



**UNSAM**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
SAN MARTÍN

**Universidad Nacional de San Martín**  
**ESCUELA DE ECONOMÍA Y**  
**NEGOCIOS**

**2019**

Trabajo Final de Práctica Profesional, para la  
obtención del Título de  
Licenciado en Administración y Gestión  
Empresarial

**“Descripción e identificación de la procedencia,  
de las patologías y alcance de la legislación  
vigente, para el fenómeno Mobbing dentro de las  
organizaciones de servicios de la República  
Argentina”**

Autores:

- Tolaba Isaura Graciela
  
- Leguiza Carlos Guillermo

Director-Tutor: Marcelo Pelayo  
marcelo\_pelayo@yahoo.com.ar

Página	
Caratulas.....	1
Índice.....	4
Dedicatorias.....	6
Prologo.....	7
Objetivos.....	8
Hipótesis.....	9
Introducción.....	10
Metodología.....	12
División de Capítulos.....	13
Capítulo I.....	14
• ¿Qué es el Mobbing? .....	15
- Historia.....	
- Concepto.....	17
• ¿A qué se debe el Mobbing? .....	19
- Tipos de Mobbing.....	
- Ascendente.....	
- Horizontal.....	
- Descendente.....	
• Etapas del Mobbing.....	25
- Etapa de origen de conflicto.....	
- Etapa de acoso.....	
- Etapa de intervención de la empresa.....	
- Etapa de marginación o exclusión de la vida laboral.....	
• Como se manifiesta el Mobbing.....	30
• Características del mobbing.....	31
• Lo que no es mobbing. Estrés, Burnout y Acoso Sexual.....	36
Capitulo II.....	46
• Origen del hostigamiento psicológico laboral.....	47
- Respecto a la organización del trabajo.....	
- Respecto a la gestión de conflictos por parte de los superiores.....	
• Las partes implicadas.....	52
- El agresor.....	
- La victima.....	
- El entorno.....	

- Objetivos en materia de prevención de riesgos laborales del mobbing...62
  - Él trabajador acosado.....
  - Para la empresa.....
- Cómo actuar ante el hostigamiento psicológico laboral.....64
- Estrategias de prevención .....67
  
- Capitulo III.....68
  - Estadísticas sobre la violencia laboral.....70
    - Según edades y genero.....
    - Según el ámbito empresarial.....
    - Tendencia al tipo de violencia laboral según género.....
    - Sueldos y cargos según genero.....
  - Aspecto Legal de protección contra el mobbing y jurisprudencia en el tema en Argentina.....77
    - Leyes que ayudan a la víctima de acoso laboral.....
  - Legislación reguladora del mobbing en Argentina.....82
    - Jurisprudencia en argentina ante el mobbing.....84
  - Entes donde pueden encontrar ayuda las victimas de Mobbing.....87
  - Conclusiones.....89
  - Bibliografía.....92

## **DEDICATORIAS**

Quiero dedicárselo principalmente a mi familia, quien me acompaño y contuvo a lo largo del camino, brindando comprensión, persistencia y esfuerzo para no caer ante la adversidad.

A la vida que te da revancha, y te da segundas oportunidades, solo hay que saber cuándo parar para volver a comenzar.

A todas aquellas personas que piensan que no se puede, a esas personas que se minimizan y prefieren decir no puedo a siquiera intentarlo.

A un amigo, (Luciano) que fue el que me llevo a la facultad (literalmente) me dijo “vos podes, solo hay que tener ganas”, ese fue el comienzo de un camino largo pero realmente satisfactorio.

**Carlos Guillermo Leguiza**

Se Lo dedico a mi pareja Darío que me acompaño desde el primer día que me inscribí en este sueño de poder superarme y llegar a ser profesional. Quien me apoyo cuando bajaba los brazos y me sostenía para que no desista. Quien siempre creyó en mí, gracias por estar. Hoy llego el momento que le puedo decir te dedico mi logro a vos mi vida

**Isaura Graciela Tolaba**

A nuestros seres queridos, a quienes les hemos robado tiempo para invertirlo en nuestro proyecto, el cual se ha convertido en una pasión.

A nuestro tutor El profesor Marcelo Pelayo, que aun teniendo mucho trabajo en la facultad se comprometió a base de sacrificio y dedicación Con este T.F.P.P.

**Nosotros**

## **PRÓLOGO**

Nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Práctica Profesional  
Para lograr la obtención de la Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial.

En esta exigencia de la Facultad de Economía y Negocios, nos conduce Como  
director/ tutor al Ingeniero Marcelo Pelayo, que con gran dedicación y

Entrega, nos guía en la elaboración de este trabajo.

## OBJETIVOS

El siguiente Trabajo Final de Práctica Profesional tiene por objetivo general describir e Identificar la procedencia y consecuencias del fenómeno del acoso laboral (mobbing) que se desarrolla en distintas empresas de servicios en la República Argentina.

El trabajo tiene como objetivos específicos:

- 1 Comprender que es el mobbing.
- 2 Describir como se da origen al hostigamiento psicológico laboral.
- 3 Explicar cuáles son las características posee el fenómeno.
- 4 Reconocer lo que no es acoso laboral.
- 5 Describir las etapas del fenómeno.
- 6 Indicar cuáles son Las partes implicadas en el desarrollo de los conflictos.
- 7 Aplicar objetivos en materia de prevención de riesgos laborales del mobbing.
- 8 Emplear estrategias de prevención.
- 9 Saber si existe un marco legal específico que sancione al Mobbing.
- 10 Saber si es estado nos brinda algún centro de apoyo para la víctima de acoso.



## **HIPÓTESIS**

Con el presente trabajo se intenta demostrar que en los casos donde se identifica el fenómeno mobbing, el trabajador se encuentra desprotegido por la legislación vigente y por las autoridades de la entidad que lo contrata.

Por tal motivo demostraremos que existen diversas patologías cronicadas y de difícil tratamiento asociadas al fenómeno del acoso laboral y para ello nos planteamos los objetivos antes detallados.

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación comienza como una curiosidad que surge con respecto al maltrato laboral (Mobbing).

En nuestros tiempos el acoso se ha hecho necesario debido a que en la mayor parte del mundo civilizado, las antiguas fórmulas de dominio a través de la violencia física ya no sirven, dando origen a otros métodos para poder cumplir con ciertos objetivos establecidos por miembros de la organización.

La violencia en el trabajo aumenta en todo el mundo y en algunos países alcanza niveles extremadamente altos, las amenazas por parte de compañeros psicológicamente inestables, el acoso sexual y otros aspectos peligrosamente complejos, advierten que los costos de la violencia producida en el lugar del trabajo son enormes y pueden causar pérdidas millonarias debido a factores que se producen dentro de la misma empresa, los cuales pueden ser el ausentismo o las licencias médicas (psicológicas) y posibles pérdidas judiciales

Las intimaciones acoso, y el hostigamiento y otras conductas similares pueden ser tan dañinos como la pura y simple violencia física y esto va de la mano con la actualidad económica y laboral que se vive hoy en día, donde el empleador o mando medio utiliza su famosa frase (si no te gusta este trabajo ahí tenes la puerta, total atrás tuyo hay cientos que quieren ocupar tu puesto de trabajo), esta es una característica en estos tiempos y genera enormes presiones en el lugar de trabajo y junto con esto se puede observar que los signos de violencia aparecen cada vez con más frecuencia en los distintos ámbitos laborales.

En estos tiempos en los cuales se vive, vacío y embarcado en la rapidez y el trajín de cada día, es muy importante descifrar cómo y cuándo se rompen las aceptaciones o tolerancias sobre situaciones injustas, la actitud permisiva que emerge producto del miedo y la intolerancia humana.

Este trabajo intenta comprender los grandes cambios de la sociedad, donde los días parecen horas y los años quedaron como si se vivieran meses de gran rapidez laboral.

Las horas de trabajo se alargan y las horas de vida de cada individuo se desarrollan en el ámbito laboral y cuando el ámbito laboral falla, lo que serían simples y sencillas cosas se convierten en temas muy importantes y todo agobia, todo molesta

y todo es insatisfacción y cualquier motivo es causante de una explosión emocional interna.

Con tantos cambios y tanta rapidez la gente se vuelve divergente, variada en gustos la gente cambia de residencia, pierde lazos afectivos, la ciudad está llena de gente pero el individuo se encuentra solo...incapaz de entablar una conversación e interrelacionarse correctamente con sus pares.

Este trabajo no se desarrolla solo en torno a jefes contra subordinados... esos casos están muy latentes en esta sociedad, y muy visibles aunque no por eso son menos dolorosos, que el maltrato que puedan realizar los mismos compañeros trabajo.

Quizás nadie tenga la culpa ..... pero la competitividad, los manipuladores, la propia exigencia y la rapidez que se vive en estos tiempos permite que se desarrolle el ámbito propicio para el surgimiento de un comportamiento social insano, colectivo o individualmente pero al fin y al cabo, culpable en su conjunto.

Este trabajo intenta ser lo más racional posible, omitiendo las distintas opiniones que puedan surgir, el trabajo intenta comprender las causas del problema y tratar de que usted lo pueda comprender aunque a veces se torne totalmente incomprensible.

El trabajo intenta abordar el tema Mobbing (maltrato laboral) desde un punto de vista positivo y neutral tratando de involucrar las distintas emociones que puedan surgir por parte del lector, al mismo tiempo intenta desarrollar de manera profunda el tema para que el lector pueda obtener sus propias conclusiones y pueda diferenciar el acoso de otras problemáticas.

## METODOLOGIA

Para recopilar datos que respalden la hipótesis planteada, decidimos aplicar las siguientes metodologías cualitativas:

- Lectura de bibliografía, haremos una lectura comprensiva y crítica de los principales autores que se refieren a nuestro tema central.
- Análisis de artículos periodísticos locales e internacionales, en los mismos veremos las diferentes políticas sea a nivel local o de los distintos países.
- Diversas páginas y foros de internet, referidos al tema mobbing.
- utilizamos metodología comparativa de distintos autores y artículos recolectados para la investigación.
- Documentales video-gráficos

## DIVISIÓN DE CAPÍTULOS

**Capítulo 1:** Definir el origen de la palabra Mobbing, su concepto ¿Por qué se llama así? Los tipos de Mobbing, sus etapas mostrando cómo es posible detectarlo.

**Capítulo 2:** informando las características de este fenómeno y cómo influye en la víctima, como actúa el acosador, la empresa y todo su entorno.

Informar por medio de este capítulo las maneras de adoptar aquellas medidas que se pueden aplicar antes de que se pueda detectar cualquier proceso de “Mobbing”.

**Capítulo 3:** Investigamos sobre los antecedentes de la Ley Argentina no solo a nivel nacional sino provincial. Así entender y tomar conocimiento de lo que puede ayudar al acosado. También estadísticas de cómo influye el tipo de acoso con ambos sexos y que genero incide más sobre otro. Informarnos los lugares que el Estado nos brinda para el resguardo del acosado.

# CAPITULO I

# ¿QUE ES EL MOBBING?

## Historia

El Mobbing es una realidad que viene ocurriendo desde hace muchos años pero hace muy poco tiempo se adoptó su nombre tal cual lo escuchamos hoy en día Mobbing o Acosos Laboral.

El significado de la palabra Mobbing proviene del verbo en (ingles) To Mob y su traducción se puede definir de la siguiente manera, Atropellar, acosar, molestar, linchar, atacar en masa etc.

EL Mobbing fue estudiado por primera vez por el etólogo (ciencia que estudia el comportamiento de los animales, sobre todo del campo de la ornitología) Honrad Lorenz<sup>1</sup>, el cual observo el comportamiento defensivo de un grupo de pequeños pájaros constatando que en ciertos casos el hostigamiento era la herramienta fundamental de defensa de los individuos más débiles del grupo por consiguiente estos se coaligaban para atacar a otro más fuerte, con frecuencia ,el hostigado solía ser un ave rapaz.

Este tipo de conducta que se observada en los pájaros frecuentemente culmina con la muerte del animal víctima del acoso, o bien con la huida del mismo, escapando de sus acosadores.

Posteriormente, Heinemann<sup>2</sup> conocido por ser un prestigioso médico sueco que se interesó en el comportamiento social infantil fuera del aula de estudio, toma prestado de Honrad Lorenz el término "Mobbing" aplicándolo a las conductas similares y altamente destructivas producidas por niños en los colegios, donde observa que los ataques pueden ser producidos de manera sistemática física o mental, en el cual en la mayoría de los casos está dirigido contra un único niño.

El objetivo principal de Heinemann era poder plantear la opinión de que este comportamiento no debía ser aceptado por la sociedad y debería ser rechazado por todos los medios posibles.

Esta clase de investigación que estudia el comportamiento infantil ha sido desarrollada de manera progresiva en estos últimos 20 años, y uno de sus investigadores más prominentes es el psicólogo Noruego<sup>3</sup> Dan Olweus.

---

1 Konrad Zacharias Lorenz (Viena, 7 de noviembre de 1903-Alterberg, 27 de febrero de 1989), fue un médico austriaco que trabajó en el estudio del comportamiento animal. Es uno de los padres de la etología.

2 Peter-Paul Heinemann (1931-2003) Medico de Origen sueco

3Dan Ake Olweus (nacido el 18 de abril de 1931 en Suecia ) es psicólogo y profesor de psicología de la personalidad en la Universidad de Bergen.

El fenómeno de las conductas de hostigamiento psicológico comienza a ser de interés científico en la mitad de la década de los 80, con el científico sueco Heinz Leymann<sup>4</sup> quien es considerado como el iniciador moderno de esta temática, el mismo es el primero en utilizar el término Mobbing para referirse al problema.

Con respecto a esta temática existen otros autores destacados que son la francesa Marie France Hirigoyen y el español Iñaki Piñuel y Zabala.

El termino Mobbing es adoptado por Leymann luego de observar conductas producidas en el ámbito laboral como consecuencia de observar que existen fenómenos similares a los que ocurrían en la conducta de los pájaros y toma como base los sucesos producidos en el hospital donde desempeñaba sus labores, observa con total atención los eventos que anteceden a los intentos de suicidios producidos por los pacientes.

El mismo opta por no utilizar el término bullying utilizados por otros investigadores debido a que el bullying hace referencia a la Violencia Física, agresiones producidas entre niños y adolescentes en el ámbito escolar y propone reservar el termino Mobbing para las conductas y acciones producidas por personas adultas.

Leymann luego de varios estudios realizados descubre que el Mobbing genera en la mayoría de sus víctimas, un trastorno de estrés postraumático los cuales logra tratar con éxito a muchos afectados por dicho síndrome de estrés crónico en su clínica de Suecia.

En abril de 1995 se celebra el primer simposio sobre Mobbing en el “Séptimo Congreso Europeo de Psicología del Trabajo”, el primer congreso en Sudamérica se radico en Montevideo Uruguay el 08 de noviembre de 2012.

Se plantea la diferenciación de dos términos que se estaban utilizando y que ambos hacen referencia a comportamientos agresivos: Bullying y Mobbing, reservándose la palabra bullying para las agresiones físicas y la palabra Mobbing para las conductas más sofisticadas de hostigamiento psicológico.

---

<sup>4</sup>Heinz Leymann (Alemania, 17 de julio de 1932-Estocolmo, 1999) fue un doctor en psicología pedagógica y también obtuvo el grado de doctor en la ciencia médica de la psiquiatría. Se nacionalizó como ciudadano sueco en 1955. Vivió en Suecia largos años.



## **Concepto.-**

El acoso laboral o Mobbing es un proceso de deterioro continuo y repetitivo hacia la persona la cual denominaremos en este estudio como (hostigado) es la persona que está destinada a recibir todo tipo de maltrato, molestias, aislamiento por parte de él o los (hostigador/res) es la persona que realizara todo tipo de acciones en contra del hostigado.

Si las acciones por parte de los hostigadores son tomadas de forma aislada no suelen tener importancia e incluso se tornan rutinarias pasando a ser ordinarias en el transcurso del día, pero cuando se tornan repetitivas van generando el combustible necesario para dar arranque a esta máquina demoledora de hombres en el ámbito laboral la cual denominaremos Mobbing.

El concepto de Mobbing está estrechamente relacionado con toda conducta repetitiva en el ámbito laboral, Días, semanas, meses, eso dependerá de las personas involucradas, el Mobbing constituye la acción de hostigar mediante maltratos, humillaciones, descalificaciones públicas y rumores hay infinidad de ataques hacia la persona.

Su origen generalmente proviene de un empleador o de sus propios compañeros de trabajo y tiene como objetivo producir en la víctima un vacío aislándolo del resto de los trabajadores, intentando desacreditar su reputación laboral, provocar miedo, terror, desprecio o desánimo en el hostigado.

El cometido de los Hostigadores es lograr disminuir su desempeño laboral, hasta incluso provocar el abandono del mismo, como así también lograr un efecto psicológicamente destructivo sobre la persona hostigada llevándola a la enfermedad que produce trabajar en un ámbito hostil.

El científico Heinz Leymann <sup>5</sup> define al Mobbing o terror psicológico en la vida laboral como una comunicación hostil e inmoral dirigida de manera sistemática por una persona o varias de ellas, en la cual debido al fenómeno Mobbing es empujado a una situación de desamparo e indefensión, siendo retenido allí mediante continuas actividades de acoso psicológico, esto sucede durante un tiempo prolongado al menos una vez por semana y durante un largo periodo de tiempo al menos 6 meses de duración.

---

<sup>5</sup> El contenido y desarrollo del mobbing en el trabajo. Rev. European J. de Trabajo y Psicología Organizacional 2. 1996

Debido a la alta frecuencia y larga duración del comportamiento hostil, este maltrato ocasiona un considerable sufrimiento psicológico, psicosomático y social.

Según el profesor Iñaki Piñuel,<sup>6</sup> el acoso laboral “tiene como objetivo intimidar, opacar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización o a satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar y destruir que suele presentar el hostigador”.

Según el profesor Piñuel el acosador aprovecha la Situación organizativa particular (reorganización, reducción de costos, burocratización, cambios vertiginosos, etc.) para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas.

Piñuel diferencia la violencia que se establece en el fenómeno con otros tipos de violencia dentro de la empresa ya que expresa que la violencia que se ejerce con el Mobbing no deja rastro ni señales externas sin embargo es evidente el deterioro progresivo de la víctima, compara al Mobbing con un crimen limpió del que no quedan huellas y en el que la carga de la prueba suele ser complicada y costosa.<sup>7</sup>

Por otro lado la OIT<sup>8</sup> define al Mobbing o Acoso laboral “como *Una forma de acoso psicológico que consiste en el hostigamiento a través de acciones de represalias, crueles o maliciosas para humillar o desestabilizar a un individuo o a grupos de empleados*”.

*Según el ministerio de trabajo empleo y seguridad social de la presidencia de la nación de la Republica Argentina<sup>9</sup> define el concepto de Violencia laboral (Mobbing) como una forma de abuso de poder que tiene como finalidad la exclusión o sometimiento de la víctima, puede manifestarse como agresión física acosos sexual o violencia psicológica.*

*Determina que además de afectar a la víctima de manera individual, afecta al grupo en su conjunto reduciendo su capacidad de trabajo y por ello todo el grupo debe enfrentar la situación.*

---

<sup>6</sup> Iñaki Piñuel (Madrid, 1965) es un psicólogo, investigador, autor del primer libro en español sobre *Mobbing*.

<sup>7</sup> *Mobbing. Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Iñaki Piñuel y Zabala. Ed. Sal Terrae*

<sup>8</sup> OIT organismo fundado por las naciones unidas el 11 de abril de 1919 se ocupa de los asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales.

<sup>9</sup> Manual de concientización y prevención sobre violencia laboral en las organizaciones empresarial

## **¿A qué se debe el Mobbing?-**

Existen diferentes factores dentro del mundo laboral que pueden ser propicios para crear el escenario perfecto para el desarrollo del Mobbing o acoso moral:

Uno de estos factores, Son los cambios continuos y repetitivos que se dan en el mundo de las empresas de servicio orientados a la calidad y a la satisfacción del cliente, la presión de la economía, el mercado laboral flexible, las demandas de actualización continua; al igual que la competencia tanto interna como externa, o en el caso de las empresas de manufacturas la consecución de la máxima productividad, las fusiones y reestructuraciones para ahorrar puestos de trabajo, el ritmo de actividad desenfrenado, la flexibilidad e inmediatez para cambiar de un sitio a otro o el cambio de funciones y responsabilidades.

Existen organizaciones que causan este fenómeno de manera natural, como un derivado de su propia estructura, mientras en la empresa reine la confusión, no exista una definición sobre las competencias ni los objetivos de las personas y todo el peso se deposite en la eventualidad y la temporalidad se propiciará la creación perfecta de feudos capataces, en donde la última palabra la tenga el encargado del área, creándose un ambiente de tiranía y subordinación.

Esto crea inestabilidad, desconfianza y falta de compromiso, pues el ambiente laboral genera situaciones de abuso de poder y conflictos en las relaciones interpersonales de los trabajadores.

El acoso se inicia por una falta de respeto y un conflicto que no se ha atendido en su debido momento transformándose muy lentamente en el fenómeno de estudio de nominado *Mobbing*.

*Para Leymann el Moobing o acoso laboral se puede generar por determinados factores los cuales vamos a detallar a continuación.*

### La organización del trabajo como primer factor:

Para Leymann unos de los factores preponderantes que dan lugar al inicio del fenómeno es la desorganización de la empresa desde la parte más alta del organigrama hasta la parte que comienza como base de la misma.

*“Leymann indica que luego de un estudio realizado en 800 casos muestran un patrón estereotipo similar donde se encuentran métodos de producción o de trabajo extremadamente mal organizado y una casi desinteresada e incapaz administración.*

*Toma como ejemplo un hospital en el cual luego de haber realizado encuestas, se da cuenta de que muchas de las enfermeras entrevistadas no sabían quién era su jefe como consecuencia se iban organizando a medida que iban aconteciendo los hechos, como quien diría, las enfermeras iban improvisando el día a día.”<sup>10</sup>*

Un hospital tiene al menos dos jerarquías paralelas, una representada por los médicos responsables de diagnosticar y determinar los tratamientos, y una representada por una jerarquía de enfermeras responsables de llevar a cabo el tratamiento. Ambas jerarquías tienen su administración, que da órdenes y proporciona jefes para las enfermeras, ambos tipos de jefe tienen la autoridad para decirle qué hacer o qué no hacer.

### Mala Gestión de Conflictos como segundo factor

Leymann libro explica que la situación se vuelve complicada y peligrosa si el administrador de la empresa desea ser parte de este hostigamiento dirigido hacia la víctima en lugar de solucionar el problema, participa activamente, integrándose a la dinámica del grupo y de esta manera empeorando la situación.

Además de esta reacción de la administración, hace énfasis en la situación en la cual el administrador no hace caso de la “pelea”, dándole tiempo al conflicto para profundizarse e intensificarse. Según lo aportado por Leymann un mal desempeño de la administración implica, por lo tanto, o bien involucrarse en la dinámica del grupo sobre una base de igualdad y de ese modo calentar más las situaciones o negar que existe un conflicto por lo tanto la Negación o Participación son factores preponderantes y determinan que ambos tipos de comportamiento son muy peligrosos y son, junto con la mala organización del trabajo, las principales causas para el desarrollo de un proceso de Mobbing en el lugar de trabajo.<sup>10</sup>

---

10 El contenido y desarrollo del mobbing en el trabajo. Rev. European J. de Trabajo y Psicología Organizacional 1996.

10 “ Mobbing y terror psicológico en los lugares de trabajo

Las siguientes variables que vamos a detallar a continuación son las propensas a promover el acoso, ya que detallan en su libro que existen tres características que pertenecen a la dinámica del trabajo en sí mismo. Estas últimas (son consideradas variables exógenas al trabajador) son:

La organización del trabajo: coincide con las fases antes postuladas por el Dr. Leymann (La Organización del Trabajo como primer factor) los autores tratan la asignación de tareas que implican una sobrecarga cuantitativa laboral es decir, mucho trabajo y el escaso control dentro del mismo a esto sumado un déficit cualitativo (la obligación de efectuar un trabajo repetitivo, aburrido, a veces inútil o mal elaborado) dicha estas palabras podríamos decir, la rutina es lo que mata.

Concepción de tareas: La generación de conflictos (tanto del propio individuo como del individuo con el resto) se ve influida por la monotonía y repetición de las tareas. Las tareas deben representar un desafío para el trabajador y deben darle la posibilidad de crecer tanto laboral como personalmente, por lo tanto, de no ser así, es muy posible que se generen conflictos.

Tipo de dirección: No sólo la optimización debe ser tenida en cuenta por los métodos directivos, sino que a su vez debe incluirse el factor humano. De no ser así, es muy probable que se den conflictos que desencadenen Mobbing en el caso en que haya una gestión autoritaria <sup>11</sup>

No obstante Leymann agrega el desconocimiento y la participación por parte de los administradores de la organización como una de las fases que dan origen al conflicto aumentando e intensificando el hostigamiento.

En tanto Lembo y Abadi<sup>12</sup> agregan dos fases distintas a la de Leymann aunque no menos valedera, ellos apuntan a la optimización del trabajo teniendo en cuenta el factor humano como algo fundamental para evitar este tipo de fenómeno tratando de generar empatía con el trabajador generando un beneficio laboral mutuo..

En conclusión ambos autores reputan la idea de que La repetitividad de las tareas diarias como última fase originan una cierta rutina en le trabajador que es propicia para el comienzo del Mobbing.

---

<sup>11</sup> Hirigoyen Marie. F. El acoso moral en el trabajo. Barcelona: Editorial Paidós. 2001

<sup>12</sup> El Dr. Norberto A Lembo. Contador Público Nacional egresado de la Universidad de Buenos Aires en 1973.  
Dr. Mauricio A. Abadi. Medico egresado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Buenos Aires en 19

## **Tipos de Mobbing.-**

Nadie se encuentra exento de que el fenómeno Mobbing golpee su puerta, este fenómeno puede afectar indistintamente a cualquiera de los niveles jerárquicos de la empresa, tanto al personal femenino como al masculino. La mayor parte de los autores coinciden en la existencia de tres tipos de acoso:

Mobbing Horizontal: este tipo de Mobbing suele ser muy común dentro de las organizaciones, generalmente puede darse entre personas del mismo rango jerárquico es decir entre pares, puede ser entre subordinados o mandos medios (jefes o empleados) y aunque no tenga una posición superior oficialmente dentro de la empresa, el hostigador se encuentra en un escalón psicológicamente superior.

Esta situación puede presentarse debido a conflictos personales, falta de empatía rivalidad, difamación por parte de los hostigadores, por envidia al ver que la persona hostigada se destaca más que el resto debido a que puede poseer mayores aptitudes para sus tareas habituales, bien porque se encuentra mejor capacitado para el puesto que ocupa, o porque se interrelaciona mejor con sus pares.

Entre otras tantas cosas, uno de los factores preponderantes puede ser la antigüedad que ocupa la persona en la organización (que sea nueva) o bien porque la persona es psíquicamente débil y esto es explotado por el resto, quizás por el aburrimiento causado por la concepción de tareas antes mencionadas por Dr Norberto Lembo y el Dr Mauricio Abadi<sup>13</sup>

El Mobbing Horizontal se puede expresar de diversas formas, en forma de burlas, Chismes, Rivalidad, desvalorización falta de empatía hacia el compañero. En este caso puede ser perpetrado por un compañero contra otro o por un grupo de compañeros que se confabulan para hostigar a quien han elegido como víctima. En esta última modalidad suele haber un compañero quien asume el papel de líder e induce a sus pares a aliarse con él, esto se debe a que dentro de cada grupo siempre hay un líder que marcar el camino a seguir.

---

13 A qué se debe el mobbing, La concepción de tareas Dr. Norberto Lembo M.Abadi

Las agresiones entre compañeros pueden surgir por un sentimiento de envidia de alguien que posee alguna cosa que los demás no tienen (bondad, juventud, riqueza, cualidades de relación) o bien las enemistades personales que están relacionadas con la historia de cada uno de ellos, y, por otro, de una forma de competencia en la que uno de los protagonistas intenta destacar a expensas de otro<sup>14</sup>

Mobbing Descendente O Bossing: Es el tipo de Mobbing más habitual y se produce de arriba hacia abajo, es el que ejerce una o varias personas dentro de la empresa esto se debe a que se encuentran en una posición de poder superior dentro de la estructura, por ejemplo gerentes, encargados, supervisores y estos a su vez ejercen el control sobre sus subordinados.

Generalmente sucede, cuando se rompe un vínculo en algún punto de la cadena de mando entre el superior y el subordinado, es decir se pierde el respeto que debe existir para pasar luego a un abuso de poder, donde se dan de manera recurrente ciertas actitudes y acciones por parte del acosador que suele manifestarse bajo formas de abuso de autoridad.

Estos abusos de poder se dan, cuando el jefe imparte órdenes de modo autoritario o mediante la descalificación de las capacidades del empleado, comparándolo constantemente con otro empleado que “hace las cosas mejor” o simplemente mirando los errores y no las virtudes que puede tener el acosado.

Este tipo de abuso de poder se puede dar por parte del hostigador o bien para mantener su estatus en la jerarquía laboral, como para destacar su rango frente al resto de los empleados o simplemente la organización puede determinarlo como una estrategia empresarial. Cuyo objetivo específico sea forzar al empleado a abandonar la empresa de manera voluntaria, evitando así entrar en costos innecesarios.

Mobbing Ascendente: Este tipo de acoso se da cuando el acosador tiene un rango jerárquico inferior al del acosado, El Mobbing ascendente es lo opuesto al caso anterior en cual explicamos el Mobbing descendente, en este caso el acosado es el jefe y el/los acosadores son los subordinados, los cuales se van a unir para generar algún tipo de malestar o daño a la persona acosada.

Según Iñaki Piruel, explica que este tipo de acoso se ve plasmado cuando un funcionario que ostenta un cargo superior dentro de la organización genera cierta resistencia de parte de los subordinados. Esto puede desencadenarse cuando una persona se incorpora a la empresa con un puesto de responsabilidad, y sus métodos

---

<sup>14</sup> Hirigoyen Marie . F. El acoso moral en el trabajo. Barcelona: Editorial Paidós. 2001

de trabajo no son compartidos por los empleados más antiguos. También se registra cuando los subordinados sienten que ese cargo debió ser ocupado por uno de ellos y no por alguien de afuera.

Asimismo se observa cuando un trabajador es ascendido a un puesto de responsabilidad mayor y sus antiguos compañeros no están de acuerdo con la elección.<sup>15</sup>

Los ataques pueden ocurrir de manera individual pero en la mayoría de los casos se dan de forma grupal debido al descontento mayoritario por parte de los trabajadores.

Esto ocurre porque los trabajadores desconocen la autoridad de su jefe superior y se reportan con el jefe que está por encima de este, generando un descontento debido al vacío generado por parte de los subordinados.

El Mobbing ascendente se da generalmente cuando el jefe directo tiene muchas dificultades para impartir órdenes de manera vertical descendente, sus ideas no son claras, sus objetivos generalmente no son específicos ni alcanzables, produciendo por parte del trabajador cierta impotencia al no poder alcanzar los mismos y de esta manera se va creando el caldo de cultivo perfecto para que se produzca el fenómeno Mobbing.

En muchas ocasiones el directivo muestra ciertas dudas y dificultades cuando imparte órdenes a los subordinados, dejando claramente la puerta abierta a los prejuicios y suspicacias por parte de los empleados, es muy frecuente escuchar en ciertos pasillos, el jefe no sabe dónde está parado, no tiene idea de lo que dice, no sabe dirigirnos o la famosa frase que seguramente usted alguna vez en su vida abra escuchado “el que sabe, sabe, y el que no es jefe”.

En muchas ocasiones sucede que este fenómeno se ve incrementado porque los jefes se muestran arrogantes en el trato y muestran comportamientos autoritarios hacia sus subordinados llevándose ellos los méritos de los logros ganados, este es uno de los principales motivos de renuncias y malos desempeños en el ámbito laboral y cuando esto no sucede se va generando el clima hostil siendo este uno de los componentes perfectos que va dando inicio al fenómeno.

---

<sup>15</sup> Libro Iñaki Piñuel zabal Mobbing “Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo”



## **Etapas de mobbing.-**

Sería bueno, que el lector luego de conocer las distintas fases o etapas que detallaremos del fenómeno Mobbing se pueda encontrar en condiciones de identificar la problemática del fenómeno de la mejor manera posible.

El Mobbing es un fenómeno que avanza de manera progresiva pero a medida que transcurre el tiempo se va acentuando, debido a que es un fenómeno que durante cierto periodo de tiempo se mantiene de manera silenciosa pero a medida que transcurre el tiempo se va integrando de numerosas acciones constituida de pequeños actos para luego desencadenar todo su potencial en ciertas fases o periodos los cuales vamos a detallar a continuación.

Luego de tratar diagnosticar y desarrollar estudios sobre más de 1300 casos, un número muy importante de pacientes, los cuales muchos de ellos fueron internados y tratados con los programas especializados desarrollados por el doctor Leymann en la clínica en la cual desempeñaba sus labores, le permite determinar que existe una estructura de eventos críticos que van desde el Mobbing a la expulsión de la persona, estos eventos se desarrollan de la siguiente manera.<sup>16</sup>

### 1) Etapas de Origen del conflicto

Para Marie France Hirigoyen Dentro de un grupo, es habitual que se dé una manifestación de conflictos. Un Comentario hiriente en un momento de nervios o de malhumor no es significativo, sobre todo si a continuación se piden disculpas. Pero es la repetición de las vejaciones, de las humillación, sin que se haga el menor esfuerzo por matizarlas, lo que constituye el fenómeno destructor llamado Mobbing<sup>17</sup>

Se sabe que lo que generalmente da origen al fenómeno observado es el conflicto, justamente estos conflictos pueden estar dados por infinidad de motivos, mala comunicación entre las partes, teniendo tanto una mala emisión como una mala recepción de lo transmitido, objetivos no transmitidos de manera correcta, o este tipo de comienzos suele coincidir con algún momento de tensión en la empresa como modificaciones organizativas, o tecnológicas.

---

<sup>16</sup> Leymann "Mobbing y Terror psicológico en los lugares de trabajo ", *Violencia y Víctimas* 5 (1990)

<sup>17</sup> Marie France Hirigoyen conferencia Femeval, 17 de septiembre de 2004

No se observan ataques directos por parte de los hostigadores más bien suele ser tan sutil que la persona hostigada se cuestiona si el malestar que surgió es directamente ocasionado por el deterioro de la relación laboral o pasa a ser un tema personal.

Luego se produce un cambio repentino, el acosador comienza a actuar de manera progresiva y con más determinación, la persona objeto del ataque comienza a ser criticada, ser objeto de burlas, de indiferencia se observan actitudes negativas y así la víctima va quedando cada vez más aislada del resto.

Esta suele ser una fase relativamente corta por tal motivo se suelen solapar el problema y el acoso, el origen del conflicto es un proceso en el cual los hostigadores suelen ser sutiles y por lo tanto suelen ser difíciles de detectar dentro de la organización, la consecuencia es el hostigamiento y los expertos suelen decir que a partir de esta fase es que comienza el Mobbing.

## 2) Etapas de acoso

En esta etapa se produce el quiebre y suele generarse un impacto emocional importante en la víctima, las acciones tomadas por parte de los hostigadores son cotidianas y se multiplican con total rapidez.

En la etapa de acoso El objetivo del hostigador se focaliza en desacreditar y estigmatizar públicamente a la víctima con el fin de desequilibrarla psicológicamente y lograr que abandone el puesto de trabajo y si es posible la empresa.

Este tipo de acciones tomadas por los acosadores generan confusión en la persona acosada a tal punto que comienza a tener un desempeño laboral no satisfactorio, olvidos y retrasos o incluso ausencias, mala predisposición y desganado dentro de la organización.

La persona comienza a aislarse y comienza un deterioro importante en su salud mental, de esta manera comienza a ser más fácil para el agresor solicitar la baja laboral de la persona hostigada.

En la vida cotidiana este tipo de hecho ocurren con bastante frecuencia, pero dentro del fenómeno del hostigamiento tiene un efecto totalmente perjudicial cuando sus acciones son realizadas de manera sistemática con el fin de causar daño durante un largo periodo de tiempo<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Según el Profesor Leymann, por lo menos una vez a la semana y un largo periodo de tiempo, por lo menos 6 meses de duración (definición estadística) "Mobbing y Terror psicológico en los lugares de trabajo ", Violencia y Víctimas 5 (1990)

A pesar de que las conductas de los hostigadores, éstas tienen formas de expresión muy variadas, presentamos a continuación algunas de las más habituales.

a) Ataque a la víctima a través de medidas organizacionales:

- Designar los trabajos peores o más degradantes.
- Designar trabajos innecesarios, monótonos o repetitivos.
- Designar tareas por debajo de sus cualificaciones o habilidades.
- No asignar ningún tipo de trabajo.
- Exceso de trabajo (presión injustificada, plazos imposibles de cumplir).
- Tácticas de desestabilización: cambios de puesto sin previo aviso, intentos persistentes de desmoralizar o retirar ámbitos de responsabilidad sin justificación.

b) Aislamiento social:

- Restringir las posibilidades de comunicación por el superior o compañeros.
- Traslado a un puesto de trabajo aislado.
- Ignorar a la persona o no dirigirle la palabra.

c) Ataques a la vida privada de la persona.

- Críticas constantes a la vida privada.
- Terror a través de llamadas telefónicas.
- Atribución de fallos psicológicos y de falsas enfermedades.
- Burlarse de algún defecto personal.
- Imitar los gestos o la voz de la víctima.
- Ataques a las actitudes y creencias políticas y/o religiosas.

d) Violencia física:

- Acoso o violencia sexual.
- Amenazas de violencia física.
- Maltrato físico.

#### e) Agresiones verbales.

- Gritar o insultar.
- Críticas permanentes al trabajo de las personas.
- Amenazas verbales.
- Difusión de rumores falsos o difamación de la persona

#### 3) Etapa en la que interviene la Empresa

En esta etapa, el tema deja de ser un conflicto conocido por los empleados de la empresa y pasa a ser un tema que asciende a la dirección de la organización y cuando la dirección interviene, el caso deja de ser un fenómeno de carácter importante para pasar a ser “el tema de la organización”.

En esta fase dependiendo del lugar y del ambiente en el que se desarrolle la situación, los que forman parte del entorno del hostigado frecuentemente suponen que el causante del problema es la personalidad de la propia víctima, este tipo de prejuicio lo determinan mediante la observación realizada al hostigado (todo el tiempo se encuentra a la defensiva) no obstante concluyen que tiene un problema de personalidad.

A esta altura del conflicto la empresa dependiendo del lugar, su cultura organizacional la legislación y el estilo de dirección que tenga tendrán que tomar cartas en el asunto mediante decisiones que tengan como fin darle una solución al conflicto, sean estas definidas por el departamento de personal el servicio médico o la dirección de la empresa.

Estas soluciones podrían ser o bien positivas (que no se da en la mayoría de los casos), determinar un cambio de puesto de la persona hostigada, o realizar una reunión entre las personas implicadas en el tema para fomentar el dialogo y establecer la causa y el origen del conflicto tratando de esta manera cortar el tema de raíz o tratar de desarticular y sancionar a los participantes de este fenómeno de hostigamiento.

Algo muy común dentro de las organizaciones es darle una solución negativa al conflicto, la empresa se desembaraza totalmente del tema foco del conflicto contribuyendo de esta manera a estigmatizar a la víctima haciéndola sentir culpable de todo lo que está sucediendo e incrementando aún más el sufrimiento y padecimiento generado en la persona hostigada, en otras palabras la empresa forma parte del entorno de manera directa o indirecta de el/los hostigadores.

Estas medidas tendientes a incrementar el sufrimiento del hostigado suelen ser sanciones indebidas, aplicación de reglamentos de manera rigurosa, no así con el resto

de los empleados haciéndole sentir a la víctima de manera indirecta que el problema es con él o hasta incluso el despido mismo del trabajador afectado.

De adoptarse cualquiera de las medidas antes mencionadas el resultado genera la cuarta fase del proceso.

4) Etapa de marginación o exclusión de la vida laboral.

Debido a no resolverse el conflicto en su momento y de manera adecuada, comienzan a extenderse las licencias médicas por tiempo prolongados, el trabajador ya está completamente aislado y con la guardia totalmente baja la marginación para con su persona es total, "el cometido del hostigador esta logrado".

Por todas estas cuestiones y el conflicto se encuentra en su máxima expresión hasta que la empresa toma la decisión de desvincular al trabajador.

La marginación es potenciada por "*compañeros*" deseosos de obtener beneficios o inmunidad a expensas de los derechos usurpados a la víctima y que serían incapaces de conseguir por sus propios medios, en la etapa de marginación el personal subalterno (administrativos) no desaprovechan la oportunidad que tienen para hacer todo tipo de humillaciones, faltar el respeto al acosado, crear rumores malignos y comentarios, falsedades y calumnias: todos quieren hacer "méritos" ante al acosador, al que temen con pavor y es quien reparte favores y consiente las conductas más miserables.

Finalmente con esta fase debemos destacar que generalmente el acosador ubica al acosado en un sitio en el cual este se encuentre lo más incómodo posible, intentando que este se encuentre lo más alejado del público posible, aislado de sus pares y haciendo tareas inútiles o lo más rutinarias y repetitivas posible, para que el sentimiento de fracaso se vaya apoderando del acosado. Al mismo tiempo, se crea un estado de opinión de que "es un personaje conflictivo", que "no se comunica" o "no participa", que "no se integra", etc. Además de maltratado, se le imputa todo lo negativo que pueda ocurrir.

## **Como se manifiesta el Mobbing.-**

Es demasiado dificultoso identificar el fenómeno del mobbing dentro de la organización, debido a que los ataques pueden ser negados o tergiversados a voluntad de los hostigadores, ellos son los dueños de la verdad (o así lo creen).

Podríamos poner de ejemplo a un jefe que convoca a una reunión para mitigar los roces que nota dentro de su grupo de trabajo, hace ciertas preguntas en las cuales el hostigado se remite al silencio mientras que el hostigador se remite a negar o a tergiversar cualquier tipo de acción tomada contra la víctima de acoso laboral, la conclusión de la reunión se calificaría como negativa, no se puede obtener información real de la situación del grupo.

En el ámbito laboral frecuentemente el hostigamiento se manifiesta en forma de abuso de poder, tratando de someter a la persona a cualquier tipo de vejación o maltrato psicológico, mediante amenazas tanto laborales como económicas dentro de la organización.

Este abuso de poder se puede dar tanto de forma descendente como incluso hasta entre empleados que ocupan la misma categoría laboral, generalmente esto suele suceder porque en las empresas muchas veces se le otorga más poder a una persona que a otra por motivos de antigüedad, afinidad o vínculos con personas de mayor jerarquía dentro de la organización, de esta manera la persona puede hacer uso de su poder de manera incorrecta convirtiéndose en el potencial agresor.

El malestar no solo es del afectado ya pasa a estar dentro de la organización ya se torna generalizado, las personas sometidas a las agresiones pueden llegar a enfrentar cualquier tipo de ofensas, desde apodosos hasta burlas, desprecios, críticas constantes respecto a su trabajo como a su vida personal, se pueden destacar actos menos evidentes como puede ser el aislamiento y la exclusión por de sus propios compañeros.

Dentro de las formas en las cuales se puede manifestar el mobbing podemos destacar el estilo de liderazgo donde podemos encontrar un liderazgo inadecuado, utilizar de manera incorrecta las habilidades de cada trabajador, motivación deficiente, falta de capacitación o carencia de reconocimiento entre otras.

## **Características del “mobbing”.-**

El mobbing es un proceso complejo que implica, en la mayoría de los casos, una serie de conductas y acciones repetitivas que hemos de conocer, no sin antes insistir en que, aisladamente, la mayoría de ellas no dejarían de ser un hecho común de la vida cotidiana de cada uno, todos sabemos que discusiones en el ámbito laboral son muy comunes y que todos pasan por eso en algún momento. El fenómeno puede considerarse como una forma característica de estrés laboral.

Estos estresores laborales, son potenciados por todo tipo de exigencias y presiones laborales de cada organización, estas presiones como muchos otros factores pueden ser desencadenantes del estrés psicológico laboral.

La carencia de habilidades sociales básicas, como puede ser la empatía por parte del hostigador, o del hostigado, o de ambos, sobre todo a efectos de una mejor comunicación, es un factor a tener en cuenta en el origen de estas situaciones, que pueden llegar a desencadenar la violencia física.

Por consiguiente, en este tipo de circunstancias la víctima no tiene reacción ante este tipo de situación, no sabe cómo controlar el sin fin de sentimientos encontrados que le produce este tipo de proceso, como consecuencia este tipo de comportamiento adoptado por la víctima, termina acentuando el fenómeno y haciendo que se agrave paulatinamente, en consecuencia la víctima es sometida a tal punto que termina pensando que la problemática del problema es ella misma.

Dentro de lo complejo que es el fenómeno de estudio debemos destacar que es complicado detectar cuando comienza y cuáles son los motivos del inicio del mismo, para poder detectarlo hay que tener muy presente la duración de los ataques, Tanto aquellos ataques que se producen de manera directa como los ataques de manera indirecta, teniendo en cuenta la frecuencia de la acciones podemos determinar el punto de quiebre en el cual deja de ser un conflicto pasajero para convertirse en una persecución o un fenómeno de hostigamiento.

Si tomamos en cuenta tanto la frecuencia de los ataques<sup>19</sup> como la duración de los mismos por consiguiente debemos tener en cuenta los establecidos por el Profesor Leymann que considera como comportamientos propios del mobbing a:

---

<sup>19</sup> Al menos una vez por semana durante un periodo de seis meses, como ya se ha indicado.

### Limitar la comunicación:

El acosador intenta romper los canales de comunicación habituales de la víctima. Esta actitud supone un ataque directamente a sus relaciones sociales, lo que inexorablemente desemboca en el aislamiento social.

Todos los ataques para limitar la comunicación de la víctima comienzan por evitar el cara a cara evitando de esta manera una comunicación directa y fluida entre el acosador y la víctima. El acosador no se dirige a la víctima y evita tener un contacto directo con ella, evita de cualquier modo la comunicación ya sea por medio de miradas o gestos. Pero el intento por interferir en las comunicaciones de la víctima no terminan ahí, sino que el acosador tampoco permite que el resto de los compañeros hablen con el acosado, generando un inmenso vacío un aislamiento total de la víctima.

Al igual que se le prohíbe a la víctima dirigirse a sus pares, sus propios compañeros tampoco pueden dirigirse a él. Por consiguiente el hostigador toma la determinación de aislarlo, alejándolo de su grupo de pertenencia asignándole una nueva ubicación.

También se le niega a la víctima el acceso a los medios de comunicación que hubiera venido utilizando hasta ese momento, como pueden ser el teléfono, el fax o imposibilitando a la persona de tener acceso a internet evitando así la comunicación por medio de los correos electrónicos, esta imposibilidad de comunicarse genera una situación de impotencia y malestar en la persona potenciando más el sentimiento de descontento en la persona agredida.

Aunque la persona agredida exija explicaciones de por qué tiene que pasar por esa situación el agresor niega cualquier tipo de comportamiento indebido haciendo oídos sordos a sus reclamos, todo ello unido a que el resto de los trabajadores/as generan el mismo vacío que está generando el agresor (bien por miedo) porque generalmente aquella persona que se pone del lado de la víctima tarde o temprano pasa a ser el futuro Hostigado o la futura víctima, (o bien porque forman parte del entorno) que aunque sea pasivamente también hostiga al trabajador/a) negando, en el mejor de los casos, muchos de los hechos que son evidentes. La falta de diálogo, junto con la negación sistemática de la situación, da lugar a la persona que sufre el problema no pueda encontrar una solución de diálogo del mismo y se ve obligado a tener que soportar la situación.

Cualquiera sea la circunstancia en que se realicen evaluaciones, las evaluaciones laborales del acosador van a ser siempre evaluados de forma negativa, creando en el trabajador una sensación de inutilidad e insatisfacción laboral, en el cual el trabajador queda inmerso en el pensamiento de que no cuenta con las capacidades y habilidades



necesarias para llevar a cabo las misiones encomendadas más aun siente que todo lo que hace lo hace mal, para la mirada del resto.

Dentro de la infinidad de tretas a las que puede recurrir el acosador para generar incertidumbres dudas, desconciertos en la víctima podemos encontrar, las trampas tendidas por el victimario, cuando hablamos de trampas hablamos de inducir al trabajador a cometer errores para obtener resultados negativos, ¿Cómo lo logra?, manipulando datos, tergiversando la trazabilidad que conlleva el trabajo, si el acosador logra que la víctima trabaje con información incorrecta los resultados seguramente serán incorrectos, estos resultados incorrectos también van a ir acompañados del ocultamiento de los datos necesarios para sacar un buen trabajo adelante.

#### -Ataques a la vida privada y a las características personales de la víctima:

El acosador Transgrediendo totalmente la esfera de lo laboral pasa directamente a la vida privada del trabajador/a tratando de encadenar todo tipo de conductas para que la víctima en algún momento pierda todo tipo de capacidad de existencia. El hostigador no se conforma con cuestionar ante sus compañeros/as las habilidades sociales de la víctima y haciéndolo quedar mal cada vez que tiene la oportunidad ahora intenta y consigue fácilmente que su descredito ante sus compañeros alcance también el ámbito de su esfera privada.

También puede sufrir ataques como consecuencia de sus creencias, ya sean políticas o religiosas así como por su nacionalidad, color de piel, cualquier motivo personal va a ser excusa para poder aislar a la persona y cumplir con su cometido.

Para ello su agresor no dudara en fabular acerca de su vida personal, inventando o malinterpretando intencionalmente todo cuanto considere necesario. Si entendiera que su estrategia de acoso se reforzara lanzando comentarios maliciosos sobre su vida personal e íntima no tendrá ningún problema en hacerlos.

#### -Rasgo distintivo o discapacidades

El acosador aprovechara en su propio beneficio cualquier rasgo distintivo o discapacidad que caracterice a su víctima, todo con el fin de molestar e instigar al hostigado a tener algún tipo de reacción, para que quede evidenciado ante el resto de sus compañeros.

En este sentido la persona podrá der despreciada por su sexo, edad, condición social, raza, apariencia, etc. Y mofarse descaradamente, animando al resto del grupo a que también lo haga, de cualquier peculiaridad física de su víctima.

### Amenazas:

Pero quizás uno de los rasgos más característicos del acoso sean las amenazas verbales a través de gritos o insultos, generalmente amenazan con la pérdida del empleo, con cambiarlo de puesto, con quitarle tareas encomendadas a la víctima para dárselo a una persona que tenga más condiciones laborales para realizarlas.

Generalmente a la víctima no se la suele llamar por su nombre, sino que se utiliza un mote más o menos degradante, cualquier argumento es bueno con tal de desestabilizar a la persona hostigada, existen infinidad de amenazas, pero todas tienen el mismo objetivo, generar malestar en la persona hostigada.

### **Cuadro n°1**

#### **RELACION DE CONDUCTAS DE HOSTIGAMIENTO**

##### **AGRESIONES VERBALES**

- Gritos o insultos.
- Criticas permanentes del trabajo de las personas.
- Amenazas verbales.

##### **RUMORES**

- Hablar mal de la persona a su espalda.
- Difundir rumores acerca de la víctima.

##### **VIOLENCIA FISICA**

- Ofertas sexuales
- Amenazas de violencia física
- Uso de violencia menor
- Maltrato físico

### **ATAQUES A LAS VICTIMAS CON MEDIDAS ORGANIZATIVAS**

- 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 (habitualmente iniciales).

### **ATAQUES A LAS RELACIONES SOCIALES DE LAS VICTIMAS CON AISLAMIENTO SOCIAL**

- Restringir a los compañeros la posibilidad de hablar con la 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.
- 

### **ATAQUEA A LA VIDA PRIVADA DE LA VICTIMA**

- Criticar permanentemente 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 tiene problemas psicológicos.
- Mofarse de las discapacidades de una persona.
- Imitar los gestos, voces, etc. de una persona.
- Mofarse de la vida privada de una persona.
- 

### **VIOLENCIA A LAS ACTITUDES DE LA VICTIMA**

- Ataques a las actitudes y creencias políticas.
- Ataques a las actitudes y creencias religiosas.
- Mofas a la nacionalidad de la víctima.

## **Lo que no es Mobbing. Estrés, Burnout y acoso sexual**

Existen otros fenómenos que pueden interactuar o formar parte del proceso de mobbing que aunque sean distintos al fenómeno pueden llevarnos a cometer confusiones.

Entre estos fenómenos podemos destacar el estrés, el burnout y el acoso sexual. Según el ministerio de trabajo empleo y seguridad social de Argentina El estrés es “*la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas*” El estrés laboral es una consecuencia de la actividad o tarea y se manifiesta en una serie de alteraciones psicológicas y físicas.<sup>20</sup>

### **Estrés**

Cuando la demanda de la situación (ambiental) a la cual se expone el individuo se torna demasiado excesiva el individuo debe poner en marcha los mecanismos naturales que tiene cualquier ser humano para afrontar la situación desarrollando una serie de reacciones que le permita adaptarse, movilizándolo todo tipo de recursos, que impliquen una activación fisiológica de defensa.

Expresándolo de una manera más sencilla y clara el estrés es la respuesta que expresa nuestro organismo cuando creemos que la situación del ambiente en el cual nos encontramos día a día nos supera.

Es estrés es una reacción que proviene desde épocas remotas, aquellas épocas que dan lugar al hombre prehistórico, tiene su origen hace miles de años con el hombre primitivo, donde la activación del estrés se veía relacionada con el instinto de supervivencia, amenazas del medio ambiente, daño de cualquier índole o simplemente miedo a la situación a la cual se exponía el individuo.

Existen dos tipos de estrés, el estrés positivo y el estrés negativo, el estrés positivo también denominado “Eutres” nos permite tener mayor reacción y rendimiento al momento de conseguir nuestros logros, cumplir nuestras metas y objetivos, todos los individuos tienen un nivel óptimo de estrés en algunos individuos el nivel es mayor y en otros casos menor eso va a depender de la persona.

---

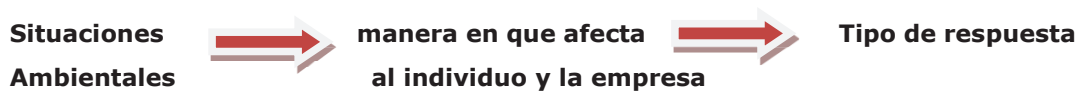
<sup>20</sup> Manual de concientización y prevención edita dirección de prensa y comunicaciones septiembre 2016 Bs As

Que el estrés sea perjudicial para la persona va a depender de la duración en la que ocurre la reacción, (Generalmente se prolongan en el tiempo), de la intensidad y de la manera que se lleve adelante o se afronte el mismo, algunos tienen mayor capacidad para afrontar la situación y otros pueden tener un nivel menor de capacidad para hacerlo.

Luego podemos encontrarnos con el estrés negativo a también denominado “Distres”<sup>21</sup> este estrés es el que disminuye el rendimiento del individuo, paralizando a la persona tornándose realmente perjudicial para la salud, este tipo de estrés es más causado por las vivencias “subjetivas” por las cuales transita el individuo que por las tareas que tiene que desempeñar.

Para poder seguir el hilo de la explicación el estrés positivo se activa con las tareas a realizar y nos permite mejorar nuestro rendimiento mientras que el negativo es todo lo contrario se activa por las vivencias subjetivas de la persona, estoy cansado, no puedo, no voy a ser capaz, nunca hago nada bien....

### **Elementos del Estrés**



#### **La situación ambiental:**

En la situación ambiental vamos a encontrar 4 tipos de agentes estresantes<sup>22</sup>

#### **Familiar**

El entorno familiar es uno de los estresores más importantes, cuando el entorno familiar está alterado, el individuo está constantemente rodeado, gritos ruidos problemas en la pareja, hijos problemáticos, inconveniente en la salud del individuo o tener al cuidado de la persona alguien del grupo familiar.

---

<sup>21</sup> Son situaciones desencadenantes del estrés y pueden ser cualquier estímulo, externo o interno (tanto físico, químico, acústico o somático como sociocultural) que, de manera directa o indirecta, propicie la desestabilización en el equilibrio dinámico del organismo.

### Personal

En cuanto a lo personal podemos destacar los Rasgos de personalidad del individuo, si es gruñón, pesimista, optimista, introvertido, extrovertido si es inseguro, si es competitivo, si es nostálgico, espontaneo...son características que distinguen la personalidad del individuo.

### Laboral

Vamos a encontrar las experiencias vividas por el trabajador, el contenido del trabajo al cual se enfrenta día a día (las tareas habituales), el clima laboral al cual se encuentra vinculado, las relaciones interpersonales, y factores que estén relacionados con el desarrollo profesional del trabajador

### Social.

Forma de vida, el estilo de vida que lleva el trabajador, vivir en un sitio alejado del lugar donde desempeña sus tareas, Vivir en la ciudad, el tráfico que tiene para realizar su recorrido habitual, la rapidez con que transcurre su vida cotidiana, la manera en que suele sobrellevar esa prisa del día a día.

### Manera en que afecta al individuo

Las maneras en que puede afectar al individuo pueden ser diversas tanto alteraciones emocionales, como sufrir de ansiedad, constantemente padecer bronca, irritabilidad, depresión y culpabilidad por los sucesos que están ocurriendo, tanto la situación de padecer ansiedad como depresión son factores emocionales recurrentes y que prevalecen en la persona, siendo la ansiedad una emoción que antecede a la depresión, esta última se produce luego del agotamiento del esfuerzo de afrontar situaciones que para el individuo son extremas.

Puede afectar al individuo de manera cognitiva teniendo pensamiento confusos, en su memoria habitan cientos de pensamientos que invaden su mente posee tantos pensamientos al mismo tiempo, que su memoria se torna olvidadiza posee falta de concentración y de atención, preocupación y auto-evaluación negativa, se altera totalmente su capacidad de tomar decisiones.

### Consecuencias para la empresa

Todos los efectos que mencionamos anteriormente son relacionados con el estrés pero, el estrés no solo afecta al individuo, también afecta al ámbito el cual frecuente, la familia el trabajo la vida social.

En el ámbito laboral causa elevados costos tanto laboral como económico, recordemos que para una empresa el recurso más valioso es el trabajador, a menudo el individuo puede tener relaciones interpersonales negativas, mala productividad, altos índices de ausentismo, e incluso incapacidad para desarrollar determinadas tareas, esto es totalmente perjudicial para la empresa debido a que pierde productividad como consecuencia de tener que movilizar el personal, tener que modificar la planificación y la logística, esto genera un mal ambiente laboral.

Entre las consecuencias del estrés para la empresa estarían:

- Elevado índice de ausentismo, licencias
- Rotación e intercambio trabajadores en los puestos de trabajo
- Dificultad entre pares, en las relaciones laborales
- Deficiencias en la calidad de los productos y servicios

#### Tipo de respuesta

El tipo de respuesta va a depender pura y exclusivamente de cada individuo y la manera en la que se adapta a esas situaciones y cambios ambientales y como el individuo maneje sus reacciones tanto cognitivas como emocionales.

La respuesta del estrés es un alerta física y mental que prepara al organismo para defenderse y tomar las acciones necesarias para poder sobrellevar determinadas situaciones, el exceso durante un largo periodo de tiempo a situaciones estresantes producen determinadas enfermedades en el organismo.

#### Síndrome de burnout o síndrome de “Estar quemado”

El *burnout* laboral, es un fenómeno de estrés emocional vinculado al ámbito laboral y el estilo de vida del empleado, es un proceso progresivo que aparece y avanza a lentamente, suele aparecer en personas profesionales con vocación de servicio donde existe un vínculo directo entre el sujeto que ofrece su trabajo y la persona receptora del mismo, hay diversa cantidad de ejemplos, policías, docentes, funcionarios políticos, médicos, enfermeros, psicólogos odontólogos y así podríamos seguir.

Este síndrome generalmente se ve vinculado a las demandas excesivas en las cuales el individuo se da cuenta que se encuentra totalmente desbordado por la situación real, es un síndrome que se evidencia en el estado de agotamiento mental físico y emocional, que tienen consecuencias en la autoestima del trabajador.

Las personas afectadas por este síndrome comienzan a perder interés por aquello que alguna vez los motivaba, pierden interés por su trabajo esa vocación que tanto

Caracterizo a este tipo de personas dejen de apasionarlos, se vuelven fríos, se comienzan a desmotivar y comienzan a ver sus pacientes con otros ojos.

El Dr. Daniel López Rosetti, psiquiatra define: "El agotamiento emocional: el paciente se siente sobrecargado por las personas a su alrededor y genera recursos emocionales disminuidos, dificultad para seguir trabajando o prestando un servicio. La despersonalización: asume conductas deshumanizadas, automáticas, estereotipadas y disociadas, alejándose del otro como en un intento por terminar con el agotamiento. Clasificando a las personas en categorías y no como personas individuales, como mecanismo de defensa. Sensación de bajo logro personal: tiene un sentimiento negativo de sí mismo, baja autoestima, es indiferente y disminuye su contacto con la gente o busca cambiar de trabajo".<sup>22</sup>

### Síntomas burnout

- Desgaste emocional: fatiga pérdida de energía y vitalidad para desempeñar sus labores cotidianas, disminución de sus recursos emocionales, comienza con una fatiga física que se va prolongando lentamente y poco a poco comienza a sentir el agotamiento psíquico, diversos problemas para poder concentrarse, inconvenientes para pensar con rapidez y retener conceptos.
- Indiferencia tienen una actitud negativa hacia la persona que recibe el trabajo, comienza a notarse un tipo de distanciamiento entre la persona y el trabajador, cuando hablamos de distanciamiento hablamos de (un distanciamiento emocional) poseen un alto grado de irritabilidad progresivo, y comienza a rechazar a las personas destinatarias de sus acciones laborales, existe un alto grado de deshumanización, insensibilidad e indiferencia hacia el prójimo.

---

<sup>22</sup> es especialista en Clínica Médica y Cardiólogo Universitario. Presidente de la Sociedad Argentina de Medicina del Estrés (SAMÉS). Jefe del Servicio de Medicina del Estrés del Hospital Central Municipal de San Isidro Bs As Argentino.



- Decaimiento profesional El individuo comienza a tener Sentimientos de incapacidad y frustración comienza a ver todo de manera negativa, no escatima en pensar en lo bueno que es para sí mismo y para el receptor de su trabajo y comienza a ver sus metas y objetivos inalcanzables, difíciles de conseguir, sus expectativas laborales son realmente nulas, su autoestima disminuye considerablemente.

Por todas estas causas el individuo cae en una denotada ineficiencia laboral la cual contribuye a realizar autoevaluaciones de su propio desempeño de manera negativa.

### Fases burnout

Para los autores Edlwich y Brodsky 1980 las fases están conformadas de la siguiente manera.

#### 1 Etapa de Entusiasmo

En esta etapa el trabajador experimenta mucha euforia, energía y pone entusiasmo en su trabajo diario, posee metas por cumplir anhelos, desea contribuir a la sociedad por medio de su desempeño laboral, siente en su profesión un estímulo algo satisfactorio para él y en beneficio de su prójimo y los conflictos que surgen intenta solucionarlos y los toma como algo pasajero.

#### 2 Etapa de estancamiento

El trabajador comienza a experimentar nuevas emociones que de apoco se van transformando en emociones negativas, el trabajador comienza a observar que no se cumplen sus expectativas y que los objetivos buscados se tornan difíciles de cumplir, cada vez más lejanos e inalcanzables, a pesar de todo el esfuerzo que este le dedique para intentar cumplirlos, todo esto comienza a ser evidenciado debido a un desorden entre demandas requeridas en el ámbito laboral y el contexto y los recursos de los que dispone el trabajador.

#### 3 Etapa de frustración

La tercera etapa es de frustración, el individuo se encuentra en un punto en el que siente que su trabajo carece de sentido alguno, comienzan a surgir distintas manifestaciones emocionales, tanto físicas como conductuales esto ocurre debido a la frustración producida en la persona, la perdida de motivación laboral y la desilusión sufrida.

#### 4 Etapa de apatía (mecanismo de defensa ante la frustración).

En esta etapa el individuo comienza una especie de estancamiento laboral, el individuo aplica un freno laboral, se produce una disminución en su capacidad laboral, Trabajando por debajo de su capacidad profesional, es decir se produce una falta total de interés, tanto por la empresa como por el receptor de su trabajo.

El trabajador se resigna a la posibilidad de poder cambiar los sucesos dentro del ámbito en el cual trabaja, en otras palabras baja los brazos, experimenta una sensación de frustración y sentimientos de querer huir de su principal problema “el trabajo”.

### 5 Etapa de burnout

En esta etapa el individuo tiene que enfrentarse a la problemática de encontrarse tanto mental, física como psíquicamente imposibilitado de continuar con su trabajo, los síntomas de agotamiento emocional, despersonalización y baja autoestima comienzan a ser evidentes en el ámbito laboral a esto se agrega el sentimiento de culpa que es constante, el individuo comienza a eludir cualquier tipo de responsabilidad evitando cualquier tipo de iniciativa.

## El acoso sexual

Marie France Hirigoyen describe en su libro al acoso sexual como un paso más del acoso moral, ella describe al acoso sexual de la siguiente manera.

“No se trata tanto de obtener favores de naturaleza sexual como de señalar Un poder al considerar a la mujer como un objeto (sexual) el agresor entiende que la mujer acosada sexualmente está «a su disposición». Ésta debería aceptar, y debería incluso sentirse halagada, y sentirse enaltecida, por haber sido “elegida”.”.<sup>23</sup>

Para la OIT El acoso sexual es un “Comportamiento en función del sexo, de carácter desagradable y ofensivo para la persona que lo sufre. Para que se trate de acoso sexual es necesaria la confluencia de ambos aspectos negativos: no deseado y ofensivo”.

Es complicado determinar una definición concreta ya que hay diversas definiciones pero todas llegan a la misma conclusión, en Argentina existe la ley 26.485 la cual define diferentes tipos de modalidades de violencia contra las mujeres.

Podríamos definir a este tipo de acoso como “una acción de índole sexual de reiterados actos de hostigamiento y persecución de un individuo hacia otro, no deseado y ofensivo para este, cuyo objetivo principal consiste en dañar e intimidar para lograr que la otra persona acceda a sus cometidos”.

---

23 Hirigoyen Marie. F. El acoso moral en el trabajo. Barcelona: Editorial Paidós. 2001

### Las consecuencias

Las consecuencias para las víctimas de acoso sexual pueden ser diversas, miedo desconfianza, humillación disminución de las capacidades laborales, desmotivación, aislamiento, deterioro de las relaciones sociales entre otros.

Para la organización se puede presentar un mal ambiente laboral, dificultad para trabajar en equipo, desmotivación, largos periodo de ausentismo, deterioro de las relaciones laborales.

### Cómo se manifiesta el hostigamiento sexual

Se manifiesta a través de tratos preferenciales, con promesas de mejoras laborales, Estas acciones pueden producirse y estar ocultas de manera indirecta como pueden ser evidenciadas manera directa, se puede manifestar por intermedio de amenazas o presiones contra la víctima, exigiendo reuniones, salidas o brindar favores de carácter sexual. Se caracteriza porque el hostigador ante de la negativa de la víctima a acceder a sus cometidos comienza a tener un trato ofensivo y hostil, como represalia por haber rechazado sus propuestas.

Cuando el acoso ocurre de manera reitera se puede manifestar mediante, Bromas, chistes y Piropos de contenido sexual, miradas obscenas y gestos relacionados con la sexualidad, manoseos, toqueteos, pellizcos en forma sexual, propagar rumores sexuales acerca de la víctima, Propositiones e insinuaciones de connotación sexual.

### Comparaciones entre los fenómenos

#### Participantes:

Entre los que participan de manera activa del Mobbing vamos a encontrar, de manera horizontal los propios compañeros de trabajo hostigando a la víctima, de manera descendente el personal jerárquico, supervisor, encargado hostigando a los empleados y de manera ascendente a los propios empleados contra el superior tal cual explicamos anteriormente.

En el estrés laboral no existen sujetos participantes del mismo, lo que lleva al estrés son los agentes estresores, el medio ambiente o factores directamente relacionados con la empresa, el estrés laboral es directamente la relación entre el individuo y el entorno que lo rodea.

En el burnout no existe un sujeto que cause el fenómeno, esto sucede por malas condiciones de trabajo agotamiento emocional, frustración falta de compromiso. En el acoso laboral generalmente el Compañero de trabajo, jefe o persona de estatus superior.

### Objetivos

En el caso del Mobbing lo que busca el hostigador es el alejamiento laboral de la persona hostigada mediante una aparente autoexclusión producida por el vacío que provoca el hostigador en el ámbito laboral (Renuncia, abandono) e incluso desvinculación de la empresa.

En el caso del estrés laboral, no se tendría que tomar un objetivo sino que se deberían tener en cuenta las diferentes manifestaciones del cuerpo, Cuando la respuesta es negativa ocasiona graves efectos en la salud del individuo, es un padecimiento.

Lo que provoca el síndrome de burnout es un extremo cansancio físico y emocional al punto de sentirse frustrado e irrealizado. Es un padecimiento.

En el caso del acoso sexual el objetivo del hostigador consta de poder tener acercamientos íntimos y poder obtener favores sexuales.

### Duración

En el caso del Mobbing la duración puede ser Prolongada en el tiempo (6 meses o más) según el autor Leymann, esta se puede dar tanto por complicidad de la empresa o por ignorar la situación hostil.

En el caso del estrés laboral, los que determinan la duración son los agentes estresores, son los que originan la situación en la mayoría de los casos tiende a ser prolongada en el tiempo.

En el fenómeno del burnout el proceso de duración es progresivo que comienza de manera inesperada y aumenta su intensidad con el paso del tiempo.

El fenómeno del acoso sexual es un proceso por el cual la víctima tiene que atravesar reiterados y persistentes actos de hostigamiento en el tiempo, es un acto que no es casual es frecuente.

### Consecuencias para la organización

El fenómeno Mobbing puede provocar un ambiente de hostilidad y humillación generalizado, haciendo participe a todos los integrantes de la misma.

Dentro de la organización se pueden dar casos de empatía por parte de algunos empleados e indiferencia en el caso de otros.

Con respecto al estrés laboral podemos decir que el ambiente se torna tenso debido a los agentes estresores.

En el fenómeno del burnout provoca un ambiente desmotivador, dentro de la organización, no existe predisposición alguna para prestar el servicio, se pueden presentar malas condiciones de trabajo.

Con respecto al acoso sexual podemos decir que se presenta un ambiente ofensivo y humillante dentro de la organización.

#### Consecuencias para la víctima

La víctima del fenómeno Mobbing desarrolla sentimientos de desconfianza, aislamiento, baja autoestima, paranoia, disminución del desempeño laboral, sufren desamparo e indefensión, quedan psíquica y emocionalmente afectadas.

El individuo afectado por Estrés Laboral mantiene elevados niveles de angustia y excitación todo como mencionamos anteriormente derivados del ambiente laboral.

Con respecto al Burnout podemos decir que el individuo pasa por diferentes etapas como mencionamos anteriormente pero en la 5ª etapa del fenómeno la persona afectada desarrolla una sensación de fracaso y agotamiento personal, con una autoestima completamente baja, y sentimiento de culpa.

Las consecuencias para las víctimas del acoso sexual es un sentimiento total de desconfianza y miedo hacia el victimario, sentimientos de humillación disminución de las capacidades laborales, desmotivación, aislamiento, deterioro de las relaciones sociales entre otros.

“Muchas veces un acoso sexual rechazado se convierte en acoso moral. Por ello mismo, las víctimas no se atreven a hablar del tema”.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Dr. Norberto Lembo M. Abadi en su libro “acoso laboral mobbing” implicancias psicosomáticas y sociales, económicas y jurídicas.

# **CAPITULO II**

## **Origen del hostigamiento psicológico laboral.-**

El origen o comienzo de un conjunto de acciones aplicadas a una determinada situación laboral que comienza a producir conductas de hostigamiento hacia un trabajador suele ser muy diverso, estas son conductas que no se relacionan directamente al desempeño laboral del trabajador, este tipo de conductas de hostigamiento están relacionadas con el ambiente y el entorno de la víctima ósea su relación con el resto de las personas que integran el grupo laboral en el cual desarrolla sus actividades.

Lo que genera el conflicto no tiene por qué ser causado por una relación de poder jerárquico entre dos o más individuos, estos conflictos pueden derivar tanto de la experiencia o de la formación que lleva consigo cada persona o simplemente de las cualidades adicionales de cada uno, esto va a depender del momento en el cual este transcurriendo la acción.

Estos conflictos pueden ser de cualquier índole, pueden surgir entre el hostigador y hostigado, hasta situaciones en las que el comportamiento puede suponer una especie de entretenimiento para los hostigadores y que suelen verse favorecidas por un entorno propicio.

Según establece el Dr, Leymann, en su libro:

“existen Prejuicios ampliamente difundidos que mantienen, que el problema surge una vez que un empleado con dificultades de carácter se incorpora a la población activa. La investigación hasta el momento no ha sido capaz en ninguna forma de validar esta hipótesis.”<sup>25</sup>

Para que se dé comienzo al fenómeno de hostigamiento laboral tenemos que dejar en claro que existen dos elementos fundamentales, un elemento subjetivo que es conformado por las acciones por parte del hostigador derivado en la intencionalidad de provocar algún tipo de daño y perjuicios en contra de la víctima tratando de intimidar relegar, aislar a la persona afectada.

---

25 Leymann "Mobbing y Terror psicológico en los lugares de trabajo ", *Violencia y Víctimas* 5 (1990).





a) las empresas contienen:

- Métodos de trabajo, producción y organización extremadamente Pobres, mal organizados.
- Con ausencia de interés y apoyo por parte de los superiores, (administradores).
- Con ausencia de relación de empresarios y trabajadores.
- Con ausencia de posibilidades de colaboración o mejoras en cuestiones Personales.
- Con la existencia de múltiples jerarquías,
- Con cargas excesivas de trabajo por escasez de plantillas o mala Distribución de la misma.
- Con la existencia de líderes espontáneos no oficiales.
- Con un trabajo de bajo contenido, monótono y con escasa autonomía.
- Con flujo pobre de información.
- Con objetivos de trabajo no establecidos o pocos claros.
- Con actitud contraria a la innovación.

- Respecto a la gestión de conflictos por parte de los superiores:

Es normal que en el entorno laboral se produzcan diferentes enfrentamientos discusiones o distanciamientos entre los empleados. Es moneda corriente que se produzcan cientos de conflictos en el entorno laboral, puesto que cada individuo tiene puntos de vistas diferentes y un manejo de sus situaciones emocionales incompatibles unas con otras.

Es muy importante resolver los conflictos lo antes posible, para promover un lugar de trabajo más agradable y como resultado del mismo, más productividad, menor ausentismo disminución del estrés, conservar los empleados con mayores capacidades y evitar la rotación de los mismos.

Los superiores deben estar capacitados y tener tanto la aptitud como la actitud necesaria para resolver con gran sapiencia los acontecimientos que van surgiendo en el ámbito laboral, la administración debe actuar de mediadora, tratando de limar las asperezas que se generen entre sus empleados y hablar las que surjan entre ellos mismos, sin importar el escenario en el cual se desarrolle el conflicto o la naturaleza de la empresa que represente.

“un supervisor debe ser capaz de leer las primeras señales de un proceso de acoso psicológico en desarrollo. La alta dirección debe también designar a una o más personas en la organización a quienes los empleados en peligro puedan acudir para recibir asesoramiento. Para estas personas autorizadas, la administración tiene que delegar autoridad a fin de permitirles ocuparse del caso individual”<sup>27</sup>

Cuando el fenómeno se presenta en una organización generalmente se inicia como un pequeño conflicto que va incrementándose a medida que transcurre el paso de los días, la maquinaria de acoso psicológico comienza con determinadas acciones por parte de/los hostigadores en contra de la víctima ¿pero qué pasa con la organización en su conjunto? ¿Qué pasa con la administración? ¿Cómo reacciona?, existen dos posiciones que la empresa puede adoptar:

a) La negación del conflicto

Como mencionamos en el capítulo anterior, tanto la participación y el desconocimiento por parte de los administradores de la organización conforman las bases para que se potencie el fenómeno de hostigamiento aumentándolo e intensificando el accionar por parte de el/los hostigadores.

Lo que en un principio fue conocido solo por sus propios compañeros ahora trasciende las barreras de la empresa llegando a oídos de quienes están a la cabeza de la organización, varias podrían ser las medidas que podría llegar a tomar el departamento de recursos humanos u oficina de personal para poder darle una solución al conflicto.

Entre esas medidas vamos a encontrar la negación por parte de los administradores, ya sea por desconocimiento o por despreocupación hacia su propio personal. La administración no tiene reacción alguna y se manifiesta haciendo oídos sordos a las evidencias que pueden ser muy notorias en el ámbito en el cual se encuentran. En muchos casos se torna tan evidente que los propios compañeros intentan tomar cartas en el asunto, pero el asunto se torna complicado debido al miedo que estos tienen de perder su posición dentro de la empresa, o lo hacen simplemente por no perder su empleo o por no quedar expuestos a ser el próximo blanco del hostigador.

---

<sup>27</sup>Leymann “Mobbing y Terror psicológico en los lugares de trabajo”, *Violencia y Víctimas* 5 (1990)

El hecho de que la empresa mire hacia otro lado, es decir muestre despreocupación por los sucesos que están ocurriendo, es una manera indirecta de brindarle su apoyo al acosador, evitando de esta manera cualquier tipo de responsabilidad en el tema y por otro lado permitiendo que el acosador siga agrediendo a la víctima con sus prácticas mal intencionadas y soberbias.

b) La implicancia y participación activa en el conflicto

Como venimos mencionando de manera frecuente, tanto la negación como la participación son moneda corriente en las empresas, pero un caso extremadamente peculiar es el caso en cual la empresa, directamente o indirectamente conforma el círculo vicioso en el cual todos conforman un bloque de coalición con el único objetivo de saturar agotar y cansar a la víctima para poder doblegarla.

La empresa puede tener diferentes motivos por los cuales interviene en el conflicto. Entre los cuales se puede encontrar métodos para desestabilizar a la víctima emocional y psicológicamente con el fin de que esta abandone la organización por sus propios medios, evitando de esta manera generar costos adicionales por indemnizaciones, o bien porque quiere deshacerse de un empleado conflictivo.

Las empresas que forman parte del hostigamiento hacia el trabajador afectado comienzan con el objetivo de disminuir en muchos casos los costos laborales. Pero no contemplan que en el largo plazo se comienzan a notar dificultades en el ambiente laboral tornándose un ambiente hostil no solo para el trabajador sino para el grupo en su conjunto, los conflictos se tornan más frecuentes entre los trabajadores, comienzan a percibirse malos modales al momento de decir las cosas. El personal jerárquico comienza a dar órdenes de manera autoritaria, por ende reciben malas contestaciones, el personal comienza a realizar tareas con mala predisposición, se torna como dice Iñaki Piñuel “una organización toxica.”

Los trabajadores comienzan a perder la conciencia es decir, aunque su cuerpo se encuentra presente su mente se encuentra ausente, lejos del entorno laboral, dejan de estar en el lugar de trabajo prefieren hacerlo de esta manera a tener que pasar un minuto más en un ambiente de tanta toxicidad.

Por tal motivo, comienzan a ser evidentes los efectos provocados por el hostigamiento tanto de la coalición entre el hostigador junto con la administración. Estos efectos derivan en la organización en su conjunto por medio de accidentes, falta de motivación, falta de concentración en sus prácticas habituales, y a falta de disminuir

los costos, La empresa empieza a incrementar los mismos, debido a los fallos producidos por la falta de concentración, los costos en accidentes laborales, la licencias y el ausentismo.

## **Las partes implicadas**

### **El Agresor**

Cuando mencionamos al acosador no podemos dejar de mencionar el perfil que tiene este individuo, tanto Iñaki Piñuel como Marie France Hirigoyen mencionan todo el tiempo entre otros aspectos relevantes para describir al acosador, rasgos narcisistas<sup>28</sup> Estos rasgos, se encuentran sumamente arraigados dentro del agresor, el cual los expresa mediante todo tipo de agravios, persecuciones y hostigamientos a la víctima seleccionada por ellos mismos.

Si bien todos tenemos en mayor o menor medida, un narcisista dentro de nosotros cuyo propio ego, tiene la necesidad de recibir halagos, la necesidad de que nos admiren, de que nos contemplen, o hemos manipulado a alguien para poder realizar nuestro cometidos, esto es algo normal y está en la naturaleza del ser humano. En cambio en el hostigador esto se potencia, deja de ser algo pasajero para pasar a ser algo indispensable para su subsistencia, estas características se tornan en acciones que se plasman a un grado de perversidad absoluta.

El acosador, no siente remordimiento alguno y mucho menos siente culpa por el sufrimiento que le es causado a la víctima. No experimenta sensaciones de empatía, o tristeza por las acciones cometidas, siendo estas acciones partes de su ritmo de vida habitual y continua.

Si alguno de sus empleados lo decepciona laboralmente o los desprestigia mediante comentarios que no le caen bien, este toma medidas para repeler lo que él considera una agresión hacia su persona, toma muy a pecho la situación y suele enojarse a tal punto que sus deseos de venganza lo superan.

---

<sup>28</sup> La persona narcisista sostiene un vínculo privilegiado consigo misma y desvaloriza a los demás. Solo establece relaciones para satisfacer su ego.

Este tipo de personaje suelen darse en los mandos medios de las organizaciones, donde lejos de preocuparse por el factor humano tienen ciertas tendencias a querer figurar, de mostrarse ante los altos mandos de la organización e incluso ante sus propios empleados quedando de esta manera muy lejos de ser observado por sus subordinados como un líder, queda evidenciado que este tipo de individuos son potenciales megalómanos.<sup>29</sup>

“El acosador puede definirse como un psicópata socialmente integrado: un sujeto con una alteración de la personalidad denominada psicopatía, que sabe camuflarse entre los demás seres humanos y cuya característica común es amargar la vida a aquellos que los rodean, y cuya motivación personal es la consecución del poder sobre su entorno”.<sup>30</sup>

Los acosadores tienen una personalidad totalmente insegura tanto del entorno que los rodea como de ellos mismos, los fracasos están muy latente y forman parte de su vida cotidiana. El acosador se refugian sumergiéndose en un odio constante hacia las personas que los rodean, sus acciones no son medidas son totalmente insensibles en cuanto al daño que le causan al trabajador y aunque sean difíciles de detectar debido a que muestran su mejor cara ante el resto de los integrantes de la organización, sus acciones pueden quedar marcadas en la víctima para el resto de su vida.

Uno de los factores preponderantes en el accionar de los hostigadores son los celos y la envidia que estos sienten contra la víctima, y actúan de tal manera que la persona que es víctima de este maltrato termina sintiéndose culpable de todo lo que está ocurriendo dentro del ámbito laboral.

Cuando hablamos de las partes implicadas en el conflicto del mobbing no tenemos que dejar de recordar que el mobbing puede ser generado por una o varias personas, las cuales de manera individual o en forma grupal generan diversos ataques contra la víctima. Estas personas pueden actuar de manera directa o indirecta contra la persona que es destinataria del acoso, simplemente siendo testigo de los acontecimientos y omitiéndose al silencio sin tomar actitud alguna ante los hechos de injusticia que la persona observa que padece a otra.

---

<sup>29</sup> es un trastorno que hace a la persona tener un muy alto concepto de sí mismo, se cree muy importante y superior a los demás, ya sea socialmente como sintiéndose rico y con fama, cuando no es así.

<sup>30</sup> Dr. Norberto Lembo M. Abadi en su libro “acoso laboral mobbing” implicancias psicósomáticas y sociales, económicas y jurídicas

Quizás, los mismos compañeros de la víctima, se llamen al silencio debido al miedo de perder el empleo, a tomar partido y luego ser el próximo blanco del hostigador, todas estas condiciones se dan gracias a los cooperadores indirectos que son según Iñaki Piñuel son “los testigos mudos”, que permiten que el hostigamiento se perpetúe durante mucho tiempo.

Para Marie France Hirigoyen, la personalidad narcisista tiene que poseer las siguientes características.

- El sujeto tiene una idea grandiosa de su propia importancia
- Le absorben fantasías ilimitadas de éxito y poder.
- Se considera especial y único.
- Tiene una necesidad excesiva de ser admirado.
- Piensa que se le debe todo.
- Explota al otro en sus relaciones interpersonales.
- Carece de empatía aunque pueden ser muy brillantes socialmente.
- Puede fingir que entiende los sentimientos de los demás.
- Tiene actitudes y comportamientos arrogantes

“El Narciso, al no disponer de sustancia, se «conectará» al otro y, como una sanguijuela, intentará sorber de su vida. Al ser incapaz de establecer una relación verdadera, sólo puede crearla en un registro «perverso», de malignidad destructora. Indiscutiblemente, los perversos sienten un placer enorme y vital al ver sufrir y dudar a los demás, del mismo modo que gozan al someterlos y humillarlos.”<sup>31</sup>

El acosador tiene la capacidad de hacer creer al resto que son indefensos, pretenden que los demás estén detrás ellos cubriendo sus carencias de necesidad y afecto, estos individuos esperan el momento oportuno, es decir a medida que el fenómeno avanza ellos van dando a conocer todo su poder de hostigamiento, están todo el tiempo criticando al resto, y no aceptan ningún reproche que se les haga.

---

<sup>31</sup> Hirigoyen M. F. El acoso moral en el trabajo. Barcelona: Editorial Paidós. 2001.

Se ven así mismo superiores y exigen que el resto le brinde tributo por ello, para ellos no existe nadie más que ellos mismos a menos que necesiten sacar provecho de ello.

Según el investigador Británico Tim Field <sup>32</sup> describió al acosador laboral como:

#### Mentiroso

El acosador laboral es más propenso a decir mentiras y a modificar la verdad para acusar a la víctima de todos los males. Se trata de una persona que se encuentra muy cómoda en la mentira, y se caracteriza por una personalidad en la que proyecta una imagen falsa de sí mismo.

#### Encantador

Al ser mentiroso, fácilmente engaña a los de su alrededor. Es por eso que puede parecer encantador al principio, pues esconde su verdadera personalidad.

#### Falsa apariencia de seguridad

Los acosadores laborales pueden aparentar cierta seguridad en sí mismos; sin embargo, esconden una baja autoestima. Por eso, en parte, realizan el Mobbing, para compensar carencias en este sentido.

#### Controlador y vengativo

Los acosadores laborales suelen ser personas controladoras y, además, son vengativas. Acostumbran a hacer la vida imposible a quien se le cruce en el camino.

#### Crítico

Suele ser crítico con los demás, y atacar los puntos débiles de éstos. Estas críticas nunca son constructivas, sino dañinas y dirigidas a causar malestar.

---

<sup>32</sup> destacado activista británico contra el acoso laboral, autor de dos libros: acosador a la vista y Bullycyde.

### Irritable

Aunque aparente ser una persona amable, todo es fachado. En realidad, es fácilmente irritable, que esconde una gran ira en su interior.

### Violento

Estas personas suelen ser violentas. En gran parte porque se sienten frustradas y esconden una gran rabia en su interior.

### Incapaz de hacer autocrítica

Pese a que los acosadores suelen ser personas críticas con los demás (siempre de manera destructiva), no son personas que hagan autocrítica. Al contrario, proyectan sus fracasos en los demás y los utilizan como chivos expiatorios.

### La Víctima.-

En todas las empresas ocurren casos de Mobbing pero es imprescindible poder detectar estos casos lo más rápido posible es factor preponderante anticiparse a los hechos debido a que una vez que los detectamos ya es demasiado tarde y hay que actuar para recuperar a la persona víctima de este fenómeno.

Anteriormente hablamos del acosador de su perfil psicópata y todos los calificativos antes mencionados ahora tenemos que describir el perfil de la víctima, aquella persona que intenta repeler todo tipo de agresiones, maltratos y humillaciones por parte de una o varias personas y aunque no muere en el intento de salvaguardar su integridad, regresa a su hogar todos los días de igual manera, sintiendo que pierde a cada instante una parte de sí misma.

Los ataques hacia la persona víctima del fenómeno son esporádicas al principio y poco a poco van tomando forma, hasta convertirse en lo que es "Mobbing" la víctima en un principio muestra lo mejor de sí misma pero con el paso del tiempo estos fenómenos van anestesiando su vida llevándola a tal punto que comienza expresar lo peor de sí misma, Si el empleado era depresivo antes de sufrir el hostigamiento, su estado mental pasa a ser aún peor, si el empleado es agresivo comienza a ser potencialmente más agresivo, en resumen la persona comienza a sacar de sí misma todos aquellos sentimientos relegados que jamás hubiese imaginado expresar.

Debido a los constantes y repetitivos ataques perpetrados por el acosador la víctima comienza a sentirse insegura de sí misma, comienza a actuar en la víctima todo su instinto de supervivencia, debido al temor causado por las diferentes maniobras de hostigamientos producidas por las acciones constantes del hostigador.



La víctima comienza a sentir temor, debido a que cada movimiento que esta realice es cuestionado y reprochado a cada instante. La persona siente que está constantemente bajo la mirada del resto, comienza a tener comportamientos agresivos no porque sea su naturaleza sino como un acto de defensa. Como consecuencia de las acciones realizada por la víctima, el hostigador tiene rienda suelta para justificar todo tipo de represalias tomada contra la persona, aludiendo a los comportamientos antes mencionados referidos a la persona víctima del hostigamiento.

¿Por qué una víctima es la elegida?

Porque estaba ahí y porque, de un modo u otro, se ha vuelto molesta. Para el agresor, ella no tiene nada especial. Es un objeto intercambiable que estaba ahí en el mal o el buen momento, y que ha cometido la torpeza de dejarse seducir —y, a veces, de ser demasiado lúcida—. Para el perverso, ella sólo tiene interés cuando se muestra utilizable y cuando acepta la seducción. En cuanto se sustrae a su dominio o no tiene nada que ofrecer, se convierte en un objeto de odio.<sup>33</sup>

Por otra parte, Iñaki Piñuel expresa que los expertos en este tema coinciden en señalar que el maltrato psicológico afecta a trabajadores brillantes, a aquellos mejor valorados, a los más creativos y a los más cumplidores. Esto es, en definitiva, a los mejores recursos humanos, de la organización, y también a aquellos que se han negado a participar en acciones ilícitas o antiéticas que puedan perjudicar a la organización y a los clientes.<sup>34</sup>

---

33 Hirigoyen M. F. El acoso moral en el trabajo. Barcelona: Editorial Paidós. 2001.

34 Según Piñuel en el “congreso internacional de mobbing, Montevideo Uruguay Noviembre 2013

Según Piñuel describe, el perfil de la víctima del psicoterror laboral tiene las siguientes características

- Personal con elevada ética , honradez y rectitud ,así como un alto sentido de la justicia
- Personas autónomas e independiente y con iniciativa.
- Personas muy capacitadas por su inteligencia y aptitudes ,que destacan por su brillantes profesional
- Personas populares, líderes informales entre compañeros, carisma para encabezar grupos.
- Personas muy cooperadoras y gran sentido del trabajo en equipo
- Personas empáticas sensibles, con levada comprensión del padecimiento ajeno e interés por el desarrollo y bienestar los que están a su alrededor.
- Personas con situaciones personales y /o familiares positivas

El Mobbing no es una enfermedad, pero si así lo quisiéramos tomar sería una enfermedad causada por factores psicosociales ajenos a la persona, producida hacia la víctima en su entorno laboral, las victimas no tienen por qué ser débiles, tímidas, con problemas de integración, todos pueden sufrir este tipo de fenómenos en algún momento de sus vidas laborales, es todo lo contrario a lo que usted señor lector pueda estar suponiendo, la persona víctima del hostigamiento no posee deficiencias a nivel personal o en su vida laboral o profesional, que hagan que sea un factor preponderante al ataque perpetrado por su hostigador.

Generalmente los ataques son perpetrados debido a la envidia que genera la víctima en la persona hostigada, esta envidia es generada debido a las condiciones laborales en la que se encuentra, características personales, sociales o familiares, debido a los conocimientos, la manera de desempeñarse en el ámbito laboral, la fama que esta tenga dentro de la organización, por su edad su juventud, orientación sexual, por su religión en conclusión todos pueden ser víctima del fenómeno.

Este fenómeno suele afectar a trabajadores realmente aptos para cubrir el puesto en el cual se encuentre desempeñando sus tareas.

Los ataques por parte de los hostigadores pueden deberse a muchos factores, quizás la víctima se negó a complacer sus requerimientos personales, o cuestiono alguna orden que este dispuso, e incluso en otras ocasiones puede ocurrir que la víctima posea un perfil con un exceso de ingenuidad extremadamente marcado y por ello no saben marcar limites o no supieron ponerle límites en el momento adecuado a aquellos que pretenden manipularlos y perjudicarlos.

Características y tendencias de las víctimas del psicoterror laboral<sup>35</sup>

CARACTERISTICAS	TENDENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Empático</b></li> <li>- <b>Afectivo</b></li> <li>- Sensible</li> <li>-Honrado</li> <li>-Digno de Confianza</li> <li>- Conciencioso, fiable</li> <li>-Pendiente de las necesidades ajenas</li> <li>- Benévolo dispuesto a ayudar</li> <li>-Orientado a las Personas</li> <li>-Orientado al cliente</li> <li>-Buenas relaciones Publicas</li> <li>-Constructivo</li> <li>-Popular</li> <li>-Buen Organizador</li> <li>-Comprometido con el servicio</li> <li>-Generoso deseoso de complacer.</li> <li>-Trabaja a largo plazo</li> <li>-Multitareas</li> <li>-Deseoso de ser valorado y considerado</li> <li>- Gusto por el trabajo bien hecho</li> <li>-Sociable conversa fácilmente</li> <li>-Buen humor</li> <li>-Humilde Modesto</li> <li>-Tolerante</li> <li>-Artístico</li> <li>-Creativo e imaginativo</li> <li>-innovador lleno de ideas</li> <li>-intuitivo</li> <li>-Alto sentido de la justicia</li> <li>-Alta conciencia moral, ética</li> <li>-Caritativo</li> <li>Conciliador</li> <li>-Perdona fácilmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Baja asertividad</li> <li>-Indecisivo, dubitación</li> <li>-decide lentamente</li> <li>-Necesidad y búsqueda de la aprobación</li> <li>-Necesidad de sentirse valorado</li> <li>-Inclinación a sentirse culpable</li> <li>-Ingenuo</li> <li>-Dependiente</li> <li>-Deferente</li> <li>-Elusivo</li> <li>-Percibido como falta de autoconfianza</li> <li>-Manso</li> <li>-Llora cuando es injuriado</li> <li>-Fácil de persuadir</li> <li>-Tendencia a la desvalorización propia.</li> <li>-Considerado.</li> <li>-Da respuestas largas a preguntas cortas</li> <li>-Antepone la necesidad de los demás a las propias demasiado frecuentemente.</li> <li>-Tendencia a dar demasiadas explicaciones y auto justificarse.</li> <li>-Tendencia a compartir y a revelar.</li> <li>-Credulidad</li> </ul>

<sup>35</sup> Nota extraída del "Mobbing: cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo" Piñuel y Zabala (2001; p.115)

## El Entorno.-

Muchos pueden pensar que la única persona afectada por el fenómeno es la víctima en la cual se acentúa el hostigamiento los malos tratos las humillaciones, y las graves consecuencias que para esta trae, pero no es así, todos sufren las consecuencias de este fenómeno.

El individuo afectado es un ser que convive en sociedad por ende este vive en un entorno social, por consiguiente es de esperar que no afecte de forma aislada a la persona sino a su grupo social en el que el interactúa.

Todo el grupo o entorno social padece las consecuencias junto con la víctima,  
Podríamos establecer tres tipos de entorno:

### El entorno laboral

Podemos establecer que sus pares se ven afectados, debido a que pagan las consecuencias de tener que trabajar junto a una persona que desempeña sus labores diarias a desgano, que se encuentra desmotivada, que se encuentra todo el tiempo quejándose de los malos tratos, teniendo que observar ese tipo de conductas no solo de la víctimas, también las acciones por parte del victimario.

Como antes habíamos mencionado, Todo este flagelo no solo trae consecuencias con respecto a las relaciones sociales entre compañeros, también trae consecuencias en los costos de la empresa, ya sea por motivos de bajos rendimientos, por ausentismos reiterados, por licencia psiquiátrica, por baja productividad o por accidentes laborales, son un número indefinido de consecuencias que trae aparejado el Mobbing en el ámbito laboral, se torna un ambiente extremadamente toxico.

### Ambiente familiar

No todo queda en el ámbito laboral, todo continua luego de su actividad diaria, todavía queda llegar al hogar encontrarse con la familia, los hijos la pareja, todo este fenómeno arrastra un sinfín de consecuencias tanto familiares como laborales, la persona llega a su hogar con todo el nerviosismo, la agresividad, se muestra fría y distante de su círculo íntimo, por tal motivo comienzan a aparecer los conflictos familiares, la pareja se puede resentir debido al tipo de conducta que tiene la víctima y la falta de comprensión por parte de las personas que lo rodean, debido a que muchas veces no es fácil estar en los zapatos del otro.

Se sabe que no todo es color de rosa en una pareja, pero se necesita mucha comprensión y comunicación para poder apoyarse, y poder superar el flagelo que este fenómeno provoca, es la única manera de subsanar las heridas producida por un arma psicológicamente mortal denominada Mobbing.

Problemas económicos.

Dentro del abanico de posibilidades que pueden acontecer como resultado del fenómeno, se encuentra el fin del vínculo laboral, esto consecuentemente de todo el padecimiento que la persona tuvo que soportar dentro de la empresa ahora se suma un condimento más, las dificultades económicas.

No solo el problema económico es el único inconveniente, ahora el individuo tiene que reinsertarse al mercado laboral pero ¿Cómo lo hace? Luego de tener que padecer tanta humillación, tanta desvaloración, es un tema a tratar el después del fenómeno.

“El entorno social del afectado padecerá las consecuencias de tener una persona cercana amargada, desmotivada, sin expectativas ni ganas de trabajar, y que padecerá posiblemente algún tipo de trastorno psiquiátrico, con o sin adicción a drogas”<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Juan Peláez Nació en Madrid en el seno de una familia relacionada con el mundo de la escritura y el periodismo. Es titulado en la Escuela Diplomática de Madrid, posee un master en Políticas de Cooperación con América Latina, otro en Periodismo y Educación, es diplomado en psicografología y profesor de yoga.

Juan Peláez “El acoso laboral. Una oportunidad para el cambio Primera edición: abril 2010

## **Objetivos en materia de prevención de riesgos laborales del hostigamiento**

### **Consecuencias del mobbing el trabajador acosado**

El mobbing depende de la persona, la afecta de diferentes maneras y las mismas afrontan de formas diferentes. Hay personas que se dan cuenta a tiempo y pueden buscar ayuda y otras no. Como mencionamos en la descripción del Mobbing es destructivo a la psiquis de la víctima además de física.

En la mayoría de las personas es silencioso el estrés que padece ante este acoso laboral. Pero de apoco se va sintiendo aislado, en soledad sin apoyo de sus pares con pérdida de confianza en sí mismo. La víctima no reconoce o identifica a pesar de que él y que su entorno fue cambiando por la persecución que está sufriendo por el Mobbing.

“El Estrés: Según Marie France aceptar la sumisión supone pagar un precio importante de tensión interior. Esta tensión contribuye disgustar menos al otro y a calmarlo cuando se exaspera, y evita así mismo la reacción de la propia víctima, pero genera estrés.<sup>37</sup>

El hostigamiento que padece lo lleva a claros signos de alerta a la víctima. Como por ejemplo lo convierte en una persona con miedos, hasta introvertida con la falta de sueño, disminución de apetito, el sentirse mal antes de ir a trabajar, la falta de aire ,la angustia que cree injustificada, la culpa de que si lo tratan mal o descalifican es por su responsabilidad.

Esto lo lleva a que su ambiente laboral se vea afectado por su padecimiento, con pérdida de motivación, afectando la calidad de trabajo, descuidos sean o no voluntarios .Empieza a ausentarse en el trabajo, errores en los circuitos de información brindada por falta de atención que deja en evidencia el mal rendimiento. Consecutivas visitas médicas que antes no lo hacía.

En consecuencia a las anteriores circunstancias hay mal clima laboral, en muchos casos en estas condiciones hay baja laboral.

En los peores de los casos esta falta de interés de su entorno laboral y personal, la victima llega a tal estrés que lo arrastra a un cuadro de depresión y hasta la muerte.

---

37-Marie –France Hirigoyen –El acoso moral-Maltrato psicológico en la vida cotidiano –Paidos

Los síntomas en su totalidad pueden sanar de forma casi inmediata si la víctima es separada del ambiente que lo genera, siempre que se identifique el acoso ya que como mencionamos al acosado le es muy difícil reconocerlo como tal.

#### Consecuencias del mobbing, la Empresa

El empleador desde un principio se ve obligado a parte de darle remuneración justa. Está obligado a dar seguridad y para esto debe tener conductas para cuidar su integridad psicofísica. La empresa tiene la obligación y deber de proteger al empleado de la violencia laboral respetando los derechos contra toda clase de maltrato, abuso o discriminación en el ambiente laboral. En todas las organizaciones siempre hay problemas entre los empleados, si bien hay casos de mobbing y es sabido por los Entes. Al existir hostigamiento hay baja eficiencia dándoles una pérdida, ya sea productiva, de alta rotación de personal o monetariamente. Como también efectos negativos sobre la imagen de la misma o su credibilidad ante sus clientes van disminuyendo.

El hostigamiento genera denuncias puestas por las víctimas pueden implicar altos costes por indemnizaciones a la vez que la imagen de la empresa empeora ante los consumidores. Por otro lado las bajas por licencias de las víctimas por tiempo indeterminado, lo que conduce a contratar nuevos empleados. Esto genera costo ya que los mismos necesitan un tiempo de adaptación y a la vez cambian la rutina de los empleados actuales que les quita tiempo para capacitar.

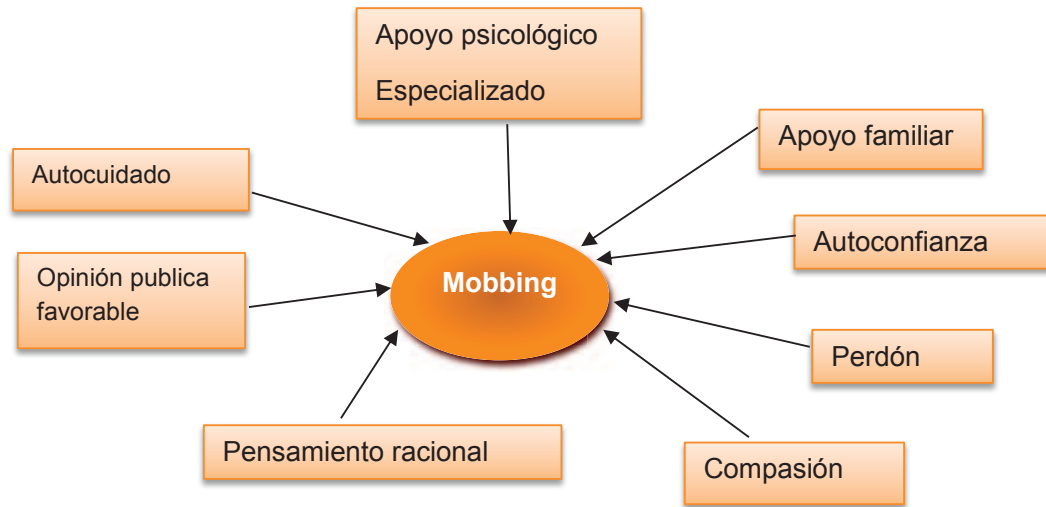
Además todo este cambio lleva a los trabajadores invertir tiempo en los rumores, que también influye en la eficiencia de la producción.

Debe haber un criterio fundamental debe estar basado en términos de salud de los trabajadores por la empresa.

## Cómo actuar ante el hostigamiento psicológico laboral

### El acosado

Exponemos este cuadro presentado por el Sr Iñaki Piñuel el cual muestra las armas que tiene una persona para encontrar el camino y poder enfrentar a este hostigamiento llamado Mobbing.



38-Cuadro de charla Iñaki Piñuel –Taller de mobbing

### Apoyo psicológico, autoconianza, autocuidado y apoyo familiar

Cuando se está en esta situación es recomendable que la víctima enfrente el acoso con ayuda. En primer lugar que busque contención psicológica para poder tener herramientas para superar esta situación extrema. Que este tratamiento les ayude a saber que van a salir del miedo, sometimiento y de angustia que es causado por este sometimiento llamado Mobbing. Volver a tomar la confianza que perdieron en sí mismos y reencontrarse con el control de su vida.

El apoyo familiar y de amigos es muy importante para la víctima, la misma debe hablar de lo que le está afectando y así no sentirse en soledad. Es fundamental encontrar ese apoyo incondicional donde no es juzgado, ni cuestionado. Que no esté el dedo acusador hacia la víctima de sus íntimos diciendo ¿Qué pudiste hacer para que te esté pasando esto?



Estar acompañado dándole un ambiente de contención, en algunos casos es recomendable que los familiares también tengan el apoyo psicológico para que los guíe el profesional de cómo llevar esta situación.

Es importante que le comunique a su médico de confianza el acosado, que le sucede y pueda tener un seguimiento de una dieta equilibrada; más que nada porque estas personas sufren destablización alimenticia. Que con lleva al sobrepeso o bajo peso, ya que esto se debe a signos depresivos y la ansiedad que llevan a descuido en todos sus aspectos. Es sumamente importante hacer actividad física, ya que si el cuerpo está sano es más resistente a síntomas de estrés.

La autoconfianza es la herramienta que vence al miedo y al contrario a medida que tenemos miedo vamos perdiendo la confianza. La autoconfianza en si mismo es el arma que ayuda para afrontar ante el acoso laboral. Lograr tener una inteligencia emocional sobre las emociones negativas como dice el Dr. Daniel Goleman (Psicólogo)<sup>39</sup>, teniendo control de las emociones negativas, logrando tolerancia a la frustración, aprender a ser resistentes en situaciones de mucha presión.

#### El perdón y pensamiento racional

Casi siempre el acosado posee mucho miedo y también rencor. Pero esto no es beneficioso para la víctima ya que esto le provoca en su interior mucho desgaste y estrés. El mismo debe aprender a perdonar a dejar atrás todo lo malo y seguir adelante ocupándose de él mismo. Descubrir que el acosador es una persona en su interior vacía, carente de confianza. Es una pobre persona que no vale la pena, ocupar ni un segundo de su vida y es mejor dejarla en el olvido para sí poder volver a brillar y ser más fuerte.

#### Opinión Pública o social

Es fundamental que la víctima tenga una buena relación con su entorno y fuera de el en la empresa. Ganando vínculos aparte de los profesionales sino interpersonales más allá de lo profesional. Ser bien visto esto hace más difícil que el perfil del acosador logre atacarlo. Mantener a la opinión pública de su lado y para ello es importante aprender a tener un comportamiento inteligente y ameno. Conservando siempre la honradez, serenidad, cordialidad, transparencia y la calma esto es importante en cualquier situación. Evitar llantos, quejas, tensión continua, momentos de enojos o angustias. Una actitud con esos arranques aleja a las personas aunque ellas sepan o no que es debido al acoso que padece la persona.

---

39-Reportaje de Goleman Los beneficios de inteligencia emocional-2018

Como hemos observado son herramientas muy útiles para fortalecerse y que este fenómeno no pueda quebrarte con su sometimiento.

#### Para la empresa

Para las organizaciones esta situación es normal, solo hay que tener claro que existen medios para poder prevenirlos, evitarlos y resolverlos al problema.

#### Llevar en práctica

Implementar un gabinete psicológico interno en la empresa de modo permanente, donde los empleados puedan recurrir con confianza. Atajando el problema internamente y buscando la mejor solución para la supuesta víctima.

Tratar desde el primer momento cuando se está reclutando empleados, darles a conocer la cultura de la empresa.

Elaborar políticas y planes sobre la violencia laboral que lleguen a cada empleado del ente, donde no quede dudas de las actitudes destructoras que deja ejercer el mobbing y también los riesgos si lo ejercen. Que estén informados para estar atentos a que no les pase y de ser así tengan la confianza de quejarse en la organización. Que todos los mandos jerárquicos tengan la responsabilidad de aplicar las políticas y procedimientos de lucha contra el acoso laboral.

#### Estrategia de prevención

La estrategia de prevención se entiende que se práctica para poder detectar o adoptar medidas que se puedan usar antes de que se pueda encontrar cualquier signo de Acoso laboral.

Cambiar la forma de trabajo:

Esto se puede evitar desde el principio haciendo una buena selección de las personas como mencionamos anteriormente las que asumirán mandos medios o altos. Acorde a las necesidades de la empresa si es posible con perfiles que no tengan una tendencia autoritaria.

Cuidado del clima laboral, organizar charlas donde cada uno pueda mostrar mejoras dentro de su tarea habitual, así mejorar los procesos de común acuerdo y evitar las diferencias en ese aspecto.

Mejorar la posición social de las víctimas:

Debe existir un código de conducta, dar información sobre el acoso laboral a todos los empleados. Un buen sistema de gestión de conflictos como finalidad de evitar víctimas

de violencia laboral dentro del ente .Con una política de procedimiento ante una queja por acoso, una obligación de respuesta por la empresa con una fecha, garantizar confidencialidad, ni acción de represarías contra quien denuncie o aporte información sobre el tema. Así la organización tome acciones de investigación, sanción a los acosadores y solucionar la situación para la víctima.

De no ser así el empleador se ve respondiendo ante la justicia por daños que sufra o sufrió algún empleado dentro del Ente. Ser prioridad que cada empleado tenga claros los principios éticos sobre el respeto, comportamiento y política contra la violencia dentro de la empresa.

Generar espacios de dialogo con profesionales dentro de la empresa de ser posible. Concientizar por medios de planes para la lucha contra el acoso laboral, fomentar charlas y difusión sobre el tema, con folletos, etc.

En lo cambios de liderazgo-direccion:

Incorporar nuevos valores a la cultura desde los niveles más altos desde arriba hacia abajo .Incorporando la política preventiva de violencia laboral, haciendo conocer las técnicas de resolución y conflicto, aplicando mejora de los sistemas de comunicación desde arriba hacia abajo. Que las jerarquías tomen la responsabilidad de que supervisen el bienestar de su departamento.

# **CAPITULO III**

En este capítulo vamos a mencionar las leyes vigentes en Argentina que protegen a la víctima de acoso, en la mayoría de los casos es cuando ya el hostigador acciono contra la víctima.

El hecho de conocer los derechos que protegen a los trabajadores es una herramienta fundamental para evitar este flagelo que hoy en día frecuente el ámbito laboral deteriorando, tanto moral como psíquicamente al trabajador.

Según Marie France Hirigoyen dice:

*“Cuando se habla de agresión psicológica, es especialmente relevante plantear la cuestión de intencionalidad, pues el carácter intencional de un traumatismo agrava su impacto. Lo que hiere es la mala intención”<sup>40</sup>*

La autora en esta frase describe como una persona puede ser destruida internamente sin saber que lo está padeciendo hasta que es demasiado tarde, ya que es transformada en víctima y deja de ser un trabajador. El acosado cuando entiende el poder del daño que quiere ejercer el victimario con la finalidad de someterlo a una violencia psicológica extrema. Se da cuenta que fue víctima de una violencia silenciosa y que él no la pudo detectar hasta que fue devastado psicológicamente con la intencionalidad de su egreso de la empresa o grupo al que pertenece.

Se van a mencionar fallos judiciales en Argentina donde se demuestra que las personas denunciantes son víctimas y han sufrido Mobbing en su entorno laboral.

---

40- Marie-France Hirigoyen El acoso Moral en el trabajo: distinguir lo verdadero de lo falso. 1° ed.- Buenos aires Paidos

,2001 en Argentina.

Por consiguiente debemos mencionar las estadísticas que se realizaron por medio de denuncias realizadas en la Republica Argentina. Tanto de individuos masculinos como femeninos que padecen o padecieron este fenómeno, las estadísticas son relevadas por medio de un ente que brinda contención y asesoramiento a las víctimas de violencia laboral creada por el Ministerio de trabajo.

### **Estadísticas de la oficina de asesoramiento sobre la violencia laboral**

La Oficina de Asesoramiento sobre Violencia Laboral (OAVL) nos brinda un informe estadístico de casos de acoso, a mediados de 2008 atendidos en la entidad.

La mayoría de las personas que sufren violencia laboral según esta información tienen:

Entre 26 a 45 años → 62 %

Entre 18 a 25 años → 8%

Los jóvenes denuncian menos y prefieren irse rápido de donde se sienten incomodos ya sea por malos tratos o destrato. En consecuencia se observa que en esta edad ellos son libres de no quedar sometidos a un trabajo ya que recién se inician en el ambiente laboral.

Entre 46 a 55 años → 20 %

En este rango de edad Los individuos buscan estabilidad laboral por este motivo tienen que soportar, el hostigamiento forzado de los acosadores, en consecuencia este estudio arroja un porcentaje alto de personas afectadas por este fenómeno.

Entre 56 años en adelante → 10 %

En esta edad las personas se afianzan en un trabajo porque esta pronta a jubilarse y es más vulnerable.<sup>41</sup>

---

41 -OAVL: <https://www.argentina.gob.ar>

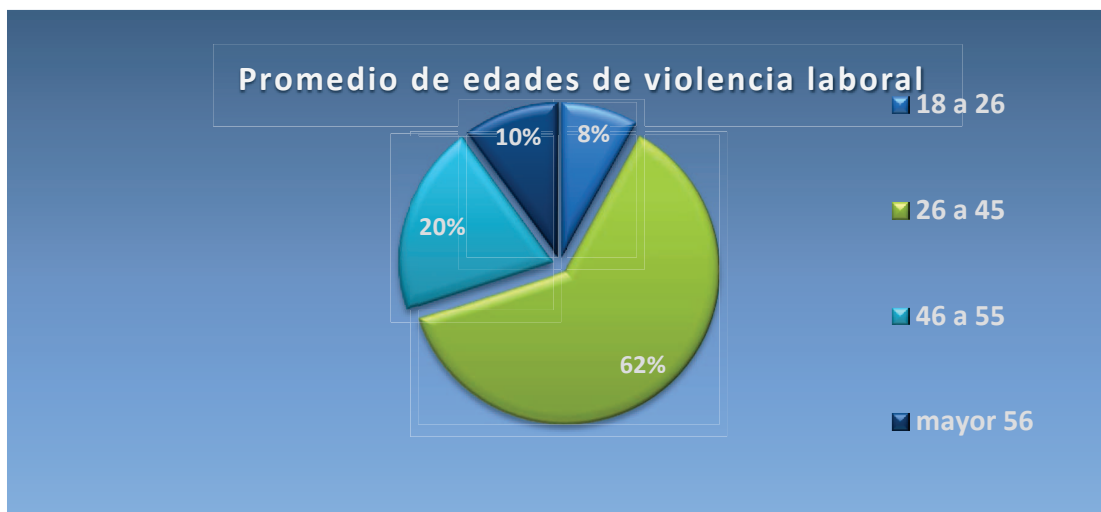
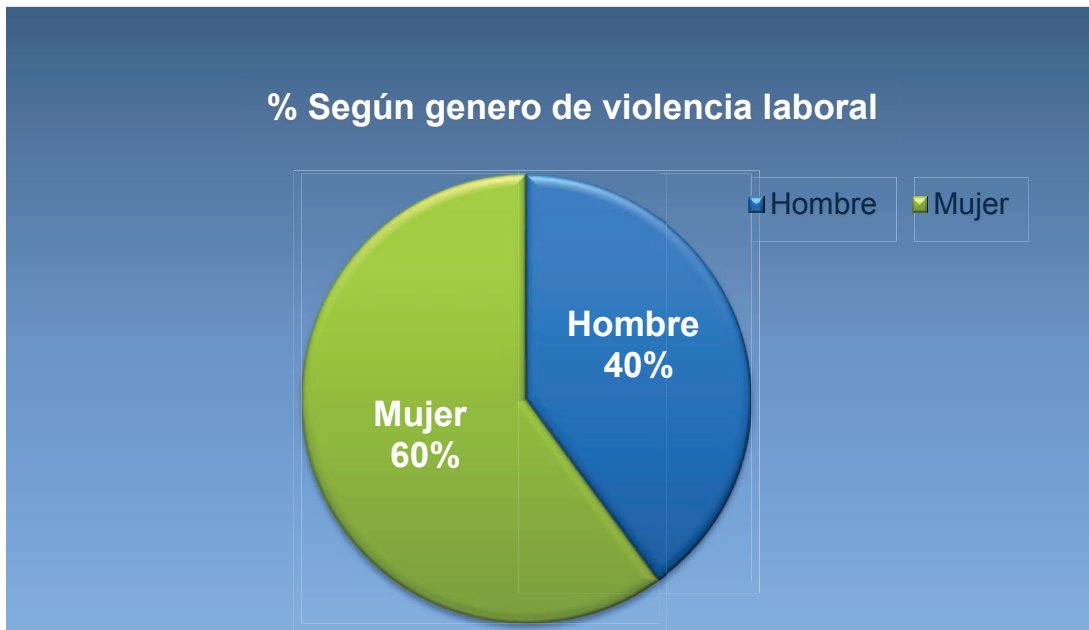


Gráfico de autoría propia datos de OAVL

En el siguiente gráfico de auditoría muestra los porcentajes según el género que abarca el fenómeno de acoso laboral. Este gráfico fue desarrollado en base a las denuncias recibidas, si bien el fenómeno no discrimina edades, religión ni género puede presentarse tanto en hombres como en mujeres; por consiguiente debemos decir que en su gran mayoría fueron mujeres las que se acercaron a la entidad para recibir ayuda.

En conclusión visualmente podemos observar en este gráfico, que predomina la violencia laboral contra las mujeres en un 60 %.

En la actualidad se conoce como “violencia laboral” a cualquier acción con intención de dañar en una situación de desigualdad, estas conclusiones se toman luego de haber realizado las descripciones antes detalladas en el trabajo.

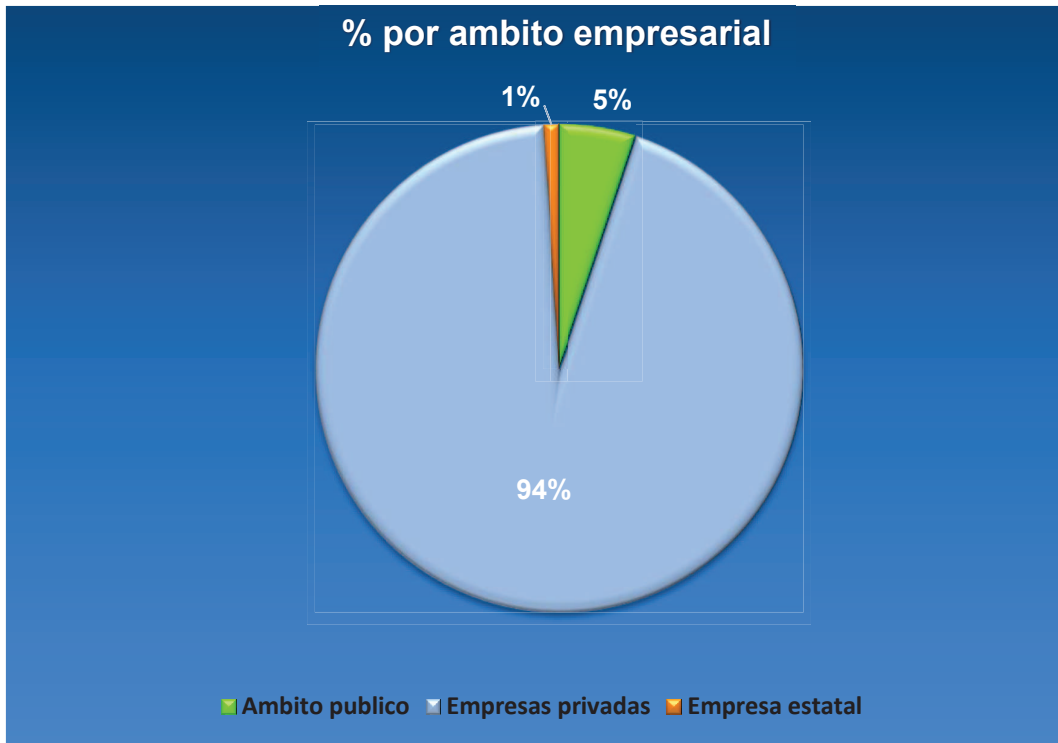


#### Según el ámbito empresarial

En este gráfico, podemos observar los tres ámbitos laborales, tanto el ámbito público, el privado como el estatal.

Podemos ver reflejado en las estadísticas que el sector con más alto porcentaje de casos atribuidos al fenómeno mobbing son las empresas privadas y en su minoría en las estatales.<sup>42</sup>





43-Gráfico de autoría propia con datos de Oavl

En los entes privados a veces es muy difícil obligar a las empresas a informar e interiorizar a sus empleados acerca del fenómeno que hoy en día acosa a todos los ámbitos laborales.

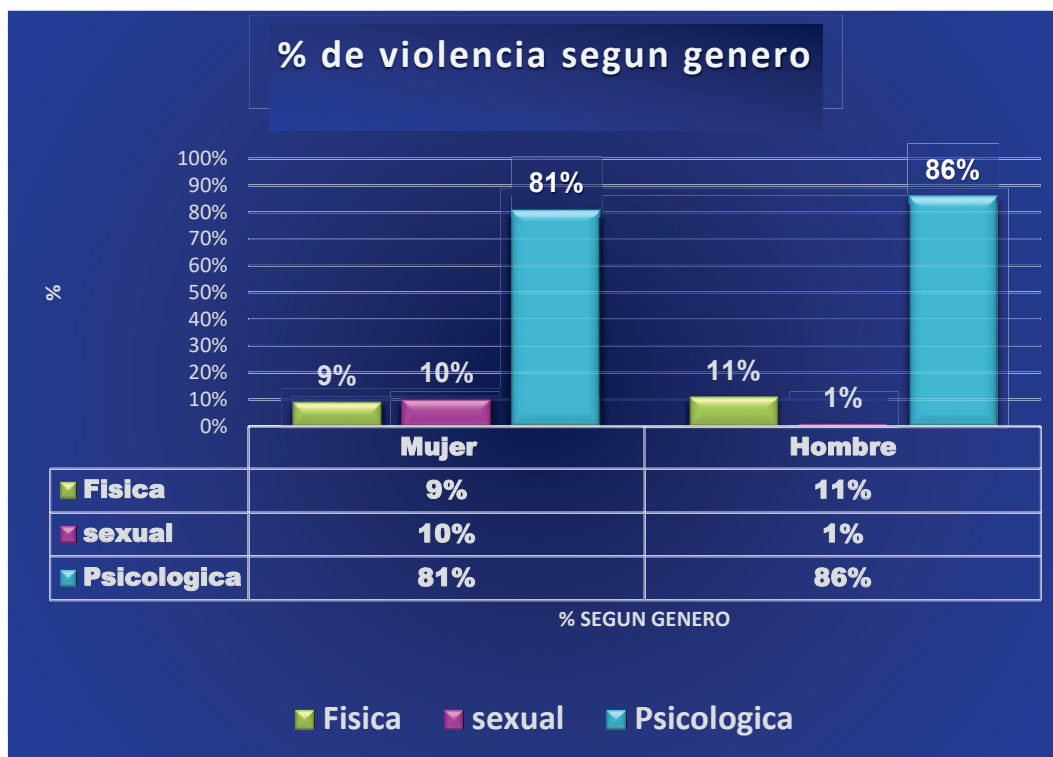
Como vamos a mencionar más adelante no hay respaldo legal específico que imponga a que las empresas concienticen a los empleados acerca de las complicaciones y la manera de actuar ante la presencia del fenómeno en el ámbito en el cual desarrollan sus actividades, y por consiguiente dar a saber con claridad a todo el personal, de qué manera estar alertar para determinar por ellos mismos si están siendo acosados o se lo están haciendo a otro compañero y aun no se han dado cuenta.

En consecuencia podemos decir que hoy en día existen algunas empresas privadas, sindicatos, estatales y municipales que han firmado compromisos con la OAVL.

#### Tendencia a tipo de violencia laboral según género

Según el estudio realizado de violencia según el género, se puede observar en el cuadro que el porcentaje más alto de incidencia es por violencia psicológica en ambos sexos, diferenciándose a grandes rasgos de las otras dos clases de acoso, el acoso físico o el acoso sexual, la diferencias que existe entre los dos fueren explicadas en el capítulo 1.

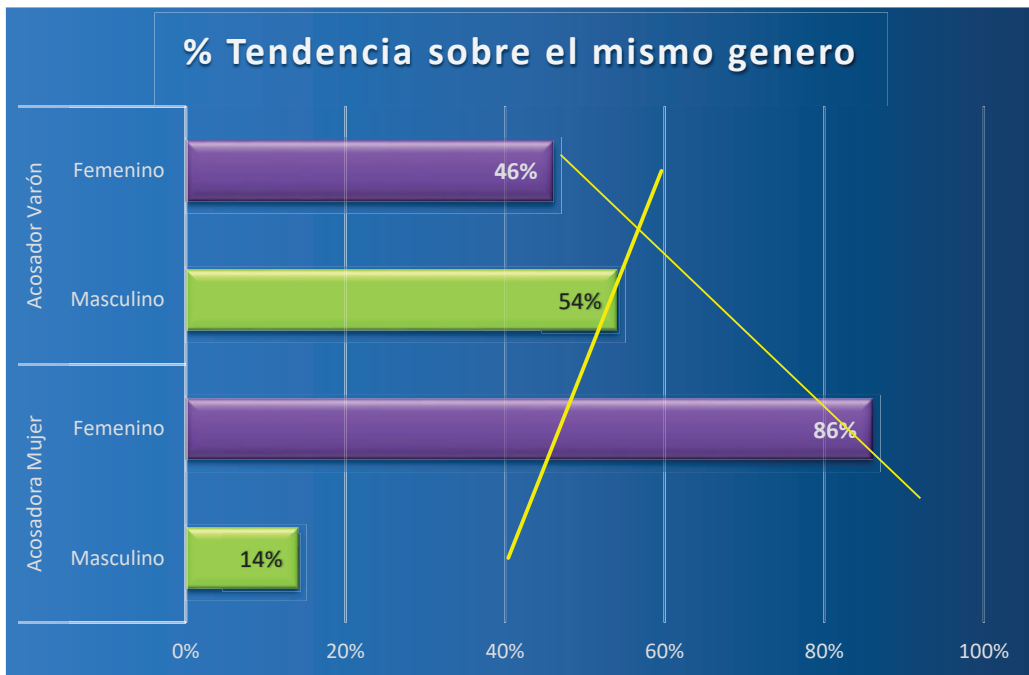
Sin embargo podemos encontrar índices bastantes altos de violencia sexual donde se puede diferenciar que hay un porcentaje muy elevado de mujeres jóvenes iniciándose en el mercado laboral, dan sus primeros pasos.<sup>4</sup>



44- gráfico de autoría propia con datos OAVL

Dentro de la información que obtuvimos en OAVL se ve reflejada la tendencia en ambos géneros, tanto en hombre como en mujeres, estos mismos se transforman en hostigadores, perpetrando diversos actos de hostigamiento contra las potenciales víctimas, que en su mayoría son personas de su mismo género o sexo. Se marcó la tendencia reflejada con una línea amarilla en el gráfico, en el cual se ve reflejada la siguiente afirmación un 54% en los hombres y 86% en las mujeres.

En conclusión podemos determinar que las mujeres poseen el porcentaje más alto, dentro de los considerados afectados por el fenómeno.

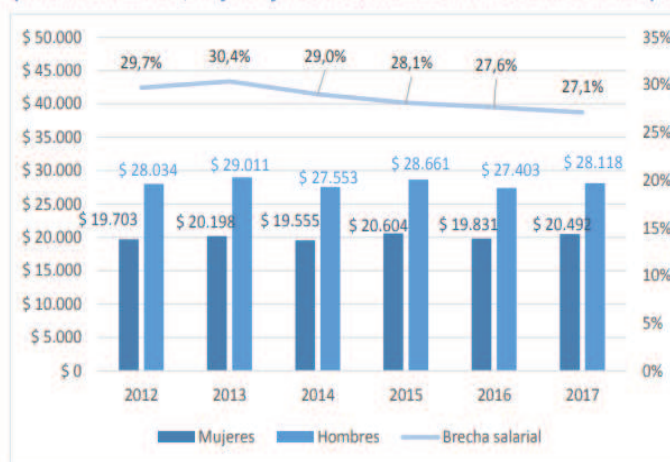


45-Gráfico de autoría propia

## Sueldos y cargos según género en Argentina

El siguiente grafico del Ministerio de trabajo nos presenta un cuadro en el cual se pueden verificar los promedios de los sueldos de tres provincias, comprendidas dentro de la Republica Argentina, con el índice de precios 44% CABA, 34% CÓRDOBA y 22% SAN LUIS en el periodo de 2012 a diciembre 2017. En el vemos una disparidad de los salarios en el género masculino sobre el femenino. Donde también se puede determinar que a medida que fueron transcurriendo los años fue disminuyendo de manera paulatina el porcentaje del año 2012 que era 29,70% menos que el salario de los hombres al año 2017 con un 27,1%<sup>5</sup>

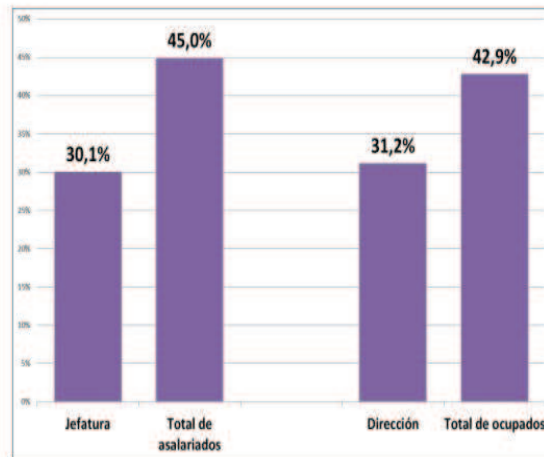
Remuneraciones promedio hombres, mujeres y brecha salarial. En moneda constante<sup>4</sup> a precios de 2017.



Fuente: DGEMyEL – MPyT sobre la base de SIPA.

Este informe fue tomado según la calidad de trabajo a la que son empleadas, la estructura de la empresa donde trabajan y la remuneración de acuerdo a su nivel educativo. El mismo se muestra reflejado en el grafico debajo

**Gráfico N° 12 | Presencia de mujeres en cargos de jefatura y dirección. Total aglomerados relevados. Tercer trimestre de 2017.**



Fuente: DGEMyEL - MTEySS, en base a datos de la EPH - INDEC.

47-Grafico Mujeres en el mercado de trabajo argentino Pág. 21

En este grafico se puede observar que las mujeres están en desventaja con respecto al mercado laboral, para poder llegar a una jefatura es difícil y solo se llega a 30,1%. Si bien en la actualidad la sociedad lucha por una igualdad de posibilidades sin importar género. Hay una evidente disparidad cuando se trata de lo laboral en sus ascensos dentro de las empresas. En un trabajo de dirección nos muestran que tenemos un promedio del 31,2% de mujeres. Como se visualizó en el gráfico anterior del salario promedio de las mujeres de la provincia de Bs. As es \$20492 comparado con los hombres de \$28118 una diferencia.

46- Ministerio de trabajo (informe diagnostico laboral 01-2019 página 17-

47-Ministerio de producción y trabajo Pág. 21

## **Aspecto Legal de protección contra el mobbing y jurisprudencia en el tema en Argentina.**

En Argentina hoy no existe una ley nacional específica que penalice o castigue el mobbing. Tampoco en el código penal existe una ley con un castigo a quienes vulneren los derechos de los trabajadores en presencia del mobbing. Más allá de que en lo social está bien concientizado, hoy hay mucha información sobre los derechos de los empleados y sobre la violencia laboral en la sociedad. También existen movimientos sobre la violencia en contra de la mujer donde entran aspectos de la igualdad ante un hombre y una mujer en nuestra sociedad. Lo que queremos reflejar en nuestro trabajo es mostrar las leyes vigentes en nuestro país y jurisprudencias que sirven como antecedentes dentro de la Argentina con respecto al Mobbing. Demostrando que es imprescindible una ley nacional clara para poder ocupar el vacío legal que queda con respecto al Mobbing.

Se ha evolucionado mucho para defender los derechos y evitar el maltrato laboral, existen leyes locales que se han creado para evitar la violencia laboral. Como se mencionó anteriormente el mobbing son actitudes mal intencionadas, que afectan la vida de las personas y la integridad psicofísica, que afecta la dignidad del trabajador. Hoy los trabajadores generalmente primero deben padecer el maltrato por una o varias personas hasta que esta no lo pueda soportar y es ahí solamente que el trabajador decide denunciar para que intervenga la justicia y ser protegidos judicialmente una vez que el trabajador lo sufre y no antes. O bien el trabajador opta por renunciar al encontrarse agotado mental y físicamente por el acoso constante y resignar perder su trabajo o en la peor de las circunstancias este es despedido. Ya que la presión hace que el trabajador se equivoque y baje su eficiencia hasta que tienen motivo para desvincularlo por falta de rendimiento.

Se analiza e identifica y reconoce que si hay violencia laboral o maltrato laboral; hay posibilidad de reclamo. Por medio de leyes que tienen varios artículos que mencionan el hecho de discriminación o la no igualdad de trato o falta de buena fé y de la dignidad. Condiciones dignas y equitativas del trabajo que consagran el derecho a trabajar y el deber de no herir.

## Leyes que ayudan a la víctima de acoso laboral

Vamos a mencionar a las leyes que respaldan los derechos de las víctimas aunque no son leyes exclusivamente de este fenómeno. Estas ayudan a poder mostrar en caso de violencia laboral que no se respetan los derechos de los trabajadores en su entorno laboral.

- Ley de contrato de trabajo LEY 20.744 con los artículos 17/63/65/66/67/68/69/75/78/81/246 y 232/233/245.

- La constitución nacional argentina: Artículo 14 habla del derecho de trabajar , artículo 14 bis protege los derechos del trabajador por las condiciones dignas ,equitativas y retribución justa *"...gozara de la protección ...salario mínimo vital y móvil, igual remuneración por igual tarea.....protección contar despido arbitrario; estabilidad del empleado..."*, artículo 16 constituye que todas las personas son iguales, artículo 19 constituye el deber de no dañar **alterum non laedere**.*"...Las acciones privadas de los hombres que de ningún modo ofendan al orden y a la moral pública, ni perjudiquen a un tercero"*

Estos artículos resguardan los derechos del trabajador y si estos no son respetados en el aspecto laboral en la igualdad, la moral o dañando de alguna forma al trabajador de manera repetitiva y persecutora. Estaríamos teniendo conductas de Mobbing que infringen los derechos del trabajador respaldados por nuestra constitución.

- El art. 75, inciso 22 de la Constitución Nacional, conforme al texto reformado de 1994, otorga jerarquía constitucional a instrumentos internacionales en materia de los derechos humanos. Dentro de estos derechos se encuentra

- **LEY 13168**-Texto Actualizado con las modificaciones introducidas por Ley 14040

- **Ley 1225** Contra la violencia laboral en la ciudad de buenos aires.
- Declaración Universal de Derechos Humanos

Los tratados mencionados protegen el Derecho a la no discriminación y el Derecho a la igualdad. En el ámbito laboral, no deben existir privilegios, como tampoco

se debe molestar, perseguir u hostigar a una persona por su nacionalidad, ideología política, religión, condición sexual, etc.

Cuando no se respetan los derechos, se está ante la presencia de mobbing. En Nuestro País, la Ley Nacional que protege todo acto discriminatorio es la Ley 23.592.

### **Ley 23592**

“Art 1.- quien arbitrariamente impida, obstruya, restrinja o de algún modo menoscabe el pleno ejercicio sobre las bases igualitarias de los derechos y garantías fundamentales reconocidos en la constitución nacional, será obligado, a pedido del damnificado a dejar sin efecto el acto discriminatorio o cesar en su relación y reparar el daño moral y material ocasionados. A los efectos del presente artículo se consideran particularmente los actos u omisiones discriminatorios determinados por motivos tales como raza, religión, nacionalidad, ideología, opinión política o gremial, sexo posición económica, condición social o caracteres físicos”

Estamos convencidos que esta ley es sumamente importante ya que con ayuda de esta ley se puede demostrar que existe acoso moral. El cual viola los derechos y garantías constitucionalmente la ley obliga el cese de la situación de acoso y a volver al anterior estado antes de que suceda dicha violencia.

Una de las leyes que es muy importante para este tema es el código civil y comercial argentino .Ya que si se encuentra responsable a un empleado de la empresa o al mismo empleador del acoso laboral contra otro empleado. Obliga a reparar monetariamente por la vía de responsabilidad civil por daño moral. Correspondientes a los artículo 1109 del código civil de la nación y el artículo 1113 que habla de la responsabilidad solidaria de los empleadores



## Mencionamos algunos artículos de las leyes

### Ley de Contrato de Trabajo N° 20744/74

Art. 17: “Por esta ley se prohíbe cualquier tipo de discriminación entre los trabajadores por motivos de sexo, raza, nacionalidad, religiosos, políticos, gremiales o de edad”.

Art. 63: “Las partes están obligadas a obrar de buena fe, ajustando su conducta a lo que es propio de un buen empleador y de un buen trabajador, tanto al celebrar, ejecutar o extinguir el contrato o la relación de trabajo”.

Art. 65: “Las facultades de dirección que asisten al empleador deberán ejercitarse con carácter funcional, atendiendo a los fines de la empresa, a las exigencias de la producción, sin perjuicio de la preservación y mejora de los derechos personales y patrimoniales del trabajador”. Mobbing: Análisis Legal y Jurisprudencial dentro del Derecho Argentino y Comparado.

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

“Cuando el empleador disponga medidas vedadas por este artículo, al trabajador le asistirá la posibilidad de considerarse despedido sin causa”.

Art. 67: “El empleador podrá aplicar medidas disciplinarias proporcionadas a las faltas o incumplimientos demostrados por el trabajador. Dentro de los treinta (30) días corridos de notificada la medida, el trabajador podrá cuestionar su procedencia y el tipo o extensión de la misma, para que se la suprima, sustituya por otra o limite según los casos. Vencido dicho término se tendrá por consentida la sanción disciplinaria”.

Art. 68: “El empleador, en todos los casos, deberá ejercitar las facultades que le están conferidas en los artículos anteriores, así como la de disponer suspensiones por razones económicas, en los límites y con arreglo a las condiciones fijadas por la ley, los estatutos profesionales, las convenciones colectivas de trabajo, los consejos de empresa y, si los hubiere, los reglamentos internos que éstos dictaren. Siempre se cuidará de satisfacer las exigencias de la organización del trabajo en la empresa y el

respeto debido a la dignidad del trabajador y sus derechos patrimoniales, excluyendo toda forma de abuso del derecho”.

Art. 69: “No podrán aplicarse sanciones disciplinarias que constituyan una modificación del contrato de trabajo”.

Art. 75 Deber de seguridad:

1. “El empleador está obligado a observar las normas legales sobre higiene y seguridad en el trabajo, y a hacer observar las pausas y limitaciones a la duración del trabajo establecidas en el ordenamiento legal.

2. Los daños que sufra el trabajador como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones del apartado anterior, se regirán por las normas que regulan la reparación de los daños provocados por accidentes en el trabajo y enfermedades profesionales, dando lugar únicamente a las prestaciones en ellas establecidas”.

Art. 78 Deber de ocupación:

“El empleador deberá garantizar al trabajador ocupación efectiva, de acuerdo a su calificación o categoría profesional, salvo que el incumplimiento responda a motivos fundados que impidan la satisfacción de tal deber.”

Art. 81 Igualdad de trato:

“El empleador debe dispensar a todos los trabajadores igual trato en identidad de situaciones. Se considerará que existe trato desigual cuando se produzcan “discriminaciones arbitrarias fundadas en razones de sexo, religión o raza.”

Las leyes que citamos trata sobre las obligaciones del empleador en la Ley de Contrato de Trabajo, su obligación de la seguridad del empleador, con respecto a la integridad del trabajador, las medidas de prevención y resolución de las situaciones de acoso moral que se produzcan en la empresa. Se destaca asimismo la prohibición del empleador de conductas de discriminación, el trato desigual e injusto, falta de asignación de tareas o de tareas no acordes con la categoría del empleado y también la falta de consideración a la dignidad del trabajador, los cambios en la prestación de trabajos que generen un daño material o moral para el trabajador, y la falta de buena fe en la desvinculación del contrato de trabajo.

## **Legislación reguladora del mobbing en algunas provincias en Argentina**

Existen leyes de carácter general que regulan dicha figura jurídica que son las siguientes provincias:

La Ley 7.232 de la Provincia de Tucumán, sancionada en el año 2002.

La Ley 5.349 de la Provincia de Jujuy sancionada en el año 2003.

La Ley 13.168 contra la violencia laboral de la Provincia de Buenos Aires, Sancionada en el año 2004.

La Ley 12.434 contra la violencia laboral de la Provincia de Santa Fe, Sancionada en el año 2005.

La Ley 9.671 de la Provincia de Entre Ríos, sancionada en el año 2006.

La Ley 1225 contra la violencia laboral de la Ciudad Autónoma de Buenos

Aires. Y aquí es preciso destacar una cuestión: Se considera a la violencia laboral aquellas acciones que durante un tiempo prolongado afectan la capacidad laboral e incluso destinada a provocar la pérdida del empleo.

Son muy importantes estas leyes provinciales mencionadas anteriormente e igual que las leyes nacionales que en algunos artículos sirven para ayudar a defender al trabajador que padece violencia laboral. El ser humano debe ser preservado dentro del ambiente laboral cuidando en sus derechos, su dignidad y en su salud psicofísica. Si una persona es presionada, manipulada más allá de cada trabajo que necesite una característica de resistencia a la presión. El conjunto de actitudes abusivas que afectan nuestra salud física y psicológica hacen que nuestro trabajo corra peligro y es intencional donde hay una desigualdad de poder.

## Ley 26485

Más allá de esto tenemos vigentes leyes que la víctima se puede amparar como por ejemplo en la argentina tenemos una ley para la mujer y la igualdad de género y no violencia. Sancionada en Marzo 2009 y promulgada en abril 2009, la ley 26485. Que menciona que el Ministerio de trabajo y Seguridad social deben promover programas de prevención sobre el acoso sexual en empresas y sindicatos.

Uno de los artículos que habla de igualdad y que nos interesa por el tema que estamos investigando habla sobre la igualdad y regula la violencia laboral que puedan sufrir las mujeres y esta ley es a nivel nacional.

“Artículo 2: La presente ley tiene por objeto promover y garantizar: a) la eliminación de la discriminación entre mujeres y varones en todos los órdenes de la vida.”

## **La Jurisprudencia en argentina ante el fenómeno mobbing**

La jurisprudencia es conjunto de sentencias y resoluciones judiciales emitidas en un mismo sentido por los órganos judiciales de un ordenamiento jurídico determinado. Hay varios fallos que salieron a favor de los que sufrieron mobbing en la argentina y quedan como antecedentes para los que lo padezcan en un futuro. Y puedan tener esos fallos como un precedente a su favor. Es importante que quede en la justicia el reconocimiento del Mobbing, ya que en un futuro es motivo para que se apruebe una ley nacional y se reconozca en la ley de riesgo de trabajo al mobbing como una enfermedad laboral causal del acoso laboral.

Vamos a mencionar uno de los primeros fallos favorables por el mobbing, el cual fue una puerta a la visibilidad de este fenómeno. También otros ejemplos más recientes en la justicia donde reconocen el Acoso laboral o Mobbing.

### **Fallo 1: Dufey Rosario Beatriz c/ Entretenimientos Patagonia S. A. S/ Sumario S/ Inaplicabilidad de ley”, del Superior Tribunal de Justicia de la Provincia de Río Negro.**

*“Dufey demandó ante la Justicia al dar por terminada la relación laboral, ya que consideró que había sido sometida a cumplir tareas propias de una categoría superior - supervisora en un casino- que le eran ajenas a su actividad habitual, y además por entender que la empresa desconocía la contraprestación salarial que le correspondía efectivamente. La demandante se sintió víctima de una “persecución laboral, tensiones y descalificaciones”, según peritos psicológicos, determinaron que la trabajadora necesitaba, por su estado de salud, una licencia de 15 días que luego se amplió a otros 25 días. Durante ese período, la empresa la intimó a retomar sus tareas bajo apercibimiento de despido. Sin embargo, la trabajadora no se reintegró y, en cambio, se consideró despedida por “grave injuria laboral”.<sup>48</sup>*

Habiendo dando un panorama del caso el mismo en primera instancia fue rechazado por La Cámara Laboral de Bariloche. Esta fue la razón de la segunda instancia volviendo a pedir una sentencia de revisión de sus reclamos. Al llegar la sentencia la sala laboral n°3 superior tribunal de justicia de la provincia de Río Negro. Tuvieron en cuenta que debían haber tenido en consideración la situación persecutoria que describía la demandante como causal de auto despido en función del Mobbing. Dictaron un nuevo pronunciamiento y declararon la nulidad parcial de la sentencia anterior exclusivamente por la persecución laboral. Afirmaron como válido la existencia

de mobbing, como causal de despido indirecto por haber sido sometida a este fenómeno en el lugar de trabajo. Además de la persecución, la tensión y el destrato recurrente. El tribunal aplica “el principio in dubio pro operario” (que ante la duda va a favor del trabajador).

En este ejemplo observamos que es acoso con la modalidad tipo de **Mobbing descendente** que explicamos en el primer capítulo. Aunque se necesitó una segunda instancia para que el juez analice y compruebe que existió acoso laboral. Este fallo favorable fue el primero en Argentina y queda como antecedente de Mobbing reconocido por la justicia.

**Fallo 2: Sentencia definitiva Causa CNT N°44307/2011-CA 1 MORINGO, ROCIO SOLEDAD C/Levi´s Sobre despido” Juzgado N° 5.**

La denunciante cansada del maltrato por parte de la supervisora por su condición de nacionalidad Paraguaya, intimo a la empresa a que usara los medios necesarios para que cesara el hostigamiento, el acoso laboral que sufría en su ambiente de trabajo. Al no tener respuesta la trabajadora se consideró despedida.

Exponemos una parte del escrito textual del fallo:

“La accionante sostuvo en el escrito de inicio, que desde su ingreso, la supervisora Adriana Gioia Bancora, comenzó una campaña persecutoria en su contra, sin ninguna justificación. Alegó, que frente a clientes y compañeros de trabajo, la supervisora mencionada comenzó a referirse en forma discriminatoria y despectiva por su condición de extranjera (nacionalidad paraguaya)...“paraguaya de mie...”, “venís a sacarte el hambre a la Argentina”, “te vestís como una pu... paraguaya”,... “te voy a volver loca hasta que renuncies”, amén de cuestionar cada actividad laboral que realizaba....la oficina de personal no dieron crédito a sus reclamos”<sup>49</sup>

Exponiendo una parte del escrito describe en este párrafo el maltrato y la violencia física y psicológica, hostigante.

La sentencia fue positiva para la parte denunciante, La corte suprema de justicia de la nación dejó asentado que existió el maltrato en esta empresa y que se violaron varios artículos de la constitución nacional como el art 14 bis, art.19 entre otras .Donde se demuestra que la víctima sufrió acoso moral y considero que se le debe pagar por daño moral, habiendo afectando la dignidad de la trabajadora. Encontramos que este fallo concuerda con el tipo de mobbing con una modalidad como en el caso anterior

**Mobbing descendente.** También conocido como acoso vertical descendente según Marie France Hirigoyen <sup>50</sup>

Ella piensa que este tipo de acoso tiene consecuencias más graves que el tipo de acoso horizontal, ya que la víctima no puede acudir a su superior inmediato. Por esto se siente más aislada/o y más difícil encontrar recursos que la puedan ayudar en su ambiente laboral.

---

48 Sup. Trib. De Justicia de la Pcia. De Río Negro, Dufey, Rosario Beatriz c/ Entretenimientos Patagonia S.A. s/Sumario s/Inaplicabilidad de ley, 06-04-2005.

49 Caso Moringo, Rocio Soledad C/Levis S.A. 11-07-2018

<http://public.diariojudicial.com/documentos/000/079/466/000079466.pdf>

50 Marie-France Hirigoyen El acoso Moral en el trabajo: distinguir lo verdadero de lo falso. 1° ed.- Buenos aires Paidós ,2001 en Argentina. Pág. 99.

## **Entes donde pueden encontrar ayuda las víctimas de Mobbing**

Sabemos que esto no solo causa un deterioro psicológico y destruye laboralmente sino que afecta en lo familiar y amigos. Es fundamental por esta razón que vamos a mencionar lugares de apoyo.

Actualmente en la Argentina hay lugares que están para asesorar gratuitamente a la víctima de Mobbing. Poder acudir a lugares que los puedan escuchar, asesorar y actuar para que esto no siga sucediendo y los agresores tengan un castigo judicial de corresponder.

Donde la o el acosada/o pueda tener herramientas para poder conservar su trabajo y estar protegidos dentro de su ámbito laboral.

Las víctimas están apoyados por entes públicos que los pueden proteger sin ningún prejuicio y hacer un seguimiento a la víctima durante y después de la intervención del mismo.

Uno de los lugares donde el trabajador o trabajadora puede asistir es en los siguientes entes como por ejemplo:

- El Ministerio de Trabajo por medio de su oficina de asesoramiento sobre la violencia laboral (OAVL).
- En cada sindicato o gremio al que pertenezca la empresa donde trabaja la víctima tienen medios para ayudar a los trabajadores, además muchos de estos tienen un pacto con OAVL.
- Otro centro de ayuda es el INADI que es el Instituto Nacional de la Discriminación y la Xenofobia, ellos asisten a la víctima y derivan ya que muchas veces es combinado el problema de violencia laboral y discriminación.

Cada uno de estos lugares tiene psicólogos profesionales, abogados que están capacitados para evaluar si es o no violencia laboral.

Cada persona que se acerca puede o no hacer la denuncia en el centro para alertar a la empresa de lo que sucede dentro de entorno laboral y que tome las medidas



necesarias o directamente hacer una intimación legal. Muchas veces las personas no hacen la denuncia judicial porque temen perder su trabajo. Pero por eso hoy se tienen estos centros para visibilizar la violencia laboral y que cada persona que se acerque sepa que se puede hacer algo y que no está desamparado. Además tienen la obligación de guardar confidencialidad de cada persona.

Uno de los entes más importantes en la Argentina OAVL que fue creada por la resolución MTEySS N° 05/07 en el 2007 como un regulador de las empresas. Donde esta para recibir exclusivamente las denuncias de Violencia laboral.

*“Violencia Laboral: esta la define a toda acción, omisión comportamiento, destinado a provocar, directa o indirectamente, daño físico, psicológico o moral a un trabajador o trabajadora, sea como amenaza o acción consumada, la misma incluye violencia de género, acoso psicológico, moral y sexual en el trabajo y puede provenir de niveles jerárquicos superiores, del mismo rango o inferiores”<sup>51</sup>*

Durante el periodo 2012 han recibido aproximadamente 1500 consultas en forma personal, telefónica o correo. El 80% de las denuncias se resolvieron y mantuvieron sus trabajos en condiciones dignas según sus datos de Oavl.

Los informes de denuncias que nos brinda sobre los márgenes de personas afectadas según su género, edad y ramo laboral donde se encuentra este fenómeno llamado “Mobbing” o acoso laboral.

---

51 Concepto de Violencia Laboral según OAVL

## Conclusiones Generales

### Capítulo 1

Hemos determinado que el fenómeno Mobbing es una combinación de acciones repetitivas y continuas contra una víctima la cual es elegida por el acosador.

Dentro de estas acciones encontramos distintos tipos de vejaciones, maltratos, molestias, desvalorizaciones por consiguiente es generado con distintos objetivos los cuales pueden ser amedrentar, aislar persuadir, e incluso con el único fin de que la víctima abandone la empresa.

Para que el fenómeno sea considerado Mobbing tenemos que hablar de la temporalidad de las acciones cuando pasan de ser esporádicas a ser rutinarias, estas acciones son ejecutadas de manera activa por la víctima el o los victimarios, el hostigado o los hostigadores, como este detallado en el trabajo.

Este fenómeno puede generarse de diferentes maneras puede ser horizontal, vertical ascendente o descendente, el origen de este fenómeno atraviesa diferentes etapas la primera es la etapa en la cual se produce el acoso, la etapa de intervención de la empresa y la etapa de marginación o exclusión y se determinó que es producido por un abuso de poder por celos o envidias de parte de los hostigadores y por otros factores no nombrados en esta conclusión, según el Dr. Leymann el factor fundamental es una mala administración y desorganización laboral.

Dentro de las características que presenta el mobbing podemos encontrar ataques limitando la comunicación, Ataques a la vida privada de la víctima o ataques a las características personales, Rasgo distintivo o discapacidades, algo que resulta muy efectivo para los hostigadores es manejarse mediante Amenazas.

### Capítulo 2

En este capítulo comprendemos el rol de la víctima y el victimario donde se definen su protagonismo cada uno con sus características. Donde se muestra como el acosado es una persona valiosa y por qué el acosador quiere destruirla por su propia carencia y envidia y disconformidad consigo mismo. Hablamos de las herramientas que tiene como escudo la víctima, que ella misma a veces deja de preservarlas abrumada por los ataques incesantes del victimario. Lo grave de esta situación es que hay víctimas tan sensibles que pueden llevarlas a la muerte. Mencionamos la estrategia de prevención

del acoso desde la víctima y la empresa que acciones pueden mejorar o implementar para evitarlo.

### Capítulo 3

Muestra las leyes que resguardan la seguridad del empleado que sufre Mobbing. Como comentamos que no existe una ley nacional que penalice y prevenga el hostigamiento psicológico que obligue a los empleadores difundir el tema y que haga saber quién infrinja los derechos del empleado en forma persecutoria, con intencionalidad de someter y dañar de forma violenta su bienestar psicológico en su ambiente de trabajo sea castigado. Vemos que las estadísticas son claras en la desigualdad y abuso de poder en el ambiente laboral y que existen lugares donde hay apoyo y asesoría legal. Más allá que en estas estadísticas no llegan a la realidad, ya que muchos no denuncian, creemos que son mucho más altas. Si bien no existe ley nacional de mobbing, existe en nuestras leyes, leyes provinciales que si protegen a nuestras víctimas de acoso. Como también los derechos humanos, civiles y comerciales que protegen al trabajador a nivel nacional. Se está tomando mucha conciencia social y sabemos que en futuro próximo se juntaran las fuerzas de los empleados, sindicatos empresas para llegar a tener una Ley Nacional Argentina. Que va a beneficiar tanto a la empresa para llegar a su beneficio máximo de sus ganancias al tener un empleado en eficiencia máxima no padeciendo injusticia dentro de ella y tenga una ley que lo respalde.

### Conclusión Final

Observamos los distintos aspectos, referidos al fenómeno Mobbing, pudimos ampliar el concepto determinar quiénes son los partícipes del mismo, de manera indirecta como directa, por consiguiente verificamos como comienza el hostigamiento hablamos de la temporalidad de las acciones, las etapas y finalizando el capítulo dos pudimos determinar los objetivos y estrategias de prevención. Como pudimos descubrir en este trabajo final, el acoso es peligroso y destructivo para la persona que lo padece. Donde el acosador va rodeando a la víctima y la va invadiendo el miedo con una manipulación constante del acosador, donde se apaga lentamente a la víctima y la va alejando de su entorno laboral y devastando en su entorno íntimo también. Con cómplices silenciosos o activos en ese sometimiento cruel. Con todas estas acciones que ejerce el acosador son los orígenes del hostigamiento psicológico laboral.

Aunque en la sociedad es más visible este padecimiento y por ello como vimos en el capítulo tres existen entidades que socorren a las personas que padecen de este

acoso desmedido. También mencionamos algunas de las leyes Argentinas que en cierta manera ayuda a que no sea impune el Mobbing. Protegiendo los derechos básicos del trabajador y el apoyo de los derechos humanos y de la OIT, realmente fundamentales para que se protejan a los empleados. Pero aun no es suficiente para que realmente tengan protección absoluta, ni para prevenirlo antes de que ocurra, ya que las leyes existentes solo ayudan cuando ya es padecido y talvez es demasiado tarde para la víctima, ya que en algunos casos son irreversibles las secuelas. En este caso no hay dinero o sanción que puede revertir el daño padecido.

Se necesita una ley Nacional preventiva y condenatoria exclusiva para quienes lleguen a tener acciones de Acoso laboral. Que obligue a todas las empresas que capacite a cada empleado de lo que no es correcto y la consecuencia que pueden tener al realizar violencia laboral a cualquier empleado, sea de alto mando o no. Lo más importante es la prevención para que deje de crecer este fenómeno y país sepa que esta ley los protege en el entorno laboral de cualquier derecho quebrantado en su dignidad física, psíquica o moral como trabajador.

Luego de haber mencionado todo esto, queríamos mencionar que no podemos medir el impacto económico, ya que tiene que ver con el clima laboral de cada empresa, las personas que la conforman y si estas padecen del acoso son denunciadas o no ante la ley. Sabemos que si hay tres aspectos económicos que afectan a las empresas que tienen estos casos:

El primero el despido, como sabemos las empresas para salir de este problema paga las indemnizaciones o llega a un arreglo con la víctima. También puede despedir al agresor pero ahí ya pagándole una indemnización con causa.

El segundo las licencias por motivos de conflicto interno (Mobbing), muchos empleados en estos casos los psiquiatras les dan licencia pagadas por la empresa, ya que el empleado no puede seguir prestando su servicio por su condición.

y por último el tercero la baja de la productividad laboral en este contexto de acoso, como ya habíamos mencionado en los capítulos es evidente la baja productividad y rotación.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **Capítulo I y II**

- Piñuel Iñaki. Mobbing. Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Santander: Editorial Sal Terrae. 2001.
- Hirigoyen M. F. El acoso moral en el trabajo. Barcelona: Editorial Paidós. 2001
- Juan Peláez El acoso laboral. una oportunidad para el cambio Primera edición: abril 2010.
- Leymann "Mobbing y Terror psicológico en los lugares de trabajo ", Violencia y Víctimas 5 (1990)
- gil-monte, PB (2005). el síndrome de quemarse por el trabajo (burnout): una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar. Madrid, España: pirámide,
- Piñuel, Iñaki (2008). Mobbing, el estado de la cuestión. Gestión 2000

### **Artículos Foros**

<http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/fo-umet/20160212070619/Neffa.pdf>  
<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FICHAS%20DE%20PUBLICACIONES/FONDO%20HISTORICO/DOCUMENTOS%20DIVULGATIVOS/DocDivulgativos/Fichero%20pdf/Estres%20laboral.pdf>  
[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/161229\\_brochure\\_210x205-oavl-empresas\\_0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/161229_brochure_210x205-oavl-empresas_0.pdf)  
[http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp\\_355.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_355.pdf)  
[https://www.researchgate.net/publication/318589266\\_Sindrome\\_de\\_desgaste\\_profesional\\_Hurnout\\_o\\_sindrome\\_del\\_quemado](https://www.researchgate.net/publication/318589266_Sindrome_de_desgaste_profesional_Hurnout_o_sindrome_del_quemado)  
[http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion\\_adicional/obligatorias/040\\_trabajo1/cdcongreso/CD/TRABAJOS%20LIBRES/SALUD%20MENTAL/1.pdf](http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/040_trabajo1/cdcongreso/CD/TRABAJOS%20LIBRES/SALUD%20MENTAL/1.pdf)  
<https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/burnout-el-sindrome-del-quemado-nid1500335>  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/150000-154999/152155/norma.htm>  
[https://www.clarin.com/entremujeres/trabajo/sufri-acoso-laboral-dije-basta\\_0\\_BJ-Vplqw7e.html](https://www.clarin.com/entremujeres/trabajo/sufri-acoso-laboral-dije-basta_0_BJ-Vplqw7e.html) <https://www.nacion.com/ciencia/salud/inaki-pinuel-especialista-en-mobbing-quien-sufre-acoso-laboral-es-visto-como-amenaza/H7WCPW26PJFAXDVRPCZP5KAFVA/story/>  
<http://www.kwesthues.com/e-LeymannEJWOP1996.pdf>  
[http://www.saij.gob.ar/doctrina/dacf080081-mac\\_donald-mobbing\\_acoso\\_moral\\_en.htm](http://www.saij.gob.ar/doctrina/dacf080081-mac_donald-mobbing_acoso_moral_en.htm)  
<https://www.cronista.com/management/Como-lidiar-con-aquellos-jefes-que-se-llevan-todo-el-credito-20180627-0003.htm>

<https://www.youtube.com/watch?v=k6Op1gHtdoo>

Documentales videos/entrevistas

Iñaki Piñuel

<https://www.youtube.com/watch?reload=9&v=NOKBdaiNlxs>  
<https://www.youtube.com/watch?v=l2gfnvgh4Es>  
<https://www.youtube.com/watch?v=dQXlrPSWYmY>  
<https://www.youtube.com/watch?v=sXCQheD7zQo>  
<https://www.youtube.com/watch?v=IVIEGGOmDK8>  
[https://www.youtube.com/watch?v=X\\_Q8\\_8MQRfw](https://www.youtube.com/watch?v=X_Q8_8MQRfw)  
<https://www.youtube.com/watch?v=2gODfPYHjuY>

Marie France Hirigoyen

<https://www.youtube.com/watch?v=5y1CJkcDnvo>  
<https://www.youtube.com/watch?v=onvSo2qx5KA>  
<https://www.youtube.com/watch?v=Y17m6OE4bf0>  
<https://www.youtube.com/watch?v=nk4NqydbGxI>  
[https://www.youtube.com/watch?v=\\_Y\\_NvAEs3Ho](https://www.youtube.com/watch?v=_Y_NvAEs3Ho)

### **Capítulo III**

#### **Libros**

Hirigoyen M. F. El acoso moral en el trabajo. Barcelona: Editorial Paidós. 2001

Piñuel Iñaki. Mobbing. Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo.

#### **Páginas visitadas**

Convenio Colectivo sobre prevención y Solución de reclamaciones en material de acoso entre OIT y el Sindicato de la OIT.

OIT 98/30. "La violencia en el trabajo: un problema mundial". Comunicado de prensa. 1998.

<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/oavl/estudios#3>

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>

(Ley de contrato de trabajo 2074)

[http://www.trabajo.gov.ar/downloads/oavl/oavl\\_manual\\_sindicatos.pdf](http://www.trabajo.gov.ar/downloads/oavl/oavl_manual_sindicatos.pdf)

<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/oavl/esviolencialaboral>

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/235975/norma.htm>

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/estadisticas\\_violencialaboral\\_mujeresyvarones](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/estadisticas_violencialaboral_mujeresyvarones).

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/150000-154999/152155/norma.htm>

<https://es.wikipedia.org/wiki/Jurisprudencia>

[http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/informesprovinciales/InfDiagLab\\_2019ENE\\_BuenosAires.pdf](http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/informesprovinciales/InfDiagLab_2019ENE_BuenosAires.pdf)

[http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/mujeres\\_mercado\\_de\\_trabajo\\_argentino-3trim2017.pdf](http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/mujeres_mercado_de_trabajo_argentino-3trim2017.pdf)

<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/oav/esviolencialabora>

<http://www.codigocivilonline.com.ar/articulo-1109/>

<http://www.saij.gob.ar/26994-nacional-codigo-civil-comercial-nacion-Ins0005965-2014-10-01/123456789-0abc-defg-q56-95000scanyel?&o=1&f=Total%7CFecha%7CEst>.

#### Leyes Páginas visitadas

<http://www.ley20744argentina.com.ar/>

<http://data.triviasp.com.ar/files/lcba7232.htm>

<http://boletinoficial.jujuy.gob.ar/?p=57426>

<https://www.rosarioplus.com/ensacoycorbata/Santa-Fe-suma-un-protocolo-contra-la-violencia-laboral-unico-en-el-pais-20180519-0013.html>

<http://www.jusentrieros.gov.ar/biblioteca/ley-9-671-b-o-201205-violencia-laboral/>

<http://www2.cedom.gob.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley1225.html>

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/150000-154999/152155/norma.htm>

<http://soemeviolencia.blogspot.com/>

#### Casos judiciales

<http://public.diariojudicial.com/documentos/000/079/466/000079466.pdf>

<https://www.iprofesional.com/notas/25204-Fallo-Dufey>

<https://www.diariojudicial.com/nota/51327>

<https://www.diariojudicial.com/nota/15159>.

<https://www.telam.com.ar/notas/201901/323838-la-inequidad-salarial-es-violencia-laboral-segun-sanciona-la-legislatura-bonaerense.html>

Leyes

Código Civil y Comercial, ley 26.994

Constitución Nacional

Ley anti discriminatoria, ley 23.592

Ley de Contrato de Trabajo. ley 20.744