que dice ser gerente de puerta abierta pero acá se dice lo que yo digo en cierto punto es un aislamiento me decía todo que si y luego hacia lo que se le canta sus deseos y su ganas en cierto punto (...) Y además cuando me despide me dice: ¡sos un gran profesional!, entonces si soy un gran profesional ¿porque me estás despidiendo? Pero la empresa no quiere el liderazgo que vos tenes ¿Y cuál es mi liderazgo? de trabajo de respeto de llegar a los resultados ((Hombre, 37 años, Administrador).

“Yo llamé para quejarme con alguien por lo que estaba pasando y fue peor la coordinadora de la zona me levantó un acta de calificación de falta para despedirme, me abrió un expediente para despedirme porque yo me había ido a quejar.” (Mujer, 30 años, Abogada).

V.2.1.1.14 No recibir respuestas a sus preguntas

“Un día que estaba todo bárbaro, estaba todo bien y posiblemente podían pasar semanas sin darte respuestas de algo o algún llamado telefónico” (Hombre, 37 años, Administrador).

V.2.1.1.15 Presión

“No respetaba el tiempo para que uno descansara, le decía no necesito ir al baño bueno pero rápido y a veces me decía como que no no hay tiempo apúrate para que vallas al baño dale dale continua con el laburo y rápido, cosas así bueno voy a ir a comprar comida ¿bueno ya comiste?, ¿bueno ya? puyando en todo como si él tuviera una esclava que le estuviera haciendo todo” (Mujer, 26 años, Psicóloga).

“Todo el tiempo sentía la presión como si fuera un obrero y no como yo lo había creído” (Hombre, 26 años, Técnico en Electrónica).

“Una presión permanente, una presión innecesaria relativizando la capacidad de sus Gerentes o de la gente pensando que las personas son malas y hay que presionarlas” (...) una presión innecesaria relativizando la capacidad de sus gerentes o de la gente pensando que las personas son malas y hay que presionarla para que trabajen” (...)me encontraba a requerimiento de mi director yendo por una ruta manejando con el teléfono llamándome permanentemente y yendo a una velocidad imprudente inconsciente porque estaba prestando atención al llamado telefónico y la presión que ejercía este personaje frente a una situación determinada” (Hombre, 37, Administrador).

“Era mi jefe del banco venía haciéndolo con maltratos, y mucha presión sobre la tarea como una persecución sobre la persona” (Mujer, 32 años, Comercio Exterior)”.

“Una extrema presión que es innecesaria también con discriminaciones con el tema de mi nacionalidad y como yo soy peruano cada tanto me decía que me fuera a mi país” (Hombre, 34 años, Ventas).

“Cuando veía la presión era hacia mi persona y hacia mis demás compañeras no” (Mujer, 30 años, Abogada).

V.2.1.1.16 Búsqueda de culpables de los errores.

“Siempre buscando un errores y si había un error la forma de regaño era muy fuerte desmedida” (Mujer, 26 años, Psicóloga).

“Él me echaba la culpa a mí y vos eras culpable de entrada pero ¿como ese señor va a echarme la culpa de algo que (...)pero este jefe era veamos donde mete la pata Astaré, ¿haber donde no cumpliste?” Mujer, 32 años, Comercio Exterior).

“Todo con sentido urgencia, siempre buscando culpables y responsables lo único que pretendía es sobre guardar su investidura como director y si alguien podía digamos dar respuestas y llevarla efectivamente a la asunción eso lo posicionaba al él.” (Hombre, 37 años, Administrador).

“Cuando algún empleado tiene algún error concreto y particular maximizar ese error como si de ese error dependiera el futuro de la compañía que no es así pero te lo hacía ver de esa forma” (Hombre, 34

años, Ventas).

“Cada vez que podía, cuando algo salía mal de ante mano yo era la culpable siempre buscaba responsables”. (Mujer, 32 años, Comercio Exterior)”

V.2.1.1.17 *Recibir críticas directas sobre su forma de realizar el trabajo.*

“Sus criticas en todos los sentido se metía con todo y lo exponía gritando todas estas críticas, delante de todo el mundo.” (Mujer, 26 años, Periodista).

“Él trataba de disminuir a los empleados, desvalorizarlos o hacerlos sentir menos o buscar culpables cuando algún empleado tiene algún error concreto y particular maximizar ese error como si de ese error dependiera el futuro de la compañía que no es así pero te lo hacían ver de esa manera.” (Hombre, 34 años, Ventas).

V.2.1.1.18 *Obligarle a hacer tareas penosas o desagradables*

“Por ahí estábamos semanas sin tener noticias de nada y luego te llamaba por teléfono y te decía - tenemos que despedir a 4 personas fíjate como lo haces porque el negocio no da-, pero no dijiste que teníamos desarrollarnos mejor para complementarnos nosotros? “fíjate de la nomina que tenes de tus empleados a quien echas” y al azar” (Hombre,37 años, Administrador).

V.2.1.1.19 Evitarle e impedir que se comuniquen con el grupo.

“Las bases los mandos medios como el mío si bien existía esa posibilidad de comunicarse el estaba en el medio como un tapón manipulaba hacia abajo llevando error” (Hombre, 37 años, Administrador).

V.2.1.1.20 Competencia por parte del acosador

“Él había visto en mí esa beta alguien a quien veía como competencia, este hombre me hacía la vida imposible” (Mujer, 47 años, Química).

“Cuando alguien le generaba algún problema digamos de competencia, cuando él veía algún competidor y así paso con varias persona y allí me incluyo directamente los desplazaba sin motivos(...)mi jefe actual respeta mucho el conocimiento que yo tengo que a diferencia que el otro no, que el conocimiento estaba pero era una competencia este no lo ve como competencia lo ve como algo que le está dando su aporte y apoyo en su gestión como gerente da oportunidades de que vos puedas demostrar que haces y eso es fantástico.” (Hombre, 37 años, Administrador).

“Era competitiva, como si el compitiera conmigo, haber si alcanzaba pero con un trasfondo” (Mujer, 50 años, Psicóloga).

“Le decía a los doctores no ella está buscando algo que es muy caro yo lo puedo conseguir más barato” (Mujer, 29 años, Publicista).

“Yo trabajaba con un programa, tenía un jefe y el jefe veía que yo

tenía como ciertas aptitudes como que yo también podía aspirar al cargo de él o pudiese llegar a ser una posible competencia” (Hombre, 42 años, Psicólogo).

V.2.1.1.21 Expresiones de duda sobre la tarea

“Pero constantemente estaba desconfiando del trabajo que yo hacía todo el tiempo lo revisaba y se podía hasta inventar las cosas ¿vos te fijaste bien en esto que hiciste?” (Mujer, 26 años, Psicóloga).

“Por ejemplo un laboratorio químico yo estaba haciendo mi titulación que es una varilla de vidrio que tiene adentro líquido y va cayendo gotitas o micro gotitas entonces se me paraba atrás, simplemente a controlarme y como dudar del trabajo que hacía todo el tiempo” (Mujer, 47 años, Química).

“Y todo lo ponía en duda todo lo que hacías para lo cual nunca estaba satisfecho mas allá que cumplas tu tarea y tus obligaciones siempre estaba en duda “bueno y puede ser, lo vemos no me convence no está bien no no no (...) y era un NO permanente” (Hombre, 37 años, Administrador).

“Generar como la desconfianza me decían me dijeron que lo que estas buscando no conviene o lo que fuese. (Mujer, 29 años, Publicista).

V.2.1.1.22 Comprometer la salud de la victima

“En un día de trabajo muy complicado que me encontraba a requerimiento de mi director yendo por una ruta manejando con el teléfono llamándome permanentemente y yendo a una velocidad

imprudente inconsciente porque estaba prestando atención al llamado telefónico y la presión que ejercía este personaje frente a una situación determinada tenes que ir a tal lado ya porque está pasando esto ya era subite al auto y anda y me encontré yendo a 150 kilómetros por hora prestándole atención al llamado telefónico y a las barbaridades que decía: hay problemas en tal lado anda porque vamos a terminar mal , anda no te veo figurando en ningún lado presión innecesaria insultos cortada de teléfono , me encontré prestando atención al llamado telefónico , sin medir la velocidad y en un momento determinando perdí la noción del tiempo y del manejo y de repente entro en razón y estaba manejando es como que se me bloqueó la mente.” (Hombre, 37 años, Administrador).

En estas ocasiones al individuo se le dificulta saber cómo afrontar las situaciones y exigencias por parte de su superior inmediato, ya que perciben la situación como injusta utilizan expresiones negativas o de duda sobre su responsabilidad o capacidad profesional, rechazan constantemente las propuestas expuestas, exponen una sobrecarga laboral y asignas tareas innecesarias o inferiores a su grado de preparación. Todas estas Conductas son similares en cada uno de los afectados en su ambiente de trabajo, hostigándolos y repercutiendo en su desenvolvimiento dentro de la empresa.

V.2.1.2 Temporalidad

La víctima se ve expuesta a una sistematización de las conductas del *Mobbing*, caracterizado por un carácter repetitivo y prolongado incluida dentro de la sub-categoría temporalidad, se considera que estas acciones o comportamientos deben cumplir criterios de frecuencia y duración en tiempo por lo que deben producirse de forma reiterada es decir el acosador actúa de manera sistematizada violentando a sus víctimas constituyendo esto un riesgo laboral. Para determinar la existencia de una

situación de *Mobbing* se requiere que este tipo de acciones de acoso psicológico se mantengan a lo largo del tiempo (por lo menos 6 meses) de manera recurrente y con una frecuencia por lo menos 1 a 2 veces a la semana.

V.2.1.2.1 Frecuencia.

Es una magnitud que mide el número de repeticiones por unidad de tiempo del acoso laboral o *Mobbing*.

E: ¿Estas acciones con qué frecuencia ocurrían?

<p><i>“Te digo que me siento mal!, entonces cambiaba 2 días y volvía de nuevo con el acoso a la semana 2 veces o 3 con lo mismo” (Mujer, 26 años, Psicóloga.)</i></p>
<p><i>“Sí era constante, era todo el tiempo era el día a día” (Hombre, 26 años, Técnico electrónico).</i></p>
<p><i>“Estas acciones eran 3 a 4 veces a la semana, sí muy exigente él por semana me pedía algo rarísimo” (Mujer, 47 años, Química).</i></p>
<p><i>“Semanalmente tres o cuatro veces parece que estaba en el medio de una guerra...” (Hombre, 38 años, Administrador).</i></p>
<p><i>“Todo el tiempo todos los días era una cosa de terror” (Mujer, 32 años, Comercio Exterior)”.</i></p>
<p><i>“Al menos lo hacía una vez o dos veces por semana” (Mujer, 25 años, Psicólogo).</i></p>
<p><i>“Constante, yo estuve 5 años y siempre, era sistemático todos los</i></p>

<i>días. (Mujer, 50 años, Psicóloga).</i>
<i>“Era constante a diario” (Mujer, 26 años, Terapeuta Ocupacional).</i>
<i>“Era una vez a la semana y duro 2 dos o 3 tres años hasta que explotó de esa manera este hecho.” (Hombre, 49 años, Técnico Mecánico).</i>
<i>“Eran semanalmente, si yo iba 5 días por lo menos 1 o 2 días por decirte al principio o al final de la semana no eran días exactos o 1 vez a la semana listo pero al mes eran varias.” (Mujer, 26 años, Periodista).</i>
<i>“La frecuencia era bastante seguida si había un día de tranquilidad luego retomaba al otro día y otro día; eran seguidas las veces con el acoso” (Mujer, 29 años, Publicista).</i>
<i>“A la semana si nos cruzábamos 5 veces las 5 veces lo hacía este jefe venía con las amenazas que me iban a echar, y eran constantes en el momento en que sucede” (Hombre, 34 años, Ventas)</i>
<i>“Unas miradas de desprecio de te voy a echar, algo así, ponele, a la semana si nos cruzábamos cinco veces las cinco veces lo hacía” (Mujer, 30 años, Abogada)</i>
<i>“Si tenían cierta regularidad, era algo cotidiano” (Hombre, 39 años, Psicólogo)</i>
<i>“Mira era algo así como una vez por semana.” (Mujer, 37 años, Administradora)</i>

V.2.1.2.2. Duración

En cuanto a la sub-categoría temporalidad, se observa que también las conductas llevan una duración en el tiempo cumpliendo con el criterio de (menos de 6 meses del acoso laboral).

La extensión tiempo transcurrido entre el principio y el final del acoso. (Mínimo 6 meses de acoso laboral).

<p><i>“Todo esto fue de 8 a 9 meses y hace 6 meses yo cambié” (Mujer, 26 años, Psicóloga.)</i></p>
<p><i>“Como a los 8 meses de acoso, antes del año, ya me sentía mal” (Hombre; 26 años, Técnico electrónica.)</i></p>
<p><i>“En esos dos o tres años que lo viví todo ese acoso” (Mujer, 47 años, Química).</i></p>
<p><i>“Fue durante un año de forma permanente era todo muy ambiguo” (Hombre, 38 años, Administrador).</i></p>
<p><i>“Todo el acoso fue durante un año pero ya en diciembre decidí renunciar por todo lo que pasó, Diciembre del 2011.” (Mujer, 32 años, Comercio Exterior).</i></p>
<p><i>“Sí, el comportamiento se presentaba de forma constante durante un año que estuve (Mujer, 25 años, Psicólogo).</i></p>
<p><i>“Ocurrió hace 1 año y 6 meses, pero todo esto durante 5 años.” (Mujer, 50 años, Psicóloga).</i></p>
<p><i>“Era constante a diario, y fue durante estos 6 meses que duró mi contrato” (Mujer, 26 años, Terapeuta Ocupacional).</i></p>

<i>“Duro unos 3 o 4 años” (Hombre, 49 años, Técnico Mecánico).</i>
<i>“Sí fue el último año de yo haber estado en la empresa.” (Mujer, 26 años, Periodista).</i>
<i>“Hace 2 años, pero con el tema del acoso sí fue el último año de yo haber estado en la empresa.” (Mujer, 29 años, Publicista).</i>
<i>“Principios de 2012 comenzó todo, han pasado 7 meses de todo ese acoso. Y renuncie en julio de este mismo año. (Hombre, 34 años, Ventas)</i>
<i>“Esto ocurrió en el 2011” (Mujer, 30 años, Abogada).</i>
<i>“Aproximadamente a finales del 2011, solo adelante mi pase para irme a otro lugar ya tenía en la empresa 2 años.”(Hombre, 39 años, Psicólogo).</i>
<i>“Esto comenzó en finales del 2011 cuando cambiaron al gerente anterior y pusieron al nuevo gerente en el área que estaba y terminó en julio de 2012, durante más de 6 meses con el chatapuffi.” (Mujer, 37 años, Administradora).</i>

Es importante acotar que las víctimas del Acoso Laboral generalmente se sienten restringidas y discriminadas con respecto al resto del personal de la empresa situación que ocasiona dificultades para acceder a los medios de comunicación generando una sensación de impotencia y miedo relacionada con la auto percepción sobre la posibilidad de de la pérdida del rol o el estatus o la imagen que poseen sobre ellos los pares.

V. 2.1.3 Intencionalidad.

En la subcategoría intencionalidad, es necesario recalcar que todos estos comportamientos no son casuales sino plenamente causales e intencionales: pretenden modificar a la baja, reducir, y deteriorar el desempeño de un trabajador con vistas a eliminar su empleabilidad o capacidad de ser empleable. Generalmente los acosados perciben en sus hostigadores que tienen la intención explícita de causarles daño convirtiendo la situación en altamente estresante siendo esto el causante de interpretar la situación como una gran amenaza a su integridad.

V.2.1.3.1 Comentarios maliciosos

“Aparte durante ese tiempo que yo me fui hablo muy mal de mí con el otro jefe el que no me pagaba que porque no me hechaba y puras acusaciones que eran falsas, que yo lo que estaba era todo el día al pedo cosa que era mentira todo yo trabajaba como un negro siempre me hacia quedar mal delante del otro jefe que no me pagaba” (Hombre, 26 años, Técnico en electrónica).

“Habló muy mal de mí dentro de la institución (...) ella ha dado malas referencias de mí” (Mujer, 32 años, Terapeuta Ocupacional).

“Y te das cuenta que no le tiene respeto a nadie habla mal de todo frente y a sus espaldas abusando del poder” (Hombre, 37 años, Administrador).

“Había ya escuchado conversaciones de él con otro jefe hablando muy mal de mí y echándome la culpa de cosas que ni idea.” (Mujer, 32 años, Comercio Exterior).

“Cuando el trabajo no salía como tenía que salir y le iba con comentarios al otro jefe con la mala intención de que el otro jefe me llamara la atención y hacerme quedar mal.” (Mujer, 25 años, Psicólogo).

“Algo persecutorio todo el tiempo me acusaba con la otra jefa superior y con falsedades, le decía que yo no entregaba el montaje a tiempo que me iba antes de la hora todo con doble intención meter la púa para que yo quedara mal yo estoy faltando al horario del trabajo y yo ya estaba pidiendo permiso acusándome de que ella va y entra cuando quiere cumple el horario que le da la gana con el sentido de perjudicarme(...)era una de esas personas que te hacen la vida imposible, te tachan y lo que hacen es hablar por detrás todo con doble sentido y doble cara todo para perjudicar a uno como empleado y quedar ella como la mejor. (Mujer, 26 años, Periodista).

“Si alguien iba a ser despedido ella lo comunicaba en estos almuerzos de la cocina y capaz de forma malintencionada como de burla y en forma de vejación, y esa persona se terminaba enterando antes de que ella misma lo despidiera, una persona que no tenía ni ese criterio al ser de RRHH.” (Mujer, 29 años, Publicista).

“Porque era un hombre que hablaba muy mal a mis espaldas con una doble intención que es sacarme fuera de la empresa evidentemente había un conflicto de interés” (Hombre, 34 años, Ventas)

V.2.1.3.2 Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y malintencionada.

“Al rato llegaba el jefe y evidentemente me ponía una nota negativa por estos guachos fíjate la maldad, y le contaba al jefe lo que me hicieron mis compañeros igual me calificaba negativamente” (Mujer, 47 años, Química).

“El último bonus no me lo pago justamente diciendo que y el modelo de liderazgo tuyo no es el que realmente le conviene a la empresa entonces trabajaste todo un año, fíjate esto (...) si la región mía tenía la mejor rentabilidad de la compañía”(Hombre, 37 años, Administrador)

V.2.1.3.3 Impedir actividades que tengan repercusión profesional

“Un compañero que realmente no estaba haciendo las cosas bien pero fíjate la perversión de este personaje: “no quiero que se vaya a ningún lado a trabajar y sin un peso de indemnización así que tenelo que termine de hacer su trabajo y después échalo”, pues resulta que primero me echan a mí a él después a mi no me pagan indemnización por mi desvinculación y al que había que echarlo lo echan y le pagan una gratificación encima, ¿decime si eso no es perverso? ¡Es perverso!” (Hombre, 37 años, Administrador).

“La situación que pasé fue pero se ve que él en su cabeza quería que yo me fuera y no tuvo coraje decírmelo y él busco una excusa (...) evidentemente quería que me valla porque la acusación siguió viaje (Hombre, 49 años, Técnico Mecánico)

“Incluso la maldad de ella llegó a un punto de que quiso que la

incorporaran a ella y me sacaran a mí pidió eso (...) cuando me tuve que ir de vacaciones ella exigió que colocaran una persona para cubrir mi puesto de vacaciones y que fuera la misma pasante que había colocado para mi puesto de salud y volvió la intención de ponerla a ella y quitarme mi trabajo a mí (Mujer, 26 años, Periodista).

“Recogieron firmas para levantarme el acta, para despedirme, varias firmas fueron de mis compañeros, ¡para despedirme!, varios abogados me pidieron perdón estaban obligados a firmar por esta jefa (...) Yo llamé para quejarme con alguien por lo que estaba pasando y fue peor. La coordinadora de la zona me levantó un acta de calificación de falta para despedirme me abrió un expediente para despedirme porque yo me había ido a quejar” (Mujer, 30 años, Abogada).

V.2.1.3.4 Calumnias por parte del acosador

“Y se inventaba cosas un día fue y me dijo estas al pedo sin hacer nada ¿cómo va a decir que yo estaba al pedo? si yo estoy sentada todo el día frente al computador trabaja y trabaja ¿y cómo me va a decir eso?” (Mujer, 26 años, Psicóloga).

“A mí me dijeron desde arriba que tal persona y no le había dicho nada está haciendo mal las cosas y lo inventaba algo que no estábamos viendo y te hacía sentir como falta a vos como líder de tu equipo” (...) me hicieron venir a buenos aires sabiendo que yo estaba viviendo en el interior para una “supuesta reunión” y termino todo en una desvinculación con un escribano tomando nota absolutamente de todo” (Hombre, 37 años, Administrador)

“Le dijo que llame al jefe de ahí y yo lo llamo y que yo le estaba dando información confidencial y eso era muy grave y era mentira lo

grave es que es mentira pero dentro de eso la acusación era muy seria ,le dije que era un mentiroso pero él lo hizo a propósito para generar esa explosión y que me echaran”(...) Un ingeniero muy inteligente los trabajo de él los presentaba como si lo hubiera hecho él, y yo los hacía y el los presentaba como si los hubiera hecho él, una persona muy egoísta.” (Hombre, 49 años, Técnico Mecánico).

“Acusaciones falsas y generar inquietud como hacer ver lo que yo estaba haciendo no era muy confiable, generar como la desconfianza me decían que lo que estas buscando no conviene o lo que fuese (...) Cosas como en una navidad hicieron distintos tipos de regalos a mi me hicieron un regalo correspondiente al área de mantenimiento de la empresa como queriendo decir tu eres del ranking de las empleadas de mantenimiento” (Mujer, 29 años, Publicista).

“Ellos podían alegar que me estaban despidiendo por cualquier cosa y se iba a notar en mi currículum al momento de buscar trabajo por las referencias” (Mujer, 30 años, Abogada).

“Los artilugios que utilizaba era tergiversar situaciones y contarlas de otra forma, como si hubiese cometido algún error o alguna cuestión que no eran ciertas, muchos inventos lo que pasa es que estas falsedades no se dicen de frente sino va por atrás, uno se entera porque lo que se reproduce como mensaje, por ahí cuando te enteras, ya pasó un tiempo ya es tarde ya genera un efecto (...), tuve que hacer un cambio que era positivo y él después en los estamentos gerenciales y demás divulgaba que el cambio lo había hecho él, que era un patrimonio de él y después hacía el interior supuestamente todas estas versiones que uno estaba haciendo mal las cosas, pero tomaba las ideas, había una cuestión de mentiras, falsedades y apoderamiento de las ideas (Hombre, 42 años, Psicólogo).

“Fue la persona que era el mismo se encargo de armar el expediente diciendo que yo no estaba loca” (Mujer, 37 años, Administradora).

De este modo la intencionalidad y las conductas de direccionalidad perversa se ven claramente reflejadas en una intencionalidad maliciosa y consciente encaminadas a la destrucción psicológica, moral en el ámbito laboral de las víctimas generan sentimiento de minusvalía, pensamientos erróneos para consigo, y sentirse discriminado respecto a los demás. Los participantes expresan que existe una calumnia por parte del acosador, se les evalúa de manera injusta y malintencionada, el acosador por su parte impide actividades que tengan repercusión profesional y comentarios maliciosos en torno a la víctima en el ámbito laboral con sus jefes o compañeros de trabajo.

V.2.1.4 Asimetría de poder

En la subcategoría asimetría de poder es una características de la situación de los sujetos que han padecido *Mobbing* existe una asimetría de poder en la relación víctima y acosador donde “existe un débil y un fuerte” aunado a un abuso de poder por parte del acosador, en la cual existen acciones de inequidad debido a que posee más recursos, apoyos o una posición superior a la de las víctimas. En estos casos, los agresores se valen de la posición jerárquica junto a la antigüedad en la empresa que les permite llevar a cabo estos comportamientos hostigadores.

La asimetría de poder se traduce en desigualdades en las relaciones entre dos instancias acosado y acosador, donde se evidencia que existe una violencia psicológica ante numerosos actos de *Mobbing*, este corresponde a un factor clave; evidentemente esto lesiona la base del bienestar para la persona víctima de *Mobbing*.

V.2.1.4 .1 Trato no equitativo

“Y en un momento mi jefe era más fuertes conmigo que con mis compañeros a ellos no los maltrataban ni abusaba no les pasaba nada” (Hombre, 26 años, Técnico en electrónica).

“El trato no era igual, conmigo era mucho más fuerte y siendo mujer no tenía la delicadeza de decir bueno es mujer no y con ellos tenía un trato diferente, no les ejercía un maltrato” (Mujer, 47 años, Química).

“El último bonus no me lo pago justamente diciendo que y el modelo de liderazgo tuyo no es el que realmente le conviene a la empresa entonces trabajaste todo un año, fijate esto a mi no me lo paga como líder de 45 personas y se lo paga a mis 45 personas entonces vos decis hay Mobbing” (Hombre, 37 años, Administrador).

“Sin embargo el lo hacía solo conmigo, ejercía en mi el poder y yo tenía miedo de que a mí, se me hubiera pasado algo” (Mujer, 32 años, Comercio Exterior).

“Por ej me casé otras personas ya se habían casado le dieron una compensación económica que no es por ley pero lo da la empresa a mi no me dieron nada y me dijo si no está por ley no corresponde(...)Cosas como en una navidad hicieron distintos tipos de regalos a mi me hicieron un regalo correspondiente al área de mantenimiento de la empresa como que eran unas cajas de regalo con si unas tenían vino y champaña están tenían sidra y un paquete de maní como queriendo decir tu eres del ranking de las empleadas de mantenimiento.(Mujer, 29 años, Publicista).

V.2.1.4.2 Control de los recursos.

“Él es una persona de carácter muy fuerte y agresivo verbalmente y siempre te estaba amenazando con cosas como si no lo haces olvídate que te pago me retenía el pago como castigo.” (Mujer, 26 años, Psicóloga).

“Si no cumplía con los requisitos que tenía que cumplir hasta me retenía el pago, cosa que no pasaba con mis compañeros.” (Mujer, 32 años, Terapeuta Ocupacional).

“Esta marcado el Mobbing él me decía yo hago lo que quiero como director y con tu vida hago lo que quiero al resto de tus compañeros se los pago y a vos no te lo pago porque yo soy tu jefe” (Hombre, 37 años, Administrador).

“No delegaba y cada vez se hacía más poderoso en la acumulación de la información y la tarea (...) Es un seductor es muy inteligente y apelaba a los recursos que tenía” (Mujer, 50 años, Psicóloga).

“Por ej: cuando tocaba pagar el presentismo primero fueron 100 y después 200 pesos ella inmediatamente los viernes que se cobraba llamaba a todas las empleadas a mi me llamaba lunes, martes o miércoles cuando le daba la gana” (...) Boicoteaba todo, ella llegó a tener el control de todos los mails de hecho informáticamente se puede y de hecho era una teoría conspirativa que le llegaban todos los mails para ver lo que tu recibías” (...) un día me encuentro con que yo manejaba dos áreas una era marketing y otra atención al cliente me saco la casilla de mail de atención al cliente y me la saco y se la dio a la recepcionista porque a partir de no sé qué momento todo los reclamos los tenía que recibir la recepcionista pero nunca me lo comunicó no me mando un mail ni nada

simplemente me saco la tarea.” (Mujer, 29 años, Publicista).

V.2.1.4.3 Abuso de poder.

“Una vez discutí con él, le estaba diciendo era justo el último periodo, yo creo había sido una semana antes de que renunciara y me tomo del pelo, así, me sacudió y me dijo vos vas hacer lo que yo te diga, porque yo soy el dueño” (Hombre, 26 años, Técnico en electrónica).

“Me mandaba a propósito a la planta no era necesario solo lo hacía para molestarme y abusando de su poder como jefe, en ese momento lo tomé muy mal” (Mujer, 47 años, Química).

“Hacía lo que me decía por tratar de llevar una relación estable con ella, porque cada vez que discutíamos me amenazaba (Mujer, 32 años, Terapeuta Ocupacional).

“Una persona que la gente lo describía como Maquiavelo al tener concentrado el poder de director 'dividía y reinada', tal cual el principio maquiavélico... te generaba y con el temor que uno podía llegar a ejercer en sus tareas diarias, una persona que podía tomar decisiones de forma determinada y sin saber porque un día para otro desvinculaba a cinco personas; y las desvinculaba porque decía que para bien del negocio (...) el Mobbing te está diciendo yo hago lo que quiero como director y con tu vida hago lo que quiero al resto de tus compañeros se los pago y a vos no te lo pago Boicot claro. (...) un completo satisfecho que como no lograba posicionarse necesitaba más de las bases absorber mas de las bases a través de la presión ejercer la autoridad desmedida” (...)luego te llamaba por teléfono y te decía -tenemos que despedir a 4 personas fijate como lo haces porque el negocio no da-, pero no dijiste que teníamos desarrollarnos mejor para complementarnos nosotros? fijate de la nomina que tenes de tus empleados a quien echas” y al azar (...)cuando alguno

podía llegar hacerse competencia de él, pun lo bajaba lo viví en carne propia (...)Una desvinculación con un escribano tomando nota absolutamente de todo sin poder ser defendido ni siquiera por un representante legal y diciéndome que firmara este papel rápidamente para poder cerrar el acuerdo” (Hombre, 37 años, Administrador).

“Nunca podía reclamar nada porque él tenía el poder y porque ¿Quién me iba a creer todo esto?”(Mujer, 32 años, Comercio Exterior).

“Un hombre muy autoritario me decía acá se hace lo que mando yo, y ese tipo de cosas (...) si me va a despedir que me despida y lo hizo pero no me voy a dejar que me trate feo, yo me le enfrentaba y no me dejaba como quien dice pero igual lo hacía por su poder como dueño de la empresa” (Mujer, 25 años, Psicólogo).

“No había como caído en conciencia de lo que estaba pasando ya era un acoso en algún punto mi jefe sabía el poder que ejercía por eso se aprovechaba (...) él ha podido poner un jefe como él no quería hablar ni dar explicación siempre lejos de cualquier vacante para hacer lo que él quería (Mujer, 50 años, Psicóloga).

“Es como si yo limpiaba un piso y a las 2 o 3 horas me lo ensuciabas a propósito solamente lo hacía para probarme que me lo podía exigir y eso también traía peleas y él me decía que él era el jefe y él se manejaba así.” (Hombre, 49 años, Técnico Mecánico).

“Toda su actitud hacia mi sino que no le convenía laboralmente y socialmente y me veía como su rival o su competencia dentro de la empresa y para seguir manteniendo el poder que tenía antes (...) la tercera jefa de menor escala pero era la que tenía la última palabra por el tema de que era la que se encargaba de la redacción, por eso cuando discutíamos que ella me gritaba lo que me decía era yo soy la jefa y tengo

la última palabra. (Mujer, 26 años, Periodista).

“Esta persona abusaba de su autoridad de llamarte inmediatamente a su oficina sin importarle si estás haciendo algo o no si no bajas a los 2 minutos te volvía a llamar entrabas a la oficina y era gritar (...) él era una persona que manejaba toda la empresa y tenía cierto poder para llegarle a los dueños y él me defendía mucho o a todos cuando se fue esta mujer hizo lo que le dio la gana (...)no es que ya no esperaba nada porque llega a un punto que te das cuenta ella tiene el poder ella es la de confianza de los dueños ya no puedes luchar contra eso no ya no esperaba nada.(Mujer, 29 años, Publicista).

“Yo agarré y presenté la renuncia que tampoco me la quería aceptar ella hizo todo lo posible para despedirme y lo logró, me despidió.” (...)Hubo un día que yo me fui a quejar (...) ella estaba aparte y ese día la llamaron a ella para llamarla la atención y llegó de donde estaba y cerró al público y dijo: 'nadie puede entrar aquí' con un mal tono, mal carácter y se enfrentó. Pedía que le dijeran quien había llamado a poner una queja, que el que fuera le iba a ir muy mal y lo iban a despedir, que ella era la jefa y hacía lo que ella quisiera, todo eso gritando e insultando” (Mujer, 30 años, Abogada).

“Siempre ejerciendo ese tipo de dominio sobre sus empleados, en particular sobre mí, 'te voy a echar, si no haces esto, o aquello te echo (...) estamos hablando de un tipo que es el gerente y socio de la empresa, él no se va a ir al que iban a echar era a mí, porque él no se va a ir de su empresa. (Hombre, 34 años, Ventas).

“Entendido sino que hay una estrategia de que el otro de búsqueda de mayor poder y de consolidación de poder, vos ya sabes que tiene que ver con otra lógica” (Hombre, 39 años, Psicólogo)”.

“Siempre mandaba gente de su entorno a la oficina para controlar haber que hacía y haber si en algún momento como que pisaba el palo y a su vez me armo un expediente donde decía que era yo persona no grata, agresiva con él y que quería que me sacaran del edificio y me mandaran a trabajar , yo trabajo en zona oeste y me mandaran a trabajar a capital o a que me mandaran no se a zona sur pero bien lejos del lugar (...) la misma psiquiatra me dijo tenes que encontrar alguien del gremio político también como él pero que tenga más poder que él acá dentro de la institución”. (Mujer, 37 años, Administradora).

En la asimetría de poder podemos observar como el acosador ejerce el control de los recursos, ya sean en cuanto a la remuneración económica y en cuanto a la administración de la tarea en estos participantes existe una retención del pago, expresando que existe una particularidad en comparación con sus pares, y un trato no equitativo que reflejan la distinción en comparación a los pares y violación de los derechos como trabajadores pertenecientes a las organizaciones. Debido a las coincidencias en el discurso de los entrevistados en cuanto son acosados por parte de un individuo dentro de la organización, en un contexto en el cual las víctimas se posicionan indefensas ante un sujeto con rango jerárquico superior existe evidentemente una clara asimetría de poder en cuanto a las relaciones interpersonales, generalmente, el acosador, posee una florida personalidad déspota y recurre a su poder tanto formal como informal; siendo los subordinados víctimas hostigamiento, amenazas, manipulación de sus pertenencias y asignación de trabajos absurdos y desagradables. En estos casos podemos dar a entender que la posición jerárquica y por ende de poder, relacionada directamente con la asimetría existente en estos casos. En el discurso de las víctimas de *Mobbing* surge un paulatino pero importante deterioro de la confianza en sí mismos y en sus capacidades profesionales y laborales puesto que emergen situaciones de constante y abusos de actos o conductas por parte del acosador, indiscutiblemente el sometimiento ante

amenazas injustificadas, discriminación constante y el rechazo a propuestas laborales genera incertidumbre y fatiga laboral, es notorio que cada uno de los individuos se ve avasallado constantemente por parte del superior directo aunado a la intencionalidad de destrucción moral y laboral; ya sea para mantener su postura como superior o como una estrategia para estigmatizar a las víctimas y se retiren de manera voluntaria.

V.3. Tipo de solución

Remite al modo de resolver y/o afrontar el *Mobbing* dándole fin.

Unas de las características y similitudes que tienen estos ex trabajadores que experimentaron Acoso Laboral son la salida laboral o exclusión laboral, como modo de afrontamiento, frente a una solución inmediata.

V.3.1. Despido Laboral

“Esto culmino el día que me despidieron que llamaron desde España dando la orden, a mí cuando me echaron me dieron 15 días y si me echaron” (Mujer, 47 años, Química).

“Y además cuando me despide me dice ¡sos un gran profesional!, entonces si soy un gran profesional porque me estas despidiendo? Pero la empresa no quiere el liderazgo que vos tenes ¿Y cuál es mi liderazgo? de trabajo de respeto de llegar a los resultados (...) termina con una desvinculación de mi parte, me separan de la Organización” (Hombre, 37 años, Administrador).

“Terminó, un día agarro y cumplió sus amenazas me echó, salí de la empresa” (Mujer, 25 años, Psicóloga).

“No me volvieron a renovar el contrato” (Mujer, 32 años, Terapeuta Ocupacional).

“A mí me cambian de puesto, y luego me despiden, pero el costo fue mucho peor.” (Hombre, 49 años, Técnico Mecánico).

“Ya después de sufrir ese acoso no era cómodo nada es igual uno pierde como ese sentido de credibilidad en la empresa al permitir este tipo de hechos que son sumamente fuertes no me la quería ni cruzar, igual decidí acabar con este acoso laboral aceptando el otro cargo y luego me fui” (Mujer, 26 años, Periodista).

“De hecho él a mi me despide informalmente, nunca se dio el despido formal aludiendo que en realidad era justificado pero con el tema de la cuota, que yo no les servía más me dijeron y que me tenía que echar” (...) a mí me despiden informalmente, nunca se dio el despido formal” (Hombre, 34 años, Ventas).

V.3.2. Renuncia laboral

“Me fui, porque tenía miedo (...) Hoy en día armé mi propia empresa” (Hombre, 26 años, Técnico en electrónica).

“Yo me abrí paso en otro lado porque yo sabía que más no podía hacer ahí” (Mujer, 32 años, Comercio exterior).

“Tuve que renunciar porque si no iba a ser peor” (Mujer, 50 años, Psicólogo).

“Me fui, yo me quería ir hace mucho tiempo” (Mujer, 29 años, Publicista).

“Terminó porque yo tuve que ir a presentar mi renuncia” (Mujer, 30 años, Abogada).

“Con la situación de Mobbing ya yo igual ya me había decidido irme, igual porque tenía varios años en la organización entonces me había puesto un plazo de 2 años más, lo único que sucedió es que adelante mi pase de lugar.” (Hombre, 39 años, Psicólogo).

“Renuncie aparte un amigo que no veía hace años me ofreció un puesto similar al que tenía en una nueva empresa y lo acepte me fui ya más no daba” (Mujer, 37 años, Administrativa).

“Inicié pensando que era una puerta para ingresar al mercado laboral de otro país siendo una persona extranjera, y dije aquí me voy a quedar un tiempo, pero después con el pasar de los meses yo no puedo quedarme aquí tengo que renunciar sí o sí y eso fue lo que hice, porque si no me iba a tirar por la ventana” (Mujer, 26, Psicóloga).

Frente al tipo de solución que encontraron las personas ante la situación de *Mobbing* laboral, se dio como desenlace la salida laboral de estas víctimas debieron renunciar a su cargo, puesto que consideraban injusta dicha situación por los altos niveles de presión exigidos, se observa así también como las personas fueron despedidas de las organizaciones sin mediar solución frente al acoso laboral suspendiendo su contrato en la organización.

Cabe destacar en el relato que muchas de las víctimas expresan que se vieron forzadas a presentar sus renunciaciones en algunos casos no por voluntad propia sino por la situación que estaban viviendo y la

desatención por parte de los jefes o responsables ante el conflicto, otras fueron despedidas injustificadamente de la organización lográndose el objetivo del acosador la salida de la víctima de las empresas.

V.4.Expectativas previas sobre el nuevo trabajo.

Esta categoría se refiere a las esperanzas, sueños o ilusiones que manifiestan los entrevistados en relación con su nuevo trabajo (después del *Mobbing*) real o potencial.

<p><i>“Tengo muy buenas expectativas, me formé una empresa sin darme cuenta donde desarrollo mis conocimientos de electrónica” (Hércules, 26 años, Técnico Electrónica)</i></p>
<p><i>“Desde el principio dejar las cosas muy claras, sobre mi horario, formas de pago, tareas y responsabilidades para que no haya ningún problema” (Mujer, 32 años, Terapeuta Ocupacional).</i></p>
<p><i>“Poder nadar como pez en el agua(...) contar con buenos afectos de compañeros de trabajo y buenos jefes y gente que sea proclive a la buena organización (...)una reinserción laboral que duro 3 meses y realmente con expectativas y con mucho valor agregado” (Hombre, 37 años, Administrador).</i></p>
<p><i>“Tener mayor compañerismo, interrelacionarse más y conocer gente nueva, no estar tan alejada como estaba en el trabajo anterior” (Mujer, 29 años, Publicista).</i></p>
<p><i>“Actualmente no tengo trabajo, me dediqué hacer un postgrado (...) estoy dedicada a mi hija” (Mujer, 30 años, Abogada).</i></p>
<p><i>“Espero, que en el nuevo trabajo no me vaya a pasar lo mismo,</i></p>

porque tengo miedo que me vuelva a suceder” (Hombre, 34 años, Ventas).

Se observa que los participantes del estudio de Mobbing, tras haber vivido una situación de acoso laboral expresan expectativas frente al nuevo trabajo son altas y positivas considerándolo una oportunidad para retomar su ejercicio laboral y emplear adecuadamente sus conocimientos, competencias y habilidades; así como también para crear relaciones interpersonales sanas, con adecuados canales de comunicación, amplios y transparentes, evitando así posibles conflictos. Existe una concordancia entre el tipo de solución y las expectativas en el nuevo trabajo, estas personas son asertivas y hacen énfasis en dejar claras las normas explícitas antes de ingresar a sus nuevos puestos de trabajo, formalizar más las tareas para el desempeño en el nuevo trabajo, los participantes coinciden en que el tipo de solución y la oportunidad en un nuevo trabajo les ha dado expectativas positivas en cuanto a seguir desarrollándose a partir de los conocimientos adquiridos y crear relaciones interpersonales con nuevos vínculos laborales expresan que a partir de ahí tienen ergonomía y con nuevos jefes y figura de autoridad expresan que tienen mejores relaciones interpersonales y no se encuentran tan aislados en su trabajo anterior y jefes proclives a la buena organización.

Sin embargo, algunos sienten temor de que en su nuevo trabajo ocurra una situación de *Mobbing*, otros han decidido quedarse en casa y otros retomar estudios de especialización y posgrado, como alternativa para el manejo de la ansiedad frente a la experiencia vivida durante el acoso laboral como es el caso de la (Mujer, 30 años, Abogada) expresa tener una emoción negativa como lo es el miedo y alguna negatividad hacia el trabajo que le quedó de dicha situación experimentada, lo cual ha repercutido en la toma de decisiones de no optar por una reinserción laboral de igual forma (Apolo, 34 años, Ventas) expresa tener miedo a volver a re experimentar un suceso de *Mobbing* en su nuevo trabajo.

V.5. Nuevo trabajo.

Nuevo rubro, nuevo comienzo laboral y otra oportunidad para estas personas.

En la categoría Nuevo trabajo nos permite conocer si los participantes han tenido la posibilidad de lograr una nueva inserción laboral, luego de un período de 3 meses de haber vivido dicha la experiencia, para ellos se les realizó la siguiente pregunta:

¿Tuvo dificultades para encontrar un nuevo trabajo?

¿Qué tiempo transcurrió para conseguirlo?

“Hoy en día estoy en otro trabajo y estoy bien tranquila (...) ahora estoy en otra empresa de recursos humanos, mucho más grande” (Mujer, 26 años, Psicóloga).

“Yo después de esto arme mi propia empresa, dije vamos a hacerla y pun, se fue dando, porque yo sé cosas, y los clientes del él me empezaron a llamar a mí (...) Armé mi propia empresa no quería trabajar en relación de dependencia yo ya quería trabajar por cuenta propia y fue lo que pasó terminé armando mi propia empresa” (Hombre, 26 años, Técnico en electrónica).

“Sí tengo un nuevo trabajo en una nueva empresa, hoy en día me cambio los vínculos” (Mujer, 47 años, Química).

“Una reinserción laboral que duró tres meses” (Hombre, 37 años, Administrador).

“Conseguí trabajo en un sistema financiero” (Mujer, 32 años, Comercio Exterior).

<p><i>“Me fui a otro lugar de trabajo” (Mujer, 25 años, Psicóloga).</i></p>
<p><i>“Siguió mejor porque encontré ese lugar nuevo” (Mujer, 50 años, Psicólogo)</i></p>
<p><i>“Me costó 6 meses, sin trabajo porque ella ha dado malas referencias de mí (...) sin embargo, hoy cuento con mi empleo como independiente” (Mujer, 32 años, Terapeuta Ocupacional).</i></p>
<p><i>“A mí me cambian de puesto, y luego me despiden, pero el costo fue mucho peor.” (Hombre, 49 años, Técnico Mecánico).</i></p>
<p><i>“Actualmente trabajo de manera freelance y decidí estudiar una maestría.” (Mujer, 26 años, Periodista).</i></p>
<p><i>“Tardé un mes en encontrar trabajo, afortunadamente conseguí ¡Gracias a Dios!” (Mujer, 29 años, Publicista).</i></p>
<p><i>“Dos meses tarde en poder estar en el trabajo que estoy ahora, estoy en un nuevo lugar sin embargo, sigo buscando una mejor opción” (Hombre, 34 años, Ventas).</i></p>
<p><i>“Actualmente no tengo trabajo, me dediqué hacer un posgrado” (Mujer, 30 años Abogada).</i></p>
<p><i>“Hoy en día estoy en una nueva compañía” (Hombre, 39 años, Psicólogo).</i></p>
<p><i>“Un muy buen amigo que no veía hace muchísimos años me ofreció ir</i></p>

a trabajar a para su empresa donde se hacen cosas muy parecidas y me pareció bien del mismo ramo, así que me fui, hice el cambio.” (Mujer, 37 años, Administrativa).

En general se pudo observar como las víctimas expresan que han logrado una nueva inserción con posibilidades de reubicarse laboralmente. Dentro de los primeros tres meses de haberse dado la exclusión laboral de sus antiguos puestos de trabajo. Al incorporarse al nuevo ámbito laboral esto le da la oportunidad a las víctimas de *Mobbing* de poder establecer nuevas relaciones interpersonales sanas y con adecuados canales de comunicación aunado a la posibilidad de seguir poniendo en práctica sus profesiones en estas nuevas empresas. Sin embargo algunos participantes como *(Mujer, 30 años Abogada)* manifestaron no tener trabajo y que se ha dedicado a continuar sus estudios y prepararse académicamente como realizar algún posgrado y estar al cuidado de sus hijos. No obstante adolece un caso que es particular como es el caso de *(Mujer, 32 años, Terapeuta Ocupacional)* que el *Mobbing* ha dado continuidad pese aún estando fuera de la organización, el acosador seguía en pie dando referencias negativas, lo cual ha habido una continuidad del *Mobbing* aún estando fuera de la organización, lo cual le ha costó (6) meses para la posible inserción laboral. Otros participantes como *(Hombre, 26 años, Técnico en electrónica; Mujer, 32 años, Terapeuta Ocupacional; Mujer, 26 años, Periodista)* coinciden en que se dedicaron a trabajar de forma independiente, poniendo en práctica y desarrollando todos los conocimientos y habilidades adquiridos, en sus nuevos trabajos.

V.6. Significado.

La siguiente categoría surgida es el significado, que le atribuyen los participantes a la experiencia vivida por *Mobbing*. Entiendo que cada participante le da una connotación particular a su experiencia. Para

conocer cuál era el significado que le atribuían los participantes a la experiencia de *Mobbing* se les preguntó a los participantes:

E: ¿Qué significado le das a este hecho en tu vida?

“Yo considero que fue un aprendizaje esta experiencia y que no hay que ser así, ni permitir que los jefes por muy jefes que sean te maltraten ni física, ni psicológicamente, por eso tengo empleados a cargo y soy mucho más flexible, pero ya me fui al otro extremo entonces tampoco está también.” (Hombre, 26 años, Técnico en electrónica).

“Un aprendizaje, yo creo que uno siempre se tiene que autoevaluar por lo menos esa vez que salí tire la puerta y lo hice desde el lado de la bronca y el enojo y nunca me había pasado lo superé me hartó y me hartó mal, pero lo que le queda es simplemente uno no debe agachar la cabeza uno tiene que parar las cosas desde el día uno que te sientas acosado y que sientas una falta de respeto de forma educada directamente con la persona quejarte en otras instancias” (Mujer, 29 años, Publicista).

“Todo el del acoso, fue para mí fue el motor para crecer a nivel profesional, Mi nuevo jefe este chico tiene otras cosas conmigo, un nuevo jefe que no me acosa, pero para mí del que también pienso aprender mucho porque tiene la misma metodología de trabajo sabe que soy inquieta que voy averiguar y voy a responder somos muy parecido en trabajar.” (Mujer, 47 años, Química).

“Esta experiencia fue un aprendizaje y me bastó para darme cuenta y automáticamente cuando vos ves una de estas variables dando vuelta en una organización sabes que hay personas que están trabajando de esta forma y que lamentablemente las consecuencias no va a ser positiva” Un

proceso de aprendizaje necesario rompí el paradigma a mí nunca me va a pasar lo vi como un factor quizás en algún punto fue necesario para sumar parte del modelo mental que tiene si te puede pasar no estoy exento valió la pena un factor de aprendizaje necesario(...) Quizás rompí el paradigma de “esto nunca me va a pasar porque yo trabajo muy bien” , si te puede pasar son cosas necesarias , es como cuando el niño comienza a caminar se va a caer porque va a ser necesario que se caiga, hoy en el tiempo después de un año quizás en el momento el golpe y shock , llore , me sentí mal , y lo sigo viendo como una injusticia y ahora lo veo como que te puede tocar (...) es algo que la vida puede darte en lo laboral te da un ejercicio de aprendizaje que sabes que algún punto va a terminar mal hoy no está en una categoría de puntuación. Después de haberlo vivido lo pongo como un factor más, es traumático.” (Hombre, 37 años, Administrador).

“Es una cosa tan fea que te acuerdas toda la vida puede ser una anécdota fea negativa no positiva” (Mujer, 32 años, Comercio Exterior).

“Para mí la experiencia fue altamente favorable me fui, terminé mis estudios mi familia se fortaleció , me gradué de psicóloga ,trabajo de lo que me gusta, ¡ gracias psicópata(...) fue tan saludable que estoy conforme con lo que paso a lo mejor soy muy conformista y resignada(...)Todo después lo que vino fue maravilloso, pero fue como haber estado en un campo de concentración(...)Después de estar en el campo de concentración uno agradece la vida prácticamente” (Mujer, 50 años, Psicóloga).

“Ha de ser importante porque no me lo olvido yo estaba muy enojado porque yo sentía como que me había cortado la carrera en mi empresa a partir de que me fui de allí estuve 1 año como en un limbo laboral porque no es fácil después reinsertarte en otra empresa después de irme de la manera que me tuve que ir y buscar trabajo menos mal que conseguí, a

mi me sacó un hombre porque él quería que me fuera” (Hombre, 49 años, Técnico Mecánico).

“En un momento me sentía muy mal pero después con el tiempo al salir de la empresa me di cuenta que no era importante.” (Mujer, 25 años, Psicóloga).

“Un aprendizaje, a pesar de todo aprendí que entre más iba en contra del Mobbing, más mal me iba, era mejor callarme, porque nadie hacía caso, hacer las cosas como ella decía, no poner mi punto de vista ni lo que yo sentía, porque a ella siempre le creían y la mala terminé siendo yo.” (Mujer, 32 años, Terapeuta Ocupacional).

“La verdad que para mí fue una experiencia más, me permitió tomar más coraje y valentía a la hora de reclamar algo o defenderme a un acoso laboral y aprender como estrategias de manipulación aprender a descifrar cuales son las estrategias que usan las personas para manipular y hacerte perder la paciencia, tu posición y tu cordura para mí aprendí muchos códigos que me permitieron después defenderme ante otros hechos no iguales pero si parecidos o estuvieran un poco relacionados con conflictos y cuestiones laborales simplemente una experiencia mas, ,e dio fortaleza , poder aprender a tratar con cierto tipo de personas y poder dar una respuesta coherente sutil pero que a la vez denunciara el acoso una respuesta madura coherente, sutil sin ofender a la persona pero reclamando el acoso.” (Mujer, 26 años, Periodista).

“Me sirvió mucho para aprender de las relaciones interpersonales, siempre le doy una connotación positiva algo, aprendí a tratar a una persona que era intratable y que me hacía todo este tipo de acoso y aprendí cosas más y siempre es positivo por muy fea que sea la situación” (Hombre, 34 años, Ventas).

*“Es muy importante, sí a mi me quedó una marca importante.”
(Hombre, 49 años, Psicólogo).*

*“Para mí fue experiencia que me hizo sentir muy mal la situación que
pase y en el momento no sabía cómo moverme a quien acudir.” (Mujer,
37 años, Administrativa).*

En los casos se pudo evidenciar, como estas víctimas le han dado una connotación como “un Factor aprendizaje” a pesar del conflicto a la situación vivida. Los participantes expresan haber tenido un aprendizaje en sus diferentes facetas. En los casos como los son (Hombre, 26 años, Técnico Electrónico; Mujer, 29 años, Publicista; Hombre, 37 años, Administrador; Mujer, 32, Terapeuta Ocupacional; Hombre, 34 años, Vendedor), podemos describir que estos sujetos a pesar de haber vivido *Mobbing* tuvieron un aprendizaje de dicha situación en distintos ámbitos. En caso de (Hombre, 37 años, Administrador) es que rompió con el paradigma de “esto nunca me va a pasar” y esa experiencia sumó parte a su modelo mental hoy en día está aunado a un factor de seguridad actual en caso de volver a presentarse una situación de *Mobbing*. En el caso particular de (Mujer, 29 años, Publicista), como significación de la experiencia fue un aprendizaje, que uno tiene que autoevaluarse, desde el primer día tomar medidas y no permitir una falta de respeto. En el caso (Mujer, 32, años, Terapeuta Ocupacional) la significación que le da al hecho a la experiencia vivida fue un aprendizaje de sumisión en el sujeto y expresa que “hoy en día después de sufrir tanto Acoso Laboral es mejor callarse y no dar su punto de vista” lo cual obtuvo un aprendizaje de sumisión de la situación vivida, llevando este aprendizaje a su día a día a su nuevo trabajo y en las relaciones interpersonales, expresa que ante la posible presentación de un conflicto similar sería sumisa y no daría su punto de vista.

En el caso de (Mujer, 50 años, Psicóloga) expresa que el significado connota “fue como haber estado en un campo de concentración”. Es una

clara metáfora que expresa el hostigamiento y la comparación de cómo fue su experiencia la describe como una guerra con el acosador. Para otra participante expresa (*Mujer, 47 años, Química*) significa que dicha experiencia fue el motor para crecer a nivel profesional. Los participantes expresan que la situación es importante y no la olvidan es recordada, por ser un suceso que los marcó de alguna forma, también expresan que les dio la experiencia tanto positiva como negativa y les ayudo para aprender de las relaciones interpersonales.

V.7 Secuelas actuales en la nueva Organización.

La séptima categoría surgida es, secuelas actuales en la nueva organización debido a la argumentación reiterada de cada uno de los informantes claves. Es evidente que el haber sido víctimas de *Mobbing* acarrea consecuencias, siendo estas trascendentales para el sujeto ya que desde ese instante comienza a construir realidades diferentes, sobre todo a nivel laboral. El acoso moral en el trabajo va destruyendo de forma paulatina la autoestima y la confianza sobre todo a la hora de realizar las tareas asignadas dentro de la organización.

V. 7.1 Secuelas sociales

Consecuencias vinculadas con la situación de *Mobbing* en relación con la red social de apoyo.

“Me dio la capacidad de admitir que hay personas diferentes y así sea refuerte” (Mujer, 26 años, Psicóloga).

“Yo no quería trabajar en relación de dependencia, yo quería trabajar por cuenta propia” (Hombre, 26 años, Técnico Electrónica).

“Con mis compañeros era un grupo muy unido y a pesar de la desvinculación todavía tengo contacto con ellos” (Hombre, 37 años, Administrador)

“Traté de contar a mis nuevos compañeros lo que me había pasado para que supieran este tipo de cosas que me habían pasado y ellos hicieron comentarios de este estilo que a ellos también les había pasado” (Mujer, 32 años, Comercio Exterior).

“Uno se vuelve más callado, no establece las mismas relaciones con las otras personas” (Mujer, 25 años, Psicóloga).

“Hoy en día tengo una relación más distante soy más fría (...) hubo cambios que me hicieron más desconfiada” (Mujer, 50 años, Psicóloga).

“Aprendí que cuando me va mal, mejor me callo para evitar nuevos conflictos y la mala termine siendo yo” (Mujer, 33 años, Terapeuta Ocupacional).

“Conocer mucho más a la gente, no ser más amigos, pero sin dejar un respeto a un lado” (Hombre, 49 años, Técnico mecánico).

“Aprender a descifrar cuáles son las estrategias que usan las personas para manipular” (Mujer, 26 años, Periodista).

“Cuando se trabaja con respeto existe mayor compañerismo, se conoce gente nueva y se interrelaciona mucho más” (Mujer, 29 años, Publicista)

“En mi trato diario, soy mucho más reservado con mis compañeros también fue un efecto que ahora me sale ser así con mis compañeros” (...) Si deje de tener contacto con ellos, a excepción de mi ex jefe me comunico y de vez en cuando.” (Hombre, 34 años, Ventas)

“Yo siento que esas personas que eran mis compañeros de trabajo

(...) no eran solidarios conmigo y si eso cambio mi forma de verlos a ellos, pero sé que no son mis amigos” (Mujer, 30 años, Abogada)

“El jefe debe ser un gerenciador o un administrador de las relaciones interpersonales y no un promotor de peleas y discusiones” (...) “Hacer alianzas y estrategias para estar advertidos” (Hombre, 39 años, Psicólogo).

“El Gerente nuevo me respeta la orden y confía en mi trabajo (...) en cuanto al resto de mis compañeros, noto el apoyo, todos actúan a mi favor” (Mujer, 37 años, Administrativa).

Las secuelas sociales están relacionadas con factores que predisponen a una actitud cautelosa ante la posibilidad de entablar nuevas relaciones interpersonales: desconfianza y temor. Éstos los llevan a adoptar conductas de aislamiento u hostilidad, situación que dificulta la adaptación al nuevo entorno laboral, como es el caso de el (Hombre, 34 años, Ventas) “En mi trato diario, soy mucho más reservado *con mis compañeros también fue un efecto que ahora me sale ser así con mis compañeros*”.

Por su parte, algunas personas consideran que la situación de *Mobbing* les ha permitido aprender a actuar estratégicamente, manejar la presión social, aceptar y manejar las diferencias, hacer alianzas interpersonales que sirvan de soporte y apoyo en caso de presentarse una posible situación de acoso, como es la (Mujer, 32 años, Comercio Exterior) “*Traté de contar a mis nuevos compañeros lo que me había pasado para que supieran este tipo de cosas que me habían pasado y ellos hicieron comentarios de este estilo que a ellos también les había pasado*”

Y en un caso se presenta que tras la situación de *Mobbing* la persona decide crear su propia empresa para evitar así una situación laboral de

dependencia como es el caso del (*Hombre, 26 años, Técnico Electrónica*) “Yo no quería trabajar en relación de dependencia, yo quería trabajar por cuenta propia” lo cual se podría ver como un caso de desarrollo de sus plenas capacidades, habilidades y conocimientos en el nuevo plano laboral.

V.7.2 Secuelas Físicas Consecuencias negativas en cuanto a alteraciones corporales.

La aparición de sintomatología física se presenta en cada uno de los individuos víctimas de *Mobbing* presentes en esta investigación. En origen surgen en respuesta a la angustia y conflictos laborales a los cuales se enfrentan cotidianamente, posteriormente se arraigan generando un malestar clínicamente significativo por lo que inmediatamente comienzan a ser un estorbo para la organización; generando un círculo vicioso donde los elementos de hostigamiento y sentimientos de inutilidad aumentan progresivamente.

E: ¿Actualmente tenés algún síntoma físico como sudoración en las manos, contracturas u otros, relacionados con el evento de *Mobbing* padecido?

<p><i>“Tensión muscular, migraña, gastritis” (Mujer, 32 años, Terapeuta Ocupacional).</i></p>
<p><i>“Me queda el tema del sueño muy liviano, insomnio...” (Hombre ,37 años, Administrador).</i></p>
<p><i>“Yo venía con una gastritis horrible por todo lo que uno somatiza en la empresa, dolores de estómago, contracturas de cuello...” (Mujer, 29 años, Publicista).</i></p>
<p><i>“Derrames menstruales irregulares” (Mujer, 30 años, Abogada).</i></p>

“Estoy actualmente medicado con Alprazolam para dormir por las noches, tratamiento de corticoides porque me empezaron a salir escamas en la cara, caspa y contracturas en la espalda. Eso es lo que me habrá quedado” (Hombre, 34 años, Ventas).

“Si estaba muy nervioso, dormía mal tenía pesadillas sonaba con mi jefe, sonaba con él, para colmo salía con mi actual esposa y no estábamos casados y salíamos y con mala suerte me lo encontraba y el taxi al lado, en una exposición y me lo encontraba a él y tenía que saludarlo algo desagradable.” (Hombre, 49 años, Técnico Mecánico).

“Algo debe de haber quedado porque hasta hace unos meses que trabajaba, estaba como nerviosa y problemas de la tensión, la tiroide me quedo tengo de por vida tengo que tomar la pastilla.” (Mujer, 37 años, Administrativa).

Se observa, cómo las entrevistadas víctimas de *Mobbing* en el antiguo trabajo manifestaron tener síntomas físicos y, aún cuando éste se resolviera, los síntomas no han desaparecido. En algunos casos, siguen presentes en el nuevo trabajo; entre ellos: alteraciones del sueño, contracturas de espalda y cuello, estrés, gastritis, problemas en la piel, tensión muscular, problema de tensión, migrañas, nerviosismo, alergias, problemas de tiroides y cansancio generalizado. Todos correspondientes a la sintomatología típica del estrés crónico. Sin embargo hay un caso notorio (*Mujer, 37 años, Administrativa*) que debido a la exposición al *Mobbing* desarrollo problemas de tiroides quedando medicada de por vida. Otro caso particular es el (*Hombre, 34 años, Ventas*) que ha quedado medicado con Alprazolam por las noches para lograr conciliar el sueño, hoy en día padecen las secuelas físicas aún no estando presenta la situación de acoso.

Notoriamente se evidencia que los individuos padecieron de molestias físicas significativas, sin embargo esta situación está asociada a aspectos psicológicos importantes, específicamente la angustia y al temor que genera perder el nuevo empleo.

V.7.3. Secuelas Psicológicas

Alteraciones mentales o psíquicas posteriores a la resolución del acoso laboral.

Partiendo de lo anteriormente expuesto surge la subcategoría secuelas psicológicas. Englobadas así debido a la relación directa evidenciada en el discurso de los informantes claves. Se evidencian que las agresiones constantemente recibidas generan malestar psicológico y emociones negativas en los sujetos significativamente desencadenando problemas laborales importantes los cuales oscilan en una escala de importancia donde los principales pensamientos giran en torno a la venganza y el temor a perder el sustento económico actual que repercutieron de manera marcada en el desenvolvimiento de cada uno de las víctimas de esta investigación.

En la Categoría secuelas psicológicas a nivel psicológico se evidencia claramente que estos sujetos víctimas, aparte de agresividad e intransigencia se tornaban hostiles, fatigados, desconfiados por lo que incurrieron en aislamientos grupales. Emociones relacionadas y ocasionadas al evento estresante al cual eran sometidos constantemente por parte de un superior directo. Para conocer la existencia de algún síntoma psicológico se les pregunto a los participantes:

E: ¿Actualmente tienes actualmente algún síntoma psicológico después de haber vivido el *Mobbing*?

Positiva

“Soy una persona muy impaciente y haber trabajado ahí me dio paciencia. Aprendí a ser paciente, a controlar mis emociones y a ser más precisa en las cosas (...) en primera instancia tuve una entrevista en donde estoy hoy y me entrevistaron las 2 personas que iban a ser mi jefes y sentí tranquilidad” (Mujer, 26 años, Psicóloga).

“Muy buen carácter y supo explotar todos esos sentimientos pude haber tenido en lo laboral.” (...) por cómo me acosaron y aprendí tome conciencia, todo ese acoso a mi me sirvió para crecer para aprender y para que me abra la cabeza ir más allá.” (Mujer, 47 años, Química).

“Me dio mayor tolerancia.”(Mujer, 32 años, Terapeuta Ocupacional).

“Conocer mucho más a la gente, de todas maneras eso lo que ayuda es me parece a mí que si hoy me volviera a pasar lo hubiera manejado de otra manera no haría lo que él hubiera querido porque tampoco lo hago ahora con mi jefe es otra persona mucho mejor, pero si hoy me tocara una persona como este señor lo manejaría de otra manera seguramente o directamente me iría solo y no llevaría la situación a este tal vez porque le punto donde explotó era intolerable es decir era una persona era tanta la tensión que uno tenía que cuando pasó esto exploto mal.” (Hombre, 49 años, Técnico Mecánico).

“Aprendí a ser más fuerte y ganar tolerancia” (Mujer, 26 años, Periodista).

“Yo fui mucho mejor persona después de eso, al empezar todo de vuelta descubrí que quería estudiar , si bien perdí todo lo que había acumulado, el hecho de hacer terapia también toda la situación vivida me hizo madurar y aumentar mi autoestima y confianza y me recibí de

psicóloga soy mejor persona gracias a él si lo quieres ver loco, tengo una madurez sé lo que era un maltrato antes era una bobita de que se compro el paquete del jefe, me hizo mejor persona.” (...) cada vez que veía una escena así en las películas me recordaba eso que pase y paso el dolor sano” (Mujer, 50 años, Psicóloga)

“Me sirvió para aprender de las relaciones interpersonales, tratar a una persona intratable, siempre es positivo por muy fea que sea la situación. (Hombre, 34 años, ventas).

Negativas

“Estar en mi casa y estar triste por dentro, impotencia de cómo me trataron, recordaba todo lo que había pasado una y otra vez, todos los días casi por un año y medio, estuve recordando una y otra vez.” (...) “no dormía bien, mucho negativismo que algo malo le pasara al otro, yo pensaba siempre que se muera o pensaba en dañarlo no pegándole un tiro y dañándole las piernas, pero si en otra forma deseándole que quiebre que le valla mal” (...) “Si antes tenía angustias, insomnio miedo eso me daba, actualmente me siento bien, ya no(...)yo salí de la empresa y sentí alivio pero tenía tristeza estrés y se fue tapando con las cosas que iba haciendo.” (Hombre, 26 años, Técnico en electrónica)

“Te torna agresivo, depresivo, te pone irascible ante situaciones simples de resolver (...) te genera angustia, estás en un estado de alerta con miedo de que te vuelva a suceder (...) me queda el tema del sueño muy liviano, insomnio, se ve afectada tu vida sexual.” (Hombre, 37 años, Administrador).

“Si el único problema es que no me olvido y que tengo un

resentimiento con él” (Hombre, 49 años, Técnico Mecánico).

“Si uno se vuelve más metódico en la forma de trabajar, tomo más recaudos, más alerta, pero siento que lo supere mas allá de la cosa de que siempre te va a quedar porque es una cosa muy fea la que vivis.” (Mujer, 32 años, Comercio exterior).

“Hubo cambios, me hizo más desconfiada ya no tengo 200 amigos ni creo que todo el mundo es mi amigo (...) hay como cada cosa tiene su lugar como más precavida ¿hacerme poner en el informe como enferma?, me sirvió para madurar hacer introspección claro todo esto vino con llantos y llantos angustia pero un día paso lloras tanto hasta que un día no lloras mas.” (Mujer, 50 años, Psicóloga).

“No es que no siento nada pero tampoco es que no tengo rencor.” (Mujer, 26 años, Periodista)

“Pero si no puedo lograr por las vías buenas que una persona me respete hoy en día tomaría represarías” (Mujer, 29 años, Publicista).

“Comencé a beber solo, hasta el sol de hoy me quedó de costumbre, como para incluir una realidad paralela algo que te saque de esa realidad en ese momento (...) En mí y laboralmente soy más desconfiado con la gente, en mi trato diario en la nueva empresa que estoy soy mucho más reservado con mis compañeros también fue un efecto que ahora me sale ser así con mis compañeros es lo que me sale ser así.” (Hombre, 34 años, Ventas)

“Si me quedó el insomnio porque me costaba mucho dormirme y también el miedo al trabajo, espero que las cosas cambien pero ahorita me da miedo, espero que los pensamientos de las personas cambien en

cuanto a los trabajos para volver y de verdad me quedó insomnio” (Mujer, 30 años, Abogada).

“Me quedó insomnio, presión alta y un tema de angustia.” (Hombre, 49 años, Psicólogo).

“Pero no lo he olvidado es un trauma, y que quizás algunas veces tengo pesadillas con este jefe maltratador (...) angustia le trate de contar a los compañeros para que supieran este tipo de cosas de acoso que también le pasaron cosas de este estilo en otros trabajo”. (Mujer, 32 años, Comercio exterior).

Los sujetos pese a la situación experimentadas expresan que tienen hoy en día sentimientos tanto positivos como negativos, después de haber vivido la situación de Acoso laboral. Dentro de los aspectos positivos que destacan las víctimas que adquirieron: paciencia, tolerancia, madures, toma de conciencia, aprendizaje y autoestima, sentimiento de bienestar en su nuevo trabajo *“en primera instancia tuve una entrevista en donde estoy hoy y me entrevistaron las (2) personas que iban a ser mi jefes y sentí tranquilidad” (Mujer, 26 años, Psicóloga).* Dentro de los aspectos negativos: desconfianza, rencor hacia el acosador, estado de alerta, venganza como un caso *(Mujer, 29 años, Publicista).* *“Pero si no puedo lograr por las vías buenas que una persona me respete hoy en día tomaría represarías”.* Los recuerdos obsesivos junto con el sentimiento de persecución llevó a cuadros de angustia marcados los cuales en su desarrollo laboral con respecto a la productividad, calidad, efectividad y eficacia. Por otra parte, dentro del mismo contexto, se ve afectada la comunicación con los superiores ya que los niveles de tolerancia son casi nulos llevándolos a comportarte de manera agresiva o aprehensiva.

V.7.4 Secuelas Laborales ante el nuevo ámbito laboral

Consecuencias de la situación de *Mobbing* en el ámbito de trabajo actual.

En la categoría secuelas laborales, se les realizó a las víctimas una serie de preguntas para conocer un poco como están en su nuevo ámbito laboral y como son sus relaciones interpersonales en cuanto a la nueva figura de autoridad y sus nuevos compañeros de trabajo y como es hoy en día su rendimiento y desempeño en el nuevo trabajo.

“Hoy en día estoy en otra empresa donde esos sentimientos no los tengo, me puede molestar algo que me diga mi jefe porque puede ser ganas de molestar pero no me siento mal por alguien(...)dentro igual las exigencias que el me hacia me enseñó a ser mas precisas tener en cuenta cosas que pueden ser en un proceso de selección pero que en ultimas determina muchas cosas en cosas que es importante para el cliente (...)tengo más detalle en lo que hago, trato de leer mas en lo que algo, me volví mas detallista en mi trabajo” (Mujer, 26 años, Psicóloga).

“Lo supere bastante yo después de esto arme mi propia empresa, dije vamos a hacerla y pun, se fue dando, porque yo sé cosas, y los clientes del él me empezaron a llamar a mí, porque tienen mi Nextel mi teléfono, porque yo los equipos los dejo muy bien, los cobro pero los dejo muy bien, y ahí me empezaron a llamar a mí, fueron fieles conmigo volvieron conmigo incluso se sumaron muchos clientes de él conmigo, de hecho él tenía unos 30 boliches y yo me quede con X cantidad de boliches que volvieron conmigo (...)me formé una empresa sin darme cuenta se fué dando todo tenía muy buenas expectativas y con clientes fieles y boliches, en donde trabajaba que terminaron conmigo. En mi empresa tengo dos o tres empleados fijos encargados de la parte técnica y yo en iluminación, hasta veinte empleados tengo móviles, con mi empleados es mucho más flexible, light con buena musica contando

chistes me fui al otro extremo pero trato de buscar ese ambiente(...) empecé a ser desorganizado tomé costumbres y técnicas de trabajo que eran malas (...) eso fue lo que arrastré (...)por un par de cosas de rendimiento sino costumbres de esa empresa, ejemplo vos tenes seis equipos iguales que reparar y te cae uno que es de urgencia, entonces que hacía yo me ponía a reparar ese pero le saque repuestos del otro, no es lógico pero bueno eso es lo que hacia había tomado la costumbre, y había veces que tomaba repuestos de ese y después no sabía dónde estaban los repuestos de aquel y no sabía que era cada cosa empecé a ser muy desorganizado tome costumbres y técnicas de trabajos desorganizadas eso fue lo que arrastre al salir de la empresa y de cierta forma me traía un rendimiento negativo es lo que hacía inconscientemente pero lo hice más que todo al salir de la empresa, me dí cuenta y cambié eso, ya no hoy en día soy muchísimo más organizado, antes desarmaba un Cristo para vestir a otro Cristo por así decirlo. (Hombre, 26 años, Técnico en Electrónica)

“¿Porque cuando a mi despiden el llorando decía que se me fue su mejor química?, y el haber trabajado con él me abrió puertas laborales(...)por cómo me acosaron y aprendí tome conciencia, todo ese acoso a mi me sirvió para crecer para aprender y para que me abra la cabeza ir más allá y dar yo un cinco no un 8 o 9(...)yo en muchos momento lo que quería matar fue el tipo más odiado por mi y por casi todos pero reconozco a partir de ahí me sacó muy buena profesional carácter y supo explotar todos esos sentimientos pude haber tenido laboral (...)pero ese me benefició porque me hizo eficiente(...) mi nuevo jefe este chico tiene otras cosas conmigo, un nuevo jefe que no me acosa, pero para mi del que también pienso aprender mucho” (...) hoy en día me cambio los vínculos, pero yo estoy recontenta con mi vida, laboralmente me destaque en muchos puntos(...) mi jefe es mi compañero de sótano como le digo, porque hemos trabajado muy bien juntos, con mucho respeto, como en todo lugar, es una relación linda.”

(Mujer, 47 años, Química).

“Una reinserción laboral que duro 3 meses y realmente con expectativas y con mucho valor agregado y que además de buenos afectos de compañeros de trabajo y buenos jefes y gente que era proclive a la buena organización y también me llevo conocimientos que eso no te lo saca nadie y eso me pone contento y me hace estar como pez en el agua(...)cuando uno va adherir a un nuevo empleo saber interiorizarse cual es la cultura organizacional si hay una persona en un cuerpo directivo o un gerente trabaja o el equipo de trabajo opera bajo estas variable el Mobbing evidentemente no va a ser positivo(...)

“Y la obligación de uno se va a incorporar debería ser investigar mas allá de que tarea va a ser cuales son los factores culturales y los factores culturales que es lo que no se ve que por mandato su cuerpo directivo transfiere a las bases vos podes tener la mejor organización pero hay un factor cultura que decante del sus dueños y accionistas y cuerpo directivo si las cosas funcionan bien las bases funcionarían bien mientras tengan podrida la cabeza el resto no va a s funcionar bien (...)estoy seguro que mi trabajo es impecable (...)Con mi jefe actual muy buena tenemos nuestras diferencias per acá lo bueno es que lo puedes dialogar si pensamos muy distinto incluso es hasta cómico cuando dinimimos nuestras diferencias porque empezamos en una negociación pero siempre con fundamentos siempre con el manto de un buen compañerismo de un respeto mi jefe respeta mucho el conocimiento que yo tengo que a diferencia que el otro no que el conocimiento estaba pero era una competencia este no lo ve como competencia lo ve como algo que le está dando su aporte y apoyo en su gestión como gerente da oportunidades de que vos puedas demostrar que haces y eso es fantástico.” (Hombre, 37 años, Administrador).

“La relación con los compañeros es buena, si realmente llega a un

punto que dices no quiere hacer mas amigos en el trabajo, no me quiero encariñar con nadie, pero bueno no se puede vivir así, pero se va encariñando más personal, lo que le pasan a otros familias afectos, quedas reticente a todo lo que es relaciones dentro del trabajo quedas no me quiero involucrar más allá del trabajo la tarea , inevitablemente por suerte vuelve a echar lazos porque pasas muchas horas y no puedes vivir aislado del mundo sin saber lo que le pasa al otro, te cuesta volver a confiar y establecer un vinculo o tener la idea de que tu jefe tiene que ser de una forma tengo una jefa en estos momento una persona flexible te sientes apoyado y para mi es extraño tu jefe, porque tu jefe es más o menos tu enemigo que te está controlando y evaluando y no la persona que te ayuda a transcurrir tu jornada laboral lo mejor que se pueda y no te aplica todo este acoso(...).Si uno se vuelve más metódico en la forma de trabajar, tomo más recaudos, más alerta, pero siento que lo supere mas allá de la cosa de que siempre te va a quedar porque es una cosa muy fea la que vivis.”(Mujer, 32 años, Comercio Exterior)”.

“Hoy estoy en un muy buen trabajo me fui a otro lugar de trabajo donde me respetan y no tengo este tipo de situaciones y no esta él, con buenos jefes y compañeros de trabajo” (Mujer, 25 años, Psicólogo).

“Hoy con mi jefe puedo tener un trato razonable hoy le digo sos muy des motivador, hoy no lo quiero no lo pongo en un lugar se lo digo y luego vengo mañana y como si nada pero a la vez tengo una relación más distante soy más fría” (...) siguió mejor porque encontré que ese lugar nuevo las tareas fueran más afines con mis gustos, a mi me afecto favorablemente, hoy en día es muy buena de bastante seguridad puedo sobrevivir perfectamente lo tengo de igual a igual no me nadie me hace sentir como si sos una tarada(...).después de estar en el campo de concentración uno agradece la vida prácticamente y te hace flexible hoy en día puedo trabajar con todo tipo de personas porque no hay nada peor que él y todo lo que viene después es mejor que él.(...)los

problemas vinculares del equipo me preocupan pero hoy soy jefe y si alguien está sufriendo me despierto y pienso y me cuesta conciliar el sueño pensando en eso pero no quiero que nadie sufra.(...)no bajo mi rendimiento nunca, hay en su momento cuando estaba muy presionada si un poquito, pero después no” (Mujer, 50 años, Psicóloga).

“Han llamado a pedir referencias y ella ha dado malas referencias de mí, me costó 6 meses(...) no ha afectado mi desempeño si no que pase lo que pase pues no, fueron 6 meses sin trabajo y con ese miedo que si encontrara un nuevo empleo serian las cosas diferentes(...)mi jefe actual Son buenas pero desde el principio antes de firmar mi contrato quedaron muy claras las cosas, de cómo iba hacer mi horario, de cómo iba a ser mi pago todo lo deje en claro para que no haya ningún problema(...) con mis compañeros de trabajo, súper y como no está la persona que está hablando la una de la otra, son buenas. (Mujer, 32 años, Terapeuta Ocupacional).

“Después entré a esta empresa donde hoy en día estoy y encontré mi lugar me sentía seguro, no afecto en mi desempeño laboral y me fui a trabajar con gente en la parte de ingeniería en proyecto con otro ingeniero (...) normal no hay grandes problemas, el jefe del es una persona que exige no tengo problemas hasta ahora serios. (...) mi jefe actual no tengo una buena relación pero no me hostiga tanto es una persona orgullosa y bastante soberbia le cuesta escuchar a otras personas se equivoca bastante pero no hay falta de respeto.” (Hombre, 49 años, Técnico Mecánico).

“La verdad que fue como un cambio de 360 grados como que baje el nivel de estrés y lo canalicé por otra área, me dio un nuevo respiro y me permito explotar mi área de escritura y agilizar más mi productividad” (Mujer, 26 años, Periodista).

“Hoy en día es de total fluidez y con el máximo respeto como merezco, mayor compañerismo (...) en día no estoy aliada como estaba en el trabajo anterior, mayor compañerismo, me interrelaciono mucho más y conociendo gente nueva y sobretodo una oficina que no está lleno de mujeres” (Mujer, 29 años, Publicista).

“Porque me da miedo que a futuro se pueda revertir esta situación porque para mí no está todo resuelto mi problema, en algún momento en este nuevo trabajo me da miedo de que me vaya a pasar lo mismo y valla a volver a suceder porque soy una persona no soy una máquina y puedo volver a fallar y me ha hecho porque todo esto me ha hecho vivir en el momento en que voy a fallar (...)muy diferente a que el jefe anterior este jefe no me hostiga tanto, ni me ejerce presión a altos niveles como al borde de algo (...)con mis compañeros de trabajo, hasta ahora son buenas nos llevamos todos bien (Hombre, 34 años, Ventas).

“También el miedo al trabajo, espero que las cosas cambien pero ahorita me da miedo, espero que los pensamientos de las personas cambien en cuanto a los trabajos para volver” (...) hace un año, yo tenía ciertos rencores, alguna negatividad hacia el trabajo, pero es algo que me tenía que pasar y ya. (Mujer, 30 años, Abogada).

“Siempre intento focalizarme en la tarea, las alianzas que puedan ser productivas para mí (...) con mis compañeros de trabajo, en la actual empresa es de buena cooperación hay un clima de respeto y hay proyectos. Hombre, 49 años, Psicólogo).

“El nuevo jefe que me le conté lo que me pasó y tuve que aclararle de antemano que cuando el producto y la licitación no la viera clara o allá algo turbio yo eso no lo iba a firmar y el gerente si no lo firmó yo y él tampoco firmaba, confiaba en mi y cuando no estaba de acuerdo con tal

producto o algo y lo respetaba.” (...) la nueva empresa donde estoy el gerente me respeta, respeta y me respeta la orden y a su vez en esta en empresa piden muestras, si no hay muestras no hay adjudicación de ningún producto” (Mujer, Administrativa, 37 años).

Como secuelas laborales *Mobbing* se encuentra en la mayoría de los casos que las personas consideran que adquirieron nuevas competencias y conocimientos que les permiten delimitar su rol laboral y realizar sus tareas con un mayor nivel de detalle, lo cual significa para ellos tener un mejor rendimiento y mejores relaciones con su jefe. Se encontró un caso donde una persona crea su propia empresa para no estar en relación de dependencia. Es decir, que la resignificación del hecho parece haber dado lugar a estrategias resilientes.

Dentro de la organización no solamente se encuentra el superior directo y el empleado víctima, es evidente que existen otras personas. En estos casos de estudio resulta interesante la actitud que tomaron las personas que rodearon a los empleados víctimas. Suele ocurrir que el jefe o superior maltrata a todo el personal tomando ensañamiento con la víctima escogida, obligando al resto del personal a callar o participar indirectamente. Situaciones en las que debe haber unión directa y voz determinante y fuerte para enfrentar al acosador fueron tomadas como excusas para solapar problemas menores. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, resulta interesante ya que el resto del personal si bien no tuvo fuerza para defender sus derechos en ocasiones actuaban como hombro consolador y justificador de la personalidad de la víctima; diferente en otras que simplemente ignoraron el evento dentro de la organización para mostrar apoyo en ocasiones privadas y sociales, es decir, no hubo exclusión por parte del personal a este sujeto víctima. Aunque el apoyo directamente brindado es fundamental el grupo de trabajadores compañeros de la mayoría de estos sujetos víctimas evitó la exclusión social y sucumbir antes los maltratos por parte del jefe. En otros casos, se observaron personas que deciden continuar con sus estudios

profesionales y dedicarse tiempo completo al cuidado de su familia. Sólo en un caso particular se trató de una persona que ha tenido dificultades para reinsertarse laboralmente por miedo y temor a que la situación vuelva a suceder. *(Mujer, 30 años, Abogada) “También el miedo al trabajo, espero que las cosas cambien pero ahorita me da miedo, espero que los pensamientos de las personas cambien en cuanto a los trabajos para volver”* lo cual deja una continuidad de la situación vivida, y una negatividad en cuanto al trabajo al no desea insertarse en un nuevo trabajo debido a la situación traumática, y por voluntad propia decide estar excluida laboralmente.

V.8. Sugerencias después de vivir el acoso laboral.

En la octava categoría es consejos y advertencias para la prevención primaria o secundaria ante el comportamiento abusivo sobre una persona en el ámbito laboral. A los participantes se les realizó la siguiente pregunta para que expresaran una libre opinión y dieran su aporte desde la experiencia.

E: Por último alguna Frase que decir.

“Soy una persona muy impaciente y haber trabajado ahí me dio paciencia y me dio la capacidad de admitir que hay personas diferentes y así se refuerte y que hay persona que de una u otra forma te maltratan y uno tiene que estar en sus sitio, y saberse controlar y saber hacer sus cosas bien desde el cuidado personal , porque yo muchas veces sentí ganas de pararme y decirle hasta de que se iba a morir y tirarlo contra la pared pero yo decía este señor no puede producir tanto en mi y me retenía.” (Mujer, 26 años, Psicóloga).

“Yo considero que fue un aprendizaje esta experiencia y que no hay que ser así, ni permitir que los jefes por muy jefes que sean te maltraten

ni física, ni psicológicamente, por eso tengo empleados a cargo y soy mucho más flexible, pero ya me fui al otro extremo entonces tampoco está también.” (Hombre, 26 años, Técnico en electrónica).

“Mira yo volvería a vivir todo de nuevo, sí , si a mi Dios me dije baja a la tierra yo mañana bajo, lo único que voy a cambiar es haberme alejado de mi fe que fue mi inicio de todo esto.” (Mujer, 42 años, Química)

“Uno tiene que parar las cosas desde el día uno que te sientas acosado y que sientas una falta de respeto (...) mi ideal es que uno pueda contar con un sindicato y si no lo puedes cambiar, irse. Es más importante la salud”. (Mujer, 29 años, Publicista).

“Voy a la parroquia y le pido a Dios que tome decisiones y porque el trabajo uno lo necesita pero tampoco a riesgo de vida, ni tampoco a riesgo psicológico” (...) hay muchos paradigmas que hay que romper, y si te pasan situaciones de Mobbing y dependiendo de cómo vos estés armado desde lo psicológico, los afectos, la familia, es que vas a poder afrontarlo” (Hombre, 37 años, Administrador).

“Yo creo que a una persona que le pasa eso (...) lo mejor es despedirla. Pagarle lo que le toca pagar (...) pero no hacerla pasar por ese proceso” (Mujer, 32 años, Comercio Exterior).

“Que el área de recursos humanos debería estar atento que este tipo de situaciones no pase, sé que es muy difícil cambiar a los líderes pero nuestro aparato psíquico está en sus manos y sé que es difícil pero algo debería hacerse.” (Mujer, 50 años, Psicológico).

“Quisiera que en estos casos de acoso hubiera alguien capacitada para diferenciar y sea capaz de llegar a conocer realmente la situación por la cual uno está pasando y las consecuencias negativas para la vida

del trabajador y la familia". (Mujer, 32 años, Terapia Ocupacional).

"La verdad la conclusión de esto es que esto en una empresa grande como en la que estoy yo, uno de los departamentos más importantes que deberían tener es el de RRHH donde no solo se tienen que administrar de horas y sueldos sino a la comunicación con su personal y cosa que no existe por supuesto en mi empresa pero creo que estas cosas no pasaría si hubiera un departamento de RRHH serio y porque no un psicólogo que charle con la gente." (Hombre, 49 años, Técnico Mecánico).

"Ningún trabajo vale la pena yo sé que es difícil pero ningún trabajo vale la pena poner en riesgo la tranquilidad y la paz de uno por muy bueno que sea, por mucho que te quedes en la calle no lo vale, porque si tienes un buen trabajo y no puedes dormir es lo mismo estamos en la misma situación uno tiene que tener un trabajo para estar bien y no para estar mal y si el trabajo no te ayuda busca un nuevo trabajo." (Hombre, 34 años, Ventas).

"Es una experiencia negativa que te influye de manera negativa como persona pero si analizas toda la situación le puedes obtener una ganancia positiva de todo el resultado, para crecer de manera personal y profesional" (Mujer, 26 años, Periodista).

"Ningún trabajo vale la pena poner en riesgo la tranquilidad y la paz de uno."(Hombre, 34 años, Vendedor).

"Pienso que cada jefe debería ser solidario con su trabajador porque sin el trabajador el jefe no va hacer nada. Creo que cada persona debe respetar y respetarse el trabajo de cada quien y no debería haber sabotaje en ningún tipo de trabajo". (Mujer, 30 años, Abogada).

“Las jerarquías deberían tener comunicación con los subordinados también como para chequear estas cosas si se producen o no cuando hay mucha distancia y esto es demasiado jerárquico y demasiado vertical y no hay nada horizontal hay menos prevención en estas cosas porque la cadena es muy rígida.” (Hombre, 42 años, Psicólogo).

“Que hay que estar atento, esto de dar responsabilidad trae sus pros y sus contra me sirvió para valorar y que quizás yo no me daba cuenta de qué forma mis compañeros me tienen en cuenta a él lo echaron y ese gerente y mis compañeros le habían dicho la persona que era el mismo se encargo de armar el expediente diciendo que yo no estaba loca como el ex gerente me llamaba, lo arreglo el expediente y se cerró suerte.” (Mujer, 37 años, Administrativa).

La mayoría de los entrevistados coinciden en afirmar el papel importante del área de RRHH, en cuanto a la capacitación y desarrollo de las competencias humanas y técnicas de las personas, consideran que esta área puede fortalecer los procesos de comunicación y diálogo al interior de la organización con el fin de que sean canales abiertos para la resolución de conflictos y la adecuada toma de decisiones. Algunos proponen también que esta área debe realizar asesorías y acompañamiento a las personas que pasan por una situación de *Mobbing* y brindarles el apoyo y el respaldo necesario.

Los entrevistados, además, opinan que el lugar de trabajo debe ser un lugar sano, donde se respeten sus derechos, donde el jefe sea solidario con las necesidades del empleado. Consideran que siempre, a partir de una situación negativa, se pueden rescatar aspectos positivos que aportan al crecimiento personal y profesional siempre y cuando se cuente con el apoyo de la familia y un buen equipo de trabajo

VI. Conclusiones

En dicha investigación se observó como medida principal del *Mobbing*, está compuesto por una serie de actos o conductas que perjudican negativamente al individuo a quien se le ocasiona, para que un acto pueda definirse como acoso laboral debe haber una duración mínima de (6) meses y presentarse episodios con una frecuencia de al menos una o dos veces semanalmente de estas conductas e ir ligado a una intencionalidad negativa; es decir existe una situación provocada intencionalmente y en forma premeditada por el acosador convirtiendo está en una situación altamente estresante. Es la intención lo que sirve para diferenciar el acoso de las demás situaciones que generan conflicto laboral, en el acoso siempre hay una situación provocada intencionalmente y en forma premeditada por el acosador. El acosador tiene la intención de dañar al trabajador que ha marcado cómo su víctima, es consciente de ello, lo sabe y esta percepción es la que acentúa los efectos del acoso, convirtiéndolo una situación altamente estresante. En ocasiones el acoso puede ser absolutamente sutil, pero no es por ello menos perjudicial para la víctima.

Todo esta serie de características están aunando a un conflicto asimétrico de las partes, la parte que hostiga se encuentra en una situación de superioridad respecto a su víctima ya sea por contar con mayores recursos o por encontrarse, generalmente, en una posición de superioridad jerárquica respecto del trabajador acosado. Ahora bien, la asimetría entre las partes puede ser jerárquica o de hecho, en estos casos se pudo observar como el acosador ocupaba en el organigrama de la empresa un escalafón superior a la del trabajador acosado, mal utilizando la posición de superioridad para socavar la personalidad de la

víctima y abusando del poder como figura de autoridad, donde expresaron los sujetos que existía un trato no equitativo en comparación a sus pares.

En los casos en que existe una relación de poder entre los que intervienen en el proceso-incluso en los que ocupan categorías laborales idénticas, ocurren situaciones en las que se otorga más poder a una parte que a otra por motivos de antigüedad, vínculos con personas cuyo poder es aún mayor, o ubicaciones en departamentos con algún peso específico (Luna, 2003). Sin embargo, la asimetría también fue de hecho, la víctima se encontraba con menos recursos o apoyo en el seno de la empresa provocando la eliminación del trabajador de la unidad productiva.

Después de observar el material obtenido, los participantes exponen algo que es evidente y es que el *Mobbing* es un problema basado en el desarrollo de las relaciones interpersonales, en donde es el acosador quien percibe al sujeto acosado como una competencia y a la presencia de habilidades y/o cualidades presentes en dicho individuo que él no ha podido desarrollar como propias, situación que se considera amenaza y un conflicto a sus intereses dentro de la organización buscando así que a través de una serie de actos o conductas de acoso se logre eliminar a su "rival" de la organización.

(González de Rivera; 2002) describe la personalidad del acosador como una combinación de rasgos narcisistas y paranoides, destacando como rasgos propios de estas personas la envidia, el acosador experimenta celos y envidia que consiste en el sufrimiento por el bien ajeno y en el placer por su mal, por lo que trata de arrebatarle al otro aquello que considera valioso, la necesidad de control y mediocridad. Esto puede responder a que el acosador percibe al sujeto como competencia y amenaza y funciona por envidias, lo cual aplicó una serie de estrategias donde las víctimas notan acciones de forma injusta, sutil y voluntarias por parte del acosador, con el fin óptimo y el logro de su objetivo que es la salida del víctima de la organización, como forma de "eliminar al sujeto" que lo percibe como competencia y que ve en él que posee cualidades que él no ha desarrollado. Hirigoyen (2001) clasifica a

los sujetos que son víctimas de *Mobbing* en tres grupos: a) los envidiables: personas brillantes y atractivas que son consideradas como peligrosas o competitivas por los líderes implícitos del grupo y que se sienten cuestionados o amenazados por su mera presencia.

Teniendo en cuenta la información anterior y poniendo como prioridad que es el capital humano el componente más valioso de una Organización, y es por esta razón puntual que las empresas deberían retenerlo ya que es su principal valor; al contrario ocurre en estas organizaciones donde ocurre el conflicto por Acoso Laboral. En estos casos las personas que han experimentado una situación de *Mobbing*, en busca de la resolución al conflicto por Acoso Laboral, se pudo percibir el desarraigo de las personas, de las organizaciones, debido a que en la organización en lugar de mediar el conflicto suscitado, unilateralmente se recurrió al despido del trabajador sin tener en cuenta los perjuicios tanto para el trabajador como para la empresa.

Desde las organizaciones el desarraigo y la pérdida de los trabajadores deja entrever, la falta de atención y el déficit que existe para resolver este tipo de problemas; los sujetos víctimas de *Mobbing* en la búsqueda de posibles soluciones agotó las vías alternas de solución y al no ser atendido por instancias superiores dentro de la organización, y no obtener una intervención por parte de áreas de capital humano como lo es recursos humanos, toman como tipo de solución renunciar al cargo y terminar con su carrera dentro de la empresa debido a los altos niveles de presión exigido y el hostigamiento percibido aunado a la intensificación de los ataques de forma creciente, por lo que la capacidad y la resistencia de las víctimas se ven ampliamente afectadas lo que puede motivar la salida de la organización y los acosados deciden renunciar debido al malestar experimentado. Dawn, Cowie y Ananiadou (2003) estimaron que, de las personas acosadas, un 25% acaban por abandonar la organización (jubilación forzosa, despido, baja voluntaria o enfermedad). En un estudio posterior, se cuantificó en un 17% las personas que habían dejado realmente el trabajo debido al acoso (Vartia 2001).

Se puede concluir que frente al tipo de resolución que encontraron las víctimas ante la situación de *Mobbing*, coincidió en la desvinculación de la organización (por despido o por renuncia) puesto que consideraban injusta dicha situación por no contar medios alternos de resolución dentro de la organización. Así también se observó:

Desde algunas Organizaciones se presentan diferentes soluciones a la situación de *Mobbing*, entre ellas se encuentra el despido de las personas (víctimas o victimarios) suspendiendo el contrato laboral sin previamente haber dado solución al conflicto. La dificultad para encontrar otras alternativas de empleo agrava el riesgo para la salud y los efectos negativos para la organización, porque la consideración del despido o de la “baja voluntaria” más que una solución se podría convertir en el “verdadero” problema (Peris, 2002).

De hecho, se ha encontrado una asociación entre la percepción de inseguridad laboral y las intenciones de abandonar la empresa, lo que parece indicar que cuando se tiene miedo a perder el trabajo se ponen en marcha las posibilidades de abandonarlo lo antes posible (Roskies, Louis-Guerin y Fournier, 1993).

Las personas acosadas adquieren un enraizamiento en la motivación, sintiéndose desmotivado y siendo un pesar para ellos ir al lugar de trabajo donde saben que van a ser hostigados. El acosado de la misma forma toma acción en el asunto y como una vía de salida al problema, la toma de decisión de separarse de la organización en busca del “factor seguridad”, confort, la ergonomía y su propio bienestar. Esto puede deberse a que no quieren pertenecer a una organización donde los valores de la organización han sido violados y por ende existe una incongruencia entre los valores personales y los de la empresa lo que acarrea que no se sientan identificados y no logren tener el sentido de pertenencia.

Con base a dos entrevistas realizadas, (entrevista #2 y entrevista #10), en ambos casos expresan que deciden renunciar para evitar así una situación laboral de dependencia, mostraron una resignificación del hecho

y aumentaron sus habilidades a poner en práctica en su nuevo ámbito laboral.

Como se puede apreciar en los relatos de las personas entrevistadas, en ninguno de los casos la solución fue resuelta por medio del diálogo o la asesoría de un profesional de la organización (área de RRHH o administración) situación que deja entrever la poca importancia que le dan al capital humano y a su bienestar tanto psicológico como físico en las organizaciones donde se desempeñaban estas personas.

Esta problemática va más allá de la pérdida para la antigua organización en cuestiones de practicidad como la necesidad de emplear tiempo en la formación de nuevos trabajadores que deben ir incorporando con motivo las bajas laborales secundarias al *Mobbing*; también por perjuicios a la imagen pública como un valor intangible, la pérdida de la imagen pública de una marca o empresa hoy en día se considera como un valor real, y este tipo de publicidad minoran el mismo. Este conflicto afecta también a las organizaciones futuras donde ocurra *Mobbing*, pues no se está atacando la raíz del verdadero problema, ni se le da solución debilitándolas y causándoles pérdida a sus miembros, al equipo de trabajo, con el desarraigo de estos integrantes donde pierden el talento humano, incluyendo personal que es clave para la organización.

Los participantes del estudio tras haber vivido una situación de acoso laboral, manifiestan tener expectativas positivas frente a sus nuevos entornos de trabajo, considerando a éstos como nuevas oportunidades para desempeñar sus profesiones y poner en práctica sus conocimientos, competencias y habilidades. Es decir que, si bien es cierto que los conflictos pueden ser fuente de riesgo, también lo son de oportunidad (Costa y López, 1996), saliendo –aparentemente- renovados gracias al crecimiento postraumático (Rojas Marcos, 2010). El papel que juegan las expectativas y a posteriori es lo que permite tener a estos sujetos motivados en la generación de metas vitales que potencien el bienestar personal, siendo la expectativa previa como la evaluación subjetiva de la probabilidad esa meta y por lo tanto cada percepción

proyecta a futuro a estas sujetos lo cual lleva a la probabilidad de conseguir realizar la tarea dentro de sus nuevos ámbito laboral.

De acuerdo a lo manifestado por los entrevistados, es importante en sus nuevos trabajos crear relaciones interpersonales sanas, con adecuados canales de comunicación, amplios y transparentes, que les permitan la libre expresión de sus ideas, pensamientos y sentimientos, evitando así posibles conflictos. Más específicamente, se deben promover conductas saludables que permitan instaurar sistemas de rehabilitación de los trabajadores afectados, así como también informar sobre los sistemas de mediación para ayudar a la persona acosada (Avarques, León & Guillén, 2004).

Más sin embargo otros de estos casos las personas tras la salida laboral de la organización donde sufrieron *Mobbing*, muchas estas han logrado la inserción laboral y, en sus nuevo trabajo han experimentaron un miedo acentuado de volver a vivir la misma situación, más sin embargo han superado esto expresan que hoy en día en caso de que se les presentara la misma situación cuentan con herramientas y expresan que lo afrontarían de manera distinta debido a la experiencia vivida. Se pude observar como los participantes que tras la adversidad, no solo han afrontado la situación vivida, sino que han optado por trabajar de forma independiente.

En la significación del hecho, corresponde la percepción del sujeto y la atribución del significado que le connotó al suceso sufrido por Acoso Laboral. Los sujetos que vivieron el acoso laboral, expresan que es importante eso que vivieron y le connotan un significado tanto positivo como negativa, cada sujeto le da significados distintos a su situación, por ser muy personal, lo cual responde que pese a ser una situación experimentada de *Mobbing*, cada sujeto tiene percepciones distintas y en estos intervienen a un conjunto de elementos como son los factores internos los que interviene en el conflicto y los recursos con los cuenta para el afrontamiento del conflicto.

Cada sujeto es una persona tiene entidad, única y singular, lo cual responde a misma una misma situación experimentada de *Mobbing*, en que intervienen los factores internos, la manera de resolver el conflictos, los recursos con los que esa persona cuente, para superarla. Así mismo el significado, que cada persona le atribuye a la situación experimentada, será distinto debido a que las personas tienen percepciones distintas de una misma situación. Estos participantes le dieron connotaciones como factor de aprendizaje, factor de seguridad, otros que fue el motor de crecimiento a nivel profesional pese haber vivido una situación tan particular y difíciles para ellos en su momento, algunos expresan que fue una experiencia más y como cambio de paradigmas y un modelo mental más, hoy en día estos participantes expresan que actuarían de una forma diferente al ya haber tenido esa experiencia y cuentan con recursos para hacerles frente a nivel personal, psicológico y emocional para hacerle frente.

Por ejemplo, los efectos sociales del acoso laboral se caracterizan por la aparición en la víctima de conductas de aislamiento, evitación y retraimiento (INSHT, 2001); así como la resignación, el sentimiento de alienación respecto a la sociedad y una actitud cínica hacía el entorno (Gómez, Burgos y Martín, 2003). En el presente estudio, respecto al área social, las secuelas del *Mobbing*, aún cuando la situación de acoso haya finalizado, se hacen evidentes en la actitud cautelosa que asumen las personas para entablar nuevas relaciones interpersonales, que se traducen en comportamientos de desconfianza y temor, les repercutió en sus relaciones interpersonales negativamente (distantes, frías y pobres) incluso estaban muchas veces aislados por el entorno, sin embargo pese a eso han logrado aumentar la confianza y entablar nuevas relaciones interpersonales sanas, con canales abiertos de comunicación entre los pares y los jefes e inclusive han sido apoyo para ellos para transcurrir su jornada lo mejor posible, lo cual ha sido de adaptación en sus nuevos contextos laborales. Nueva vida laboral relaciones interpersonales con el jefe o pares, estas personas expresan que el su nuevo trabajo las

relaciones son distintas, al trabajo anterior donde las relaciones interpersonales son ambiguas, competitivas y tendientes al boicot donde muchas veces la se veía afectado el trabajo debido a que la comunicación era evasiva.

Los sujetos víctimas de Acoso laboral que sufren este tipo de situaciones, consideran importante fortalecer una red social de apoyo dentro de sus organizaciones, actuar estratégicamente para manejar la presión social, aceptar las diferencias y tener un referente que sirva de soporte en caso de volver a experimentar un problema de acoso. De hecho, Leyman (1996) ha analizado al objeto de hostigamiento como una víctima aislada, pero diversos estudios han mostrado que sólo una minoría de afectados informa haber sido objeto de acoso individualmente, mientras que una mayoría informa que ha compartido su experiencia con algunos de sus compañeros e incluso, en algunos casos, con todo su grupo de trabajo (Hoel, Cooper y Faragher, 2001; Liefoghe y Mackenzie Dawey, 2001).

Quienes han enfrentado una situación de *Mobbing* en el antiguo trabajo presentan en la actualidad la sintomatología psicofísica típica del estrés crónico. Entre los síntomas, persisten: alteraciones del sueño, contracturas de espalda y cuello, estrés, gastritis, problemas en la piel, tensión muscular, problemas de tensión, migrañas, nerviosismo, alergias, problemas de tiroides y cansancio generalizado. Estos resultados son congruentes con los de Vartia (2001) quien, por medio de un análisis de regresión, concluyó que ser víctima de *Mobbing* era un predictor significativo de los síntomas de estrés.

A nivel psicológico, se percibe una incongruencia entre lo que las personas piensan y sienten puesto que, a pesar de experimentar sentimientos de ira, rencor, tristeza, deseos de venganza, impotencia, estrés, angustia, expresan que dicha situación se convirtió en una oportunidad de crecimiento personal y profesional. Situación que puede verse como un factor resiliente de las víctimas de *Mobbing* que les permite readaptarse a los siguientes contextos laborales. Desde el punto

de vista clínico, fue Leymann (1996) quien señaló que el estrés postraumático es probablemente el diagnóstico psicológico asumido para el 95% de los sujetos sometidos al *Mobbing*. Einarsen *et al.* (1996) observaron que el acoso explicaba el 13% de la varianza de las molestias psicológicas, el 6% de los problemas musculo esqueléticos y el 8% de los problemas psicosomáticos. Para las víctimas, las consecuencias pueden ser devastadoras no sólo desde el punto de vista físico sino también psicológico dando origen a cuadros de estrés, trastornos de ansiedad, alteraciones del sueño, depresión e incluso intentos de suicidio (Riquelme & Alfonso, 2006).

Las personas después de vivir una situación de acoso laboral consideran que adquieren nuevas competencias y conocimientos para delimitar su rol laboral y realizar con más detalle sus actividades cotidianas y de esta manera mejorar su desempeño. Dicha situación genera un ambiente laboral adecuado donde las personas sienten que se valora su trabajo y esfuerzo, fortaleciendo así su estima y seguridad personal.

La reinserción laboral de las personas entrevistadas se ha generado sin ninguna dificultad, la gran mayoría a podido seguir desempeñando su profesión y aquéllos que han tenido algún tipo de problema al respecto han optado por continuar con sus estudios de especialización, mejorando su desarrollo profesional. La posible explicación de este hecho puede estar en la utilización de la intención de abandonar o de buscar otro empleo como un mecanismo de afrontamiento positivo para reducir el problema, como una estrategia cognitiva que permite al individuo buscar un nuevo puesto de trabajo o, al menos, le alivia la idea de no tener que permanecer “toda su vida” en una misma organización (Keaslhy y Jagatic, 2000).

Sin embargo las consecuencias no se limitan a la situación propia del *Mobbing* sino que continúan las secuelas físicas, psicológicas y laborales, aún hasta dos años de concluido el Acoso laboral.

Estas personas pese haber sufrido el *Mobbing* han tenido estrategias de afrontamiento positivo como lo son la aceptación del hecho y resignación, en sus actuales trabajos comparten su experiencia sufrida el dolor y la pena vividos, han sabido reorganizar el sistema familiar y sus vidas cotidianas, actualmente tienen una reinterpretación positiva del suceso, cuentan con el apoyo social de nuevas personas y un entorno laboral distinto y sobre todo han buscado ayuda profesional después del suceso.

Esto no minimiza las secuelas del *Mobbing*, pese a las secuelas en la nueva Organización físicas, sociales, psicológicas, y a nivel laboral algunas víctimas mostraron una resignificación del hecho y aumentaron sus habilidades y sus capacidades, pudiera intuirse en algunos casos que la posibilidad de la existencia de Resiliencia en los sujetos que han logrado sobreponerse a ellas.

Los participantes priorizan la necesidad de que el área de RRHH asuma un papel activo en cuanto al acompañamiento de los empleados cuando se presentan situaciones de tensión y conflicto a nivel interpersonal, debiendo convertirse en un mediador ante este tipo de situaciones. Por otra parte, también señalan la necesidad de que dentro de las organizaciones se fortalezcan los canales de comunicación horizontal y vertical donde se planteen alternativas de solución frente a casos de *Mobbing*.

Es esta última consideración, probablemente, el mayor aporte de la presente tesis a la Psicología Organizacional.

En este sentido, se puede proponer futuras líneas de estudio que analicen las diferencias en los afectados por *Mobbing* cuando pertenecen a Organizaciones con o sin áreas de RRHH que consideren este problema dentro de sus funciones y apelen a estrategias mediadoras que impidan que sea la víctima del acoso la que termine fuera de la empresa. Asimismo, sería importante conocer si tales departamentos disminuyen o no la incidencia de este fenómeno en una Organización.

Esta tesis genera valor debido que el estudio permitirá abarcar la complejidad y profundidad de esta situación, desde una perspectiva holística que considera todos los aspectos importantes para la comprensión de la vivencia del trabajador acosado. La tarea del Psicólogo Organizacional en esta perspectiva, estará en dilucidar cómo los trabajadores conciben, viven y actúan siendo víctimas de acoso laboral, comenzando por las elaboraciones o construcciones internas que poseen de su vida, de sus relaciones familiares y de su proceso de integración a la Organización. Por tal razón es importante, ya que al observar con detalle la realidad individual, desde el relato de cada individuo víctima de acoso laboral, conociendo así por medio de los datos que nos suministras los participantes nos dan la información necesaria para este estudio, lo cual los informantes claves nos dan su aporte para el centro del conocimiento, las consecuencias de esta vivencia desde su subjetividad y experiencia, así como los elementos asociados a una continua búsqueda de atención o ayuda psicoterapéutica.

Las Organizaciones deben ser responsables un área específica o de RRHH, que esté al pendiente de las necesidades de estos trabajadores e investigue con la particularidad necesaria y un debido diagnóstico de si existe o no Acoso Laboral, en caso de existir tomar medidas preventivas y correctoras a través de una adecuada intervención y accionen de una manera estratégica y eficaz para que no ocurra la intensificación del conflicto y sean parte de la solución para que no ocurra la intensificación del conflicto y como consecuencia desencadene en términos mayores al no intervenir o darle la adecuada resolución del Acoso Laboral y no afecte a la larga negativamente a la organización y al individuo.

Para prevenir este tipo de conflictos por Acoso deben no solo incorporar sino dar seguimientos a programas de evaluación de desempeño, que permite observar no solo la calidad del trabajo, sino también las relaciones con las personas, tener el conocimiento de que le está pasando al sujeto en caso de tener un déficit o por el contrario, a través de los cuales nos lleva a obtener resultados que nos indique en pro

de mejorar o mantenerse, sería recomendable que se aproximan más a un modelo 360 Feedback entre pares superiores y colaboradores y expertos en esta técnica que permitan procesos más abiertos y participativos dentro de la organización.

Establecer canales de comunicación ya que el factor comunicación es relevante en la organización para el logro de objetivos es muy importante para prevenir situaciones de conflicto por *Moobing* y mejorar situaciones establecidas como conflicto, proponer un modelo de Feedback donde los participantes los pares, superiores, colaboradores y expertos en esta técnica que dirijan este proceso para dar a conocer las situaciones, establecer la comunicación y que sea de un mayor provecho posible para poner planes de acción y que resuelvan la situación.

Incorporar adecuados programas de evaluación de desempeño y no solo accionar cuando existen “malos resultados o déficits”, sino también tomar acciones en términos de “buenos resultados” en la productividad, en términos económicos y comerciales que le pueda general a la organización, sino también medir el estilo con el cual se están obteniendo dichos resultados, ya que a la larga puede traer perdidas negativas a la organización al perder un personal clave que le genera también valor y mantener una buena comunicación interna en las Organizaciones.

VII. Limitaciones

Luego de haber culminado el presente estudio, se consideró importante dar a conocer cuáles fueron las limitaciones de la investigación.

En cuanto a las limitaciones más importantes son: el análisis se hizo al reporte de los entrevistados sobre las percepciones que ellos tenían acerca de lo sucedido en las empresas donde trabajaban, por lo que los hallazgos presentados no constituyen una sistematización del fenómeno sino antes bien una ordenación de las percepciones de los entrevistados lo cual podría introducir relativa variabilidad respecto a otras muestras con características distintas.

Otra limitante para este estudio de *Mobbing*, es la población ya que por las características que se requerían para el estudio se encontró un grupo reducido y específico, donde no todos tienen la misma probabilidad de haber vivido este suceso. Algunas limitaciones con respecto a la población fueron: Trabajadores que actualmente son víctimas de *Mobbing* y no hayan sido excluidos de las Organizaciones. Acosados laboralmente que tengan más de 2 años de haber concluido el *Acoso Laboral* y menos de tres meses de haber vivido el suceso. Sujetos que no correspondan a los criterios de *Mobbing* en cuanto a: asimetría, intencionalidad, temporalidad y conducta. Que los sujetos no hayan sido víctima de *Mobbing*. Que hayan sido víctimas de *Mobbing* y no deseen participar en el estudio. Que las víctimas de *Mobbing* no tengan el conocimiento o la autopercepción que han sido acosados laboralmente. Que sean sujetos que no autoricen el permiso para la grabar la sesión de audio.

Por otro lado la participación voluntaria condiciona los resultados obtenidos, porque puede haber casos más graves que no hayan salido a

la luz, ya que en muchas ocasiones las personas ocultan este tipo de experiencias vividas, por ser traumáticas y estigmatizadoras.

Al conocer la finalidad del estudio, los entrevistados pudieron orientar sus las respuestas, dando a conocer únicamente aquella información que fuera relevante para ellos.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, V.E. y Mondragón, H. (2010). Resiliencia y escuela. Pensamiento American Psychologist Association (2001) IV. *Manual de diagnóstico psiquiátrico - DSM* (ed. Rev.). USA: APA.
- Aquino, K. y Lamertz, K. (2004). A relational model of workplace victimization: social roles and patterns of victimization in dyadic relationships. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1023-1034.
- Aryee, S., Sun, L., Xiong, Z. y Debrah, Y. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 191-201.
- Báguena, M.J., Beleña, A., Díaz, A., Toldos, M.P., Roldán, C. y Amigó, S. (2006). *Mobbing, género y salud*. Informe Técnico de Investigación. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Barlow, D. (2002) *Trastorno de estrés postraumático, Psicología anormal*. México: Trillas
- Bjorkquist, K., Osterman, K. y Hjelt-Back, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20, 173-184.
- Bilgel, N., Aytac, S. y Bayram, N. (2006). Bullying in Turkish white-collar workers. *Occupational Medicine*, 56(4), 226-231.
- Boada, J.; de Diego, R.; Agulló, E.; y Mañas, M.A. (2005). El absentismo laboral como consecuencia de variables organizacionales. En *psicothema*. Vol.17, nº 2 (p 212-218)
- Bosqued, M. (2005). *Mobbing: cómo prevenir y superar el acoso psicológico*. Barcelona: Paidós

- Buendía, J. (2003). Riesgos psicosociales en la Universidad: el síndrome de “burnout” y el “Mobbing”. *La Mutua: Revista técnica de salud laboral y prevención*, 9, 5-19.
- Correa, H. K., and P. E. G. Coutinh (1997). “Fatal attack of a pit viper, Bothrops jararaca, on an infant buffy tufted-ear marmoset (*Callithrix aurita*). *Primates*, 38, 215-217.
- CCOO. Acoso psicológico en el trabajo (*Mobbing*). Los efectos de la nueva organización sobre la salud. Cuadernos Sindicales. Madrid: Comisiones Obreras. 2002.
- Costa, M. y López, E. (1996). *Los secretos de la dirección*. Madrid: Pirámide.
- Del Aguila, M. (2003). Niveles de resiliencia en adolescentes según género y nivel socioeconómico. Tesis para optar el grado de maestría. Universidad Femenina del Sagrado Corazón, Lima, Perú.
- Delval, J. (1996) Desarrollo Humano, Siglo Veintiuno Editores.
- Dietz, J., Robinson, S. L., Fulger, R., Baron, R. A. y Schulz, M. (2003). The impact of societal violence and organizational procedural justice climate on workplace aggression. *Academic Management Journal*, 46, 317-326
- Dollard, M., Skinner, N., Tuckey, M. y Bailey, T. (2007). National surveillance of psychosocial risk factors in the workplace: An international overview. *Work y Stress*, 21 (1), 1-29.
- Einarsen (1999). The nature and causes of bullying at work, *International Journal of Manpower*, 20 (1-2), 16-27.
- Einarsen, S. (2000) Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379-401.
- Einarsen. S; Hoel. H, Zapf. D, y Cooper, C (2003) The concept of bullying at work. *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis.
- Elena y Peña, J. (2005). Los problemas de denominación en el estudio del *Mobbing*. *Encuentros en Psicología Social*, 4, 699-705.
- Escartín-Solanelles J.; C. Salas Arrieta y A. Rodríguez Carballeira (2009). “Moobing” o acoso laboral: revisión de los principales aspectos teóricos-

metodológicos que dificultan su estudio". *Actualidades en Psicología*, 23-24, 1-19.

Favretto, G. (2005) *Le forme del Mobbing. Cause e conseguenze di dinamiche organizzative disfunzionali (Modalidades de Mobbing: causas y consecuencias de las dinámicas organizativas disfuncionales)*. Milán: Raffello Cortina Editore.

Fidalgo Vega, M.; Gallego Fernández, Y.; Ferrer Puig, R.; Nogareda Cuixart, C.; Pérez Zambrana, G.; García Maciá, R. (2010). *Acoso psicológico en el trabajo: definición* (NTP, 854). Madrid: INSHT

Field, T. (1996). *Bully in Sight: How to Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying*. Wantage, Oxfordshire: Succes Unlimited

Fornés Vives, J. Acoso psicológico en el mundo laboral. Responsabilidad y control. *Interpsiquis*. (2003). <http://www.psiquiatria.com> García Maciá & Oviedo, (2008). *Gestión y control del Mobbing en la empresa*.

Lahoz Gimeno, Ramón (2004) *La Presión Laboral Tendenciosa (Mobbing)* Tesis doctoral. Girona: Universitat de Girona. 535 pp

González de Rivera, J.L. (2000). El síndrome de acoso institucional. *Tribuna*. <http://www.diario medico.com>.

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

Glaser, B. (1967) . *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative reserarch*. Chicago: aldine.

Hansen, A.M.; Hogh, A.; Persson, R.; Karlson, B.; Garde, A. H. y Orbaek, P. (2006). Bullying at work, health outcomes, and physiological stress response. *Journal of Psychosomatic Research*, 60, (1), 63-72.

Grotberg, E. (2006). *La resiliencia en el mundo de hoy. Cómo superar las adversidades*. Barcelona: Gedisa.

Groteberg, E. (1996). *The international resilience project: Promoting resilience in children*. Online at: <http://resilnet.uiuc.edu/library/grotb97a.html>.

- Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A. y Dupré, K. E. (2007). Predicting workplace aggression: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 228-238
- Hirigoyen, M.F. (1997). *Molestia Laboral*. Madrid: Pitágoras.
- Hirigoyen, M.F. (1999). *El Acoso Moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Barcelona: Paidós.
- Hirigoyen, M.F. (2001). *El acoso moral en el trabajo*. Barcelona: Paidós.
- Hitlan, R. T., Kelly, K. M., Schepman, S., Schneider, K. T., & Zárata, M. (2006). Language exclusion and the consequences of perceived ostracism in the workplace. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10(1), 56-70.
- Hoel, H., Einarsen, S. y Cooper, C. L. (2003). Organizational effects of bullying. En: Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. y Cooper, C.L., (Eds), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*. New York: Taylor y Francis (pp. 145-161).
- Hoel, H., Sparks, K., y Cooper, C. (2003). The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free work environment. *Informe comisionado por la International Labour Organization (ILO)*, Institute of Science and Technology (University of Manchester).
- Hogh, A. y Viitasara, E. (2005). A systematic review of longitudinal studies of nonfatal workplace violence. *European journal of work and organizational psychology*, 14 (3), 291-313.
- Hitlan, R. T., Kelly, K., Schepman, S., Schneider, K. T., y Zarate, M. A. (2006). Language Exclusion and the Consequences of Perceived Ostracism in the Workplace . *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 10, 56-70.
- Houtman, I., Jettinghoff, K., & Cedillo, L. (2007). *Sensibilizando sobre estrés laboral en los países en desarrollo*. Paris: OMS.
- Inness, M., Barling, J. y Turner, N. (2005). Understanding supervisor-targeted aggression: a within-person, between-jobs design. *Journal of Applied Psychology*, 90, 731-739

- Kalawaski, P., Haz, A. (2003). Y ¿dónde está la resiliencia? Una reflexión conceptual. *Revista interamericana de psicología*
- Kotliarenco, M.A. (1997) La pobreza desde la mirada de la Resiliencia, *Rev. El Observador*, SENAME.
- Leymann, H. (1996). The content and development of bullying at work. *European Journal of Work and Organisational Psychology.*, 5, (2).165-184.
- Llaneza, A. J. (2010). *Ergonomía y psicología aplicada Manial para la formación del especialista*. Madrid: Ed. Lex Nova.
- López-Cabarcos, M. A., y Vázquez-Rodríguez, P. (2003). *Mobbing*. Cómo prevenir, identificar y solucionar el acoso psicológico en el trabajo. Madrid: Pirámide.
- López G; Ventura E. (2005). *Estudio del Mobbing en los docentes contratados de la ECSA, Universidad de Oriente, Núcleo Monagas*. Madrid: Maturín.
- López, F.D. (2007) Marco Jurídico del Acoso Laboral en Chile. En: *Reporte para el Proyecto "Research, policy and practice with regard to work related mental health problems in Chile: a gender perspective"*. Santiago.
- Luna, A. (2003). *Acoso psicológico en el trabajo (Mobbing)*. Secretaria de Salud Laboral: Madrid
- Martínez, M. (2002) *El Comportamiento Humano México*: Trillas
- Melia, J; Romero, J (2004). Factores de riesgo del Acoso Social en el trabajo (*Mobbing*): Un estudio de la Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales. Santiago de Compostela.
- Melillo, A. (2001) *Nuevas tendencias en Resiliencia*. Paidós
- Meseguer de Pedro, M., Soler, M..I., García-Izquierdo, M., Sáez, M.C. y Sanchez, J. (2007) *Los factores psicosociales de riesgo en el trabajo como predictores del Mobbing*. *Psicothema*, 19, 225-230
- Mikkelsen, E.G. & Einarsen, S. (2002). Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 87-111.
- Milstein, M (2003). *Resiliencia en la escuela*. Buenos Aires:Editorial Paidós.

- Niedl, K (1996). Moobing and Well-Being: Economic and Personnel Development Implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5: 239-249.
- OIT (2004) Organización Internacional del trabajador. Disponible en <http://www.oit.or.ar>.
- Parés Soliva, R. (2005). La prueba testifical ¿Cómo detectar el falso Mobbing?. *1ª Jornada de Análisis Integral del Mobbing Ámbito Jurídico*. Girona.
- Parés, M. (2002) El acoso moral. Disponible en URL: <http://www.acosomoral.org>.
- Peck, M. S. (1998). *People of the Lie. The hope for healing human evil*. New York: Touchstone.
- Pérez-Bilbao, J., Nogareda, C., Martín- Daza, F. y Sancho, T. (2001). Mobbing, violencia física y acoso sexual. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Piñuel y Zabala, I. (2001). *Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Santander: Sal Terrae.
- Piñuel y Zabala, I. (2004). *Neomanagement. Jefes tóxicos y sus víctimas*. Madrid: El País Aguilar.
- Riquelme, A. (2006) Mobbing: Un Tipo de Violencia en el Lugar de Trabajo, *Ciencias Sociales*, Vol. III, No. 2, Viña: Universidad de Viña del Mar Chile, Disponible en URL: <http://www.uvm.cl/csonline>.
- Rodríguez López, P. (2004). *El acoso moral en el trabajo*. Madrid: Ediciones Jurídicas Dijusa.
- Rodríguez-Carballeira, A., Almendros, C., Escartín, J., Porrúa, C., Martín-Peña, J., Javaloy, F., y Carroble, J.A. (2005). Un estudio comparativo de las estrategias de abuso psicológico: en pareja, en el lugar de trabajo y en grupos manipulativas. *Anuario de Psicología*, 36 (3), 299-314.
- Rojas Marcos, L. (2010). *Superar la adversidad: el poder de la resiliencia*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Rutter, M. (1993). Resilience: Some Conceptual Considerations. *Journal of Adolescent Health*. (14), No. 8.

- Saéz, M.C. y García-Izquierdo, M. (2000). Violencia psicológica en el trabajo: el Mobbing. En J. Buendía y F. Ramos (Coord.), *Empleo, Estrés y Salud*. Madrid: Pirámide.
- Saavedra, E. (2004) El Enfoque Cognitivo Procesal Sistémico, como posibilidad de intervenir educativamente en la formación de sujetos Resilientes: Estudio de Casos, Tesis Doctoral Universidad Valladolid.
- Schuster, B. (2002). Mobbing, bullying and peer. *American Psychological Association*. Disponible en URL: <http://www.apa.org/psa/julaug96/sb.html>. 1-10
- Suárez, N. (2004) Resiliencia, tendencias y perspectivas. Unla.
- Spector, P. E., Coulter, M. L., Stockwell, H. G. y Matz, M. W. (2007). Relationships of workplace physical violence and verbal aggression with perceived safety, perceived violence climate, and strains in a healthcare setting. *Work Stress*, 21, 117-130
- Topa, G., De Polo, M. y Morales, F. J. (2007). Acoso laboral: meta-análisis y modelo integrador de sus antecedentes y consecuencias. *Psicothema*, 19, 88-94.
- Vartia, M. (2001) Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*.
- Vanistendael, S. (1995) Como crecer superando los percances, BICE.
- Walsh, F. "El concepto de Resiliencia Familiar "Crisis y desafío" 1998
- Wolin, S. y Wolin, S. (1993). The resilient self: How survivors of troubled families rise above adversity. New York: Villard.
- Zapf, D., Knorf, C. and Kulla, M. (1996). On the relationships between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, (2), 215-237.

IX. ANEXOS

ANEXO I

GUÍA DE PAUTAS

(Entrevista semiestructurada Secuelas del *Mobbing* en trabajadores excluidos de las Organizaciones, posterior a los 3 meses y 2 años de haber vivido el suceso.)

- 1) Cuéntame tu historia
- 2) ¿En qué momento te diste cuenta de que estabas siendo acosado?
- 3) ¿Quién/ es te acosó/aron? ¿Y Cómo fue?
- 4) ¿Hace cuanto tiempo ocurrió este hecho?
- 5) ¿Dentro de la organización donde sufriste el *Mobbing* (Acoso Laboral) se tenía claro el rol de tu trabajo?
- 6) Describa como eran las relaciones interpersonales.
- 7) ¿Cómo era la comunicación en la Organización?
- 8) ¿Estás acciones con qué frecuencia ocurrían?
- 9) ¿Cómo eran las acciones conflictivas?
- 10) ¿Qué significado le das a este hecho en tu vida?
- 11) ¿Cómo terminó la situación de *Mobbing*?
- 12) ¿Qué cosas sentiste que cambiaron como consecuencia de haber sufrido el *Mobbing*?
- 13) ¿El *Mobbing* (Acoso Laboral) sufrido produjo cambios en sus vínculos Laborales?
- 14) ¿El *Mobbing* (Acoso Laboral) sufrido produjo cambios en sus ámbito familiar?

15) ¿Tuvo dificultades para encontrar un nuevo trabajo? ¿Que tiempo transcurrió para conseguirlo?

16) ¿Considera usted que de haberse mantenido dentro de la misma organización siendo víctima del *Mobbing* las consecuencias hubiesen sido mayores?

17) ¿Qué hubieras esperado que pase?

18) ¿Te parece justo lo ocurrido?

19) ¿El *Mobbing* (Acoso Laboral) sufrido afectó su desempeño laboral en la nueva organización?

20) ¿Cómo siguió tu vida laboral?

21) ¿Cómo es hoy la relación con tu jefe actual?

22) ¿Cómo es hoy tu relación con tus compañeros de trabajo?

23) ¿Tienes algún síntoma físico en el trabajo como sudoración de manos, contracturas u otros que creas que están relacionados con el *Mobbing* que sufriste?

24) ¿Y algún síntoma psicológico como angustia, insomnio, miedo, etc.?

25) ¿Crees que el acoso influyó de algún modo en tu rendimiento laboral actual? ¿Cómo?

26) ¿Crees que aún tienes ese/os problema/s?

27) Por último alguna Frase que decir.

28) Si 0 es que ya no sentís nada en relación a lo que pasaste y 10 es que sentís lo mismo que cuando lo viviste? ¿Qué puntaje le pondrías a lo que sientes en relación a este problema ?.

ANEXOS II
ENTREVISTAS