

Mobbing: Una Realidad Laboral.

María Camila Aponte Penagos, Ana María Iregui Brieva y María Luisa Prias Trujillo.

Facultad de Psicología, Universidad de La Sabana

Diciembre de 2008.

Resumen.

En el presente artículo se realizará una revisión teórica documental del mobbing, que tiene cada vez más incidencia y denuncias, siendo de gran importancia acercarse y conocerlo. El mobbing es un tipo de acoso laboral que genera hostilidad y agresión a una persona, por un compañero del trabajo. La agresión se vuelve cada más mayor y lesiona la dignidad de la víctima. Ésta empieza a tener malestares personales, mentales, familiares, sociales, físicos y laborales. De esta misma forma hay varios efectos en la compañía como absentismo, indemnizaciones, pérdida de la productividad, estrés entre trabajadores y daños del clima organizacional. Igualmente se verán ciertas acciones legales y posibilidades frente al mobbing.

Palabras clave: *mobbing, acoso laboral, causa y efectos, victimización, efectos legales.*

Abstract.

A theoretical and documental review is going to be developed to analyze mobbing, that has become more common and denounced. This kind of harassment causes hostility from a co-worker, towards a victim. The aggression becomes worse with time and the victim's dignity is more assaulted. So discomfort related to family, social networks, physical and mental health and at worksite appears. Also several expenses have to be covered by the company such as absence, indemnifications, loss of productivity and stress in co-workers. Finally certain legal options and possibilities are exposed.

Key Words: *mobbing, harassment at work, causes and effects, victimizing, legal effects.*

Mobbing: Una Realidad Laboral

A través de los años el mercado laboral ha tenido grandes cambios, en cuanto a exigencias y competitividad. Uno de los principales factores ha sido la globalización e internacionalización de muchas organizaciones. Aunque ha traído beneficios, ha demostrado también amplias diferencias entre los países como las condiciones de trabajo, el bienestar de los trabajadores, el tiempo y los sueldos, entre otros factores. Estas diferencias entre países industrializados y aquellos que no lo son parecen resaltar cuando se ve un orden en la producción y el trabajo más tradicional en las organizaciones de países no industrializados, mientras que se percibe una organización que gira en torno a las personas que hacen parte del proceso, más que en los procesos mismos. (Pulido, 2004)

En países como Colombia, en vía de desarrollo, las condiciones laborales son cada vez más exigentes. Buscan una mayor productividad manteniendo el menor gasto posible. De esta forma se crea un escenario que se enfoca más en los procesos, el producto, el ingreso y la productividad. Dejando un poco de lado el factor humano, lo importante es que éste también sea lo más productivo que puede (Pulido, 2004).

Frente a esta situación, se han tratado de hacer ciertos cambios para lograr ver al personal como parte esencial de la compañía. Cada vez más el factor humano toma fuerza y prioridad y se consolida como la base del éxito de una organización. Es por esto que, por ejemplo, la Escuela de las Relaciones Humanas, propone utilizar estrategias de motivación y de comunicación para los trabajadores dándoles un mayor valor dentro de la organización. Además promueve discutir temas sobre las familias empresariales, todo como base para garantizar el aumento de la producción y la satisfacción del trabajador. Sin embargo, esta no se interesa, por las condiciones objetivas en las cuales se adelantan los procesos productivos. Las condiciones en las cuales se realiza el trabajo se dan por descontadas y se naturalizan como las formas apropiadas de la organización del trabajo (Pulido, 2004).

Todos estos cambios originados por la globalización, han causado en muchos países cambios con implicaciones sociales, económicas, tecnológicas y culturales. Así se imponen nuevos requerimientos y mayores exigencias sobre los profesionales y los trabajadores para vincularse al mundo del trabajo. Esto crea un ambiente más competitivo en búsqueda de la mayor productividad y de los mejores en lo que se hace (Ruiz, Jaraba, y Romero, 2008).

Para los profesionales en las organizaciones en Colombia y en el mundo se buscan profesionales con múltiples competencias y habilidades específicas a la hora de realizar diferentes trabajos. Estas deben permitirle al profesional, no solo acceder a un conocimiento técnico o específico, sino también a habilidades sociales e interpersonales que permitan el trabajo en equipo y desempeñarse de manera eficaz en cualquier contexto profesional. Además, dentro de las organizaciones se habla de poseer competencias específicas que son aquellas habilidades que permiten que el individuo se desempeñe de manera adecuada en las funciones propias de su ocupación o cargo en un medio productivo (Tejada, 1999 y Ruiz et al., 2008).

Esta búsqueda se refleja en un estudio realizado en Barranquilla (Colombia), realizado a una población de egresados de psicología. Se encontró que el 97% de los encuestados afirmó que la capacidad de solucionar problemas es totalmente necesaria para desarrollar cualquier tipo de trabajo. Además, afirmaron que habilidades como la iniciativa, el aprendizaje continuo, el trabajo en equipo, el pensamiento crítico y la planeación son competencias necesarias y exigidas por las organizaciones colombianas. En la misma investigación se encontró que todos los saberes como tecnología, motivación, medición y estadística, entre otros, son desarrollados y requeridas para todos los profesionales (Ruiz et al., 2008).

Lo anterior muestra que la globalización no solo produjo cambios económicos y de mercado, sino que también se dieron cambios dentro de las organizaciones y sus necesidades.

Ahora se buscan profesionales íntegros, es decir que no solo tengan conocimiento sobre su área específica de acción o estudio, sino que además sean capaces de interactuar socialmente, con conocimientos de varios campos, como tecnología, y que estén preparados para trabajar de manera multidisciplinar y en equipo. Además que tengan habilidades para reaccionar ante situaciones inesperadas frente a sus cargos, de manera eficaz y así mismo que sean éticos, honestos, responsables y fieles a la organización para la que trabajan.

Todo lo anterior muestra un contexto visiblemente competitivo que puede llevar a que muchas personas asuman el liderazgo y el poder de maneras erróneas. Esto ocasiona ambientes especialmente propensos para que se dé el mobbing. Asimismo, distintos trabajos de investigación han mostrado que estos cambios en los ambientes laborales a nivel mundial, las nuevas exigencias y las nuevas filosofías empresariales son posibles detonadores del mobbing en las organizaciones. Igualmente, las divisiones de los cargos y su evolución están relacionados con este fenómeno, que desde hace algunos años es denunciado con mayor frecuencia en el país.

El mobbing ha sido definido como el terror psicológico o acoso laboral que ejerce presión psicológica en la víctima. Se puede decir que consiste en una comunicación hostil y un comportamiento anti-ético hacia la persona acosada (Leymann & Gustaffson 1996). De igual manera se ve como un tipo de estrés social, un fenómeno desencadenado por diferentes estresores del entorno que tienen paralelamente consecuencias físicas y psicológicas en la persona afectada (Leymann, 1996).

Reyes (2002) lo muestra como un acto que vulnera al trabajador incumpliendo su derecho a la dignidad en las relaciones laborales. Además, la víctima se ve envuelta en un ambiente hostil que no lo respeta y le genera un conflicto que va empeorando con el tiempo, haciendo que sea cada vez más débil frente a las agresiones.

Por otro lado, el Parlamento Europeo, de acuerdo a la cantidad de casos presentados de acoso moral en el trabajo, ha definido el mobbing como “situación en la que una persona o un grupo de personas ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática (por lo menos una vez a la semana) y de forma prolongada (al menos 6 meses) sobre otra persona en el lugar de trabajo” (García, 2003).

La toma de conciencia social permite que se conozca y se investigue más acerca de este acto indebido que produce depresión, absentismo, efectos negativos en la salud, la productividad y problemas familiares, entre otras consecuencias. Si se tiene más en cuenta este evento laboral, es posible que se detenga la evolución de estos actos y el deterioro en la víctima. De igual forma, se podría tener un beneficio en la calidad de vida laboral, reflejada en otros aspectos como productividad y eficacia laboral.

En el presente artículo se pretende realizar una revisión teórica del mobbing. De esta manera se buscará identificar la definición de mobbing, así como la identificación de los participantes en el conflicto. Finalmente, se mostrará el impacto que tiene el mobbing dentro de la organización y para el individuo objeto de acoso.

Es entonces que se debe plantear la siguiente pregunta, ¿Cuáles son las características del mobbing para la organización y para la víctima?

Objetivos:

Objetivo general:

Realizar una revisión teórica que defina el mobbing en las organizaciones, las causas y el impacto en los trabajadores a nivel personal y laboral, además de las consecuencias directas para la organización.

Objetivos específicos:

1. Describir qué es el mobbing e identificar posibles conductas que den cuenta del mismo en la organización.
2. Definir los dos protagonistas principales en el conflicto, mobbing.
3. Describir las consecuencias laborales, personales y emocionales del mobbing en el empleado.
4. Determinar los efectos del mobbing en la organización y su impacto en ésta.
5. Identificar posibles respuestas legales para actuar frente al mobbing, desde la persona y desde la organización.

De acuerdo a los objetivos planteados y la pregunta que se busca resolver, es importante realizar una revisión teórica acerca de la realidad laboral. Para empezar se tendrá en cuenta la definición para una primera caracterización del problema según varios autores. A continuación se describirán los efectos y las consecuencias del mobbing en la organización y en la víctima. Finalmente, se realizará una revisión de las acciones y respuestas frente a este fenómeno desde la persona y desde la organización.

Definición de Mobbing

El mobbing es una de las realidades laborales que viven algunos de los trabajadores Colombianos la cual genera un gran conflicto para quienes son víctimas de este acoso en sus lugares de trabajo y el cual es reflejado en los hogares. Es entonces que se debe empezar a definir este fenómeno que cada vez es más común dentro de las organizaciones. Autores como Pastrana (2002) y Velázquez (2002) definen el mobbing como acoso psicológico en el

trabajo, sin embargo Sánchez, Vadillo y Rodríguez (2002) y García y Maestro (2002) lo definen como acoso moral.

Este fenómeno se va dando circularmente, se desarrolla una cadena de actos hostiles que hace cada vez más vulnerable a la persona. Y a su vez se vuelven peor las agresiones contra la víctima. Estas conductas se pueden ver como amenazas, expresiones o actos que agreden al trabajador. Hay algunos casos en los que, a pesar de ser una sola víctima u objetivo, son varios los victimarios (Piñuel y Oñate, 2002).

Así mismo, se percibe la diferencia entre el acoso y una simple agresión, como un insulto. Piñuel y Oñate (2002) muestran que al ser actos sistemáticos y repetitivos se convierten en un acoso que se va reflejando en un deterioro de la integridad mental y la física de la persona. Este quebranto tiene repercusiones directas en la víctima y su ámbito. Por un lado los efectos del acoso le generan un riesgo a la persona de perder su trabajo porque van creando una disminución de su motivación y de su bienestar dentro de la compañía. Así mismo, va creando un deterioro en el clima de trabajo por el estrés y la impotencia que sienten algunos al ver a la víctima. Es entonces un evento que tiene efectos intrapersonales y sociales.

Entre las conductas más representativas del mobbing esta el maltrato verbal. Se produce de una manera continua y permanente y busca mortificar y lesionar psicológicamente a la víctima. Poco a poco la víctima va quedando reducida y amedrentada intelectual y emocionalmente. Este trato cruel busca, y logra, que la persona tenga que salir de la compañía (Pastrana, 2002).

Durante el proceso de acoso se empieza a juzgar el trabajo y la actitud de la víctima de una forma injusta. Por un lado se empiezan a magnificar los errores y si no los tiene se le atribuyen falsos errores. Esto se hace con la intención de disminuir el valor de la persona para la organización, para ella misma y para los otros, y tener un punto débil para atacarla. Así se

empieza a exagerar y mostrar un supuesto mal desempeño de la víctima como argumento para hostigarla (Padial y De La Iglesia, 2002).

Se empiezan a poner trabajos que no tengan ninguna utilidad. Aunque la víctima sabe acerca de la falta de valor de éstos, tiene que hacerlos, así no corresponden a lo que la persona esta en capacidad de realizar por lo que empieza a sentirse menospreciada y desmotivada. Constantemente se interrumpe, se le restringen posibilidades como colaboración de compañeros y finalmente se evalúa el trabajo de una manera sesgada exaltando solo los errores y magnificándolos (Piñuel y Oñate, 2002).

Redondo (2002) afirma que este poder que ejerce el victimario muchas veces es por envidia o por una búsqueda de poder de maneras incorrectas. Entonces se empieza a poner una carga irrazonable de tareas y en plazos que no se pueden cumplir por la víctima. De igual manera el trabajador perdiendo poco a poco la capacidad de decidir ya que su jefe tiende a cambiar sus funciones sin razones válidas. Incluso se ve que hay una prohibición dentro de la empresa para que la gente se relacione con la víctima.

Además hay otras conductas agresivas como amenazas de despido, traslados forzosos, labores no estipuladas dentro del contrato o la eliminación de todas sus tareas dejándola sin nada que hacer durante la jornada laboral. Todo esto en parte por que la organización de la empresa permite que haya abusos de poder y no se valora cada uno de los trabajadores (Belandia, 2002).

Entonces las víctimas que normalmente son personas brillantes que aportan mucho a la organización, empiezan a creer que sí son ineficientes y por todo el hostigamiento empiezan a bajar su productividad. Lo que da más pie para que sigan incomodándolas y agrediéndolas (Piñuel y Oñate, 2002).

Perfiles del mobbing

Aunque en algunos casos el mobbing se da entre los compañeros de mismo nivel, lo más común es que el jefe hostigue a su subalterno. Esto lo convierte en un fenómeno vertical dentro de la organización, por lo general (González, 2002).

González (2002) muestra el perfil del acosador. Se puede ver una tendencia de personas poco empáticas, narcisistas y con grandes ansias de poder. Muchas veces por medio del hostigamiento pretenden desviar la atención de sus propios errores y cubrir así sus deficiencias. Además tienden a estar celosos por el triunfo de otros y buscan entorpecer el éxito de las personas. Peris (2002) y Arroyuelo (2002) destacan que los actos que hacen parte del acoso son totalmente intencionales, así como el daño que le causan a la víctima. Es así como hay un atentado contra la dignidad del trabajador y un trato humillante, ofensivo, hostil y degradante.

Esto se refleja en el narcisismo y los trastornos relacionados al mismo. Sanchez y Rodriguez-Lozada (2003) muestran la personalidad narcisista como aquella en la que las personas no sienten empatía por los otros, tienen una gran necesidad de ser admiradas y de mostrarse grandiosos ante los demás. Entonces hay reglas que no cumplen, como las normas de la organización y de convivencia. De igual forma, prefieren agredir antes de sentirse juzgados, lo que muestra también una actitud defensiva, que se vería reflejada en el hostigamiento a otros para cubrirse ellos mismos.

Igualmente González (2002), desmiente la creencia de que las víctimas del mobbing son personas mediocres, incumplidas o promedio. Por el contrario, son personas muy inteligentes con múltiples competencias como empatía, sentido de trabajo, ética y rectitud. Además, por su éxito y desempeño son objeto de celos y envidia. Piñuel y Oñate (2002) muestran que la persona objeto de mobbing es por lo general aquella que por su desempeño

se destaca y se vuelve de cierta manera una amenaza para su jefe o las personas que la rodean.

Consecuencias del Mobbing

Entonces se puede ver que el mobbing es un fenómeno que se presenta dentro de los espacios laborales a nivel mundial y es uno de los aspectos más preocupantes para las organizaciones. Dentro de estas se pueden presentar diferentes tipos de mobbing y estos pueden llegar a afectar de manera drástica a la víctima.

En un estudio realizado por Niedl (1996) se encontró que las consecuencias del mobbing no solo se presentan de manera individual sino que esto también afecta a otras personas que trabajan alrededor de este ambiente hostil. Se produce un impacto negativo en el bienestar de la víctima, ocasionándole ansiedad, depresión, e irritación entre otros síntomas. Además se encontró que las personas objeto del mobbing, presentan reacciones y actitudes destructivas, que ocasionan efectos directos dentro de la organización como reducción del compromiso frente a las labores que desempeñan y absentismo. Según Niedl (1996) sería necesario que al interior de las organizaciones los jefes o supervisores estuvieran al tanto de este tipo de problemas para tomar medidas y evitar el deterioro de las estrategias y comportamiento de afrontamiento de las personas víctimas del mobbing, además de su deterioro psicológico.

Neidl (1996) afirma además, que los efectos del mobbing dentro de las organizaciones están expresados en términos de costos. Sin embargo es difícil lograr hacer un cálculo preciso pues cada caso tiene singularidades especiales como condiciones individuales, reacciones y percepciones diferentes. Quizá el mobbing no represente costos monetarios significativos para una organización, aunque si puede estar relacionado con un ambiente laboral desfavorable para los empleados y bajas en la productividad de los mismos. Esto, de una

manera u otra si repercutirá en costos monetarios dentro de la organización y además en costes sociales, pues, la persona que es víctima del mobbing tendrá problemas más adelante para relacionarse interpersonalmente en ambientes laborales y en otros cargos, por lo que Neidl (1996) afirma que el mobbing debe ser visto entonces como un factor que incidirá directamente en la efectividad del trabajo de la persona afectada y en el entorno en el que ésta se desenvuelva.

Así por ejemplo, en una investigación realizada en España, se afirma que algunos factores que pueden predisponer o facilitar el fenómeno del mobbing son: la discriminación laboral, la alta rotación de personal, una estructura organizativa jerárquica y más aún la dominancia de valores masculinos dentro del ambiente laboral (Meseguer; Soler, Saez, García, 2007). Sin embargo, estas condiciones laborales predisponentes para la aparición de fenómenos como el mobbing no son exclusivas de este tipo de organizaciones. En muchas multinacionales se perciben otro tipo de agresiones, sobretodo psicológicas. Un tipo es la subestimación del personal, la sobrecarga de tareas, los despidos masivos y la utilización de liderazgo como factor de presión negativa en los empleados por parte de los superiores. Estos son aspectos hacen que la motivación y las buenas expectativas de las personas frente a su cargo y empresa decaigan.

También, Luna (2003) citado por Peralta (2004) afirma que el mobbing está estrechamente ligado a la baja productividad y deficiente clima organizacional e incide en los circuitos de comunicación y de información de la empresa. Así mismo se evidencia un descenso en la creatividad e innovación, en los servicios, productos finales y en los procesos. Esto se ve reflejado en la despreocupación por la satisfacción de los clientes, lo que genera una mala atención y servicio por parte del empleado.

Por otro lado, hay efectos sobre el bienestar social y emocional de la víctima. Como afirma Leymann (1996) la persona afectada manifestará aislamiento social y rompimiento o daño en sus relaciones interpersonales, desprestigio social y estigmatización. Además, según Peralta (2004) la persona afectada experimentará altos niveles de estrés laboral, depresión, irritación, baja autoestima y altos niveles de ansiedad, que ocasionara en la persona síntomas psicossomáticos; representados en dolores de cabeza, dolores musculares y malestar general.

Así, Meseguer et al., (2007) indicaron en su investigación cinco factores principales que causan hostigamiento. El primero es el acoso personal, se refiere a conductas dirigidas a atacar la vida privada y ridiculización de la víctima en público. El segundo es el acoso relacionado con el rendimiento del trabajo que se refiere a conductas centradas en el rendimiento y desempeño profesional. Con el tercero se ve que el acoso puede ser por razones de edad o género, así se discrimina y arremete a la víctima con alguno de estos factores como excusa. En este se pueden presentar insinuaciones sexuales, que son muy comunes en las organizaciones. El cuarto es el acoso organizativo que se presenta cuando se subvaloran las competencias de una persona y esta es aislada. Finalmente, se agrupan otras formas de acoso.

Así mismo, en Meseguer et al., (2007), afirman que el mobbing es un fenómeno que no solo incluye consecuencias particulares, por el contrario se ven implicadas todas las personas que trabajan alrededor de este fenómeno. Se puede decir que hay varias víctimas, la directa y los que la rodean que se convierten en víctimas indirectas.

Melià, Sempere, Romero, (2004) afirman que el mobbing en muchas ocasiones puede llegar a tener consecuencias especialmente importantes en la salud física y mental de las personas que padecen este acoso. Por lo general estas personas son estigmatizadas o etiquetadas por sus compañeros o superiores. Esto generara en los individuos estrés, tensión,

ansiedad, depresión, baja autoestima, sentimientos de humillación, y en la organización se generara disminución de los resultados, baja productividad, disminución de la calidad de trabajo, absentismo laboral, falta de confianza y sentido de pertenencia por parte de los trabajadores en su organización.

Así mismo, las consecuencias del mobbing se han categorizado de manera secuencial y en concordancia con las fases de éste. De esta manera, Rojas (2006) afirma que la víctima del mobbing puede llegar a presentar el “Síndrome del Acoso” o desgaste personal que va empeorando al pasar el acoso. Este se va instaurando de manera progresiva, atravesando una serie de estadios, que pueden tener una duración variable. En algunos casos la evolución puede ser muy rápida, apareciendo casi desde el primer momento los síntomas propios del estadio final (Rojas, 2006). En algunos casos, el sujeto permanece en el primer estadio clínico durante casi todas las fases del acoso. En la forma evolutiva se pueden distinguir los siguientes estadios:

1. Estadio de Autoafirmación: Corresponde a la fase de inicio del conflicto, donde la víctima aún no sabe que es víctima del acoso, entonces trata de mostrar que tiene la razón y presenta resistencia y confronta a la otra parte. La víctima no se imagina lo que puede sucederle si confronta a un M. I. A (mediocre inoperante activo). Entonces la víctima empieza a tener dudas, pensando que su actitud ante el conflicto está desencadenando el acoso psicológico. Sin embargo, si éste ya es estructurado, la persona trata de justificar el acoso. En todo caso, la sintomatología clínica no es muy notoria. Puede haber cierta inquietud y ansiedad, una actitud agresiva moderada y en algunos alteraciones en el sueño (Riquelme, 2006).

2. Estadio de Desconcierto: La víctima empieza a dudar sobre su versión del conflicto, y a no entender lo que está sucediendo. Las primeras evidencias de que está siendo

estigmatizado le desconciertan, y tiende a atribuir las a un equívoco, a un error o a una casualidad. Cuando le niegan el saludo, le cancelan de repente las reuniones, le cambian las pautas de trabajo o le niegan un permiso al que tiene derecho, se siente mal, pero aún no sabe lo que le ocurre. La tardanza en la organización conceptual de la propia defensa, es en este estadio crucial para su evolución posterior (Riquelme, 2006).

3. Estadio Depresivo: corresponde a la fase de estigmatización. Sus argumentos para usar una defensa son tergiversados lo que consiguen dejarlo con una imagen más deteriorada. Pierde la confianza en sí mismo, en su efectividad y eficacia. Comienza a reaccionar ante la pérdida de refuerzo social, porque nadie parece valorar lo que hace ni reconocer sus méritos. Hay una baja considerable en su autoestima, se autoanaliza, piensa que todo es culpa suya, ensaya nuevas estrategias de conducta que, naturalmente, no sólo no dan resultado sino que intensifican los ataques en su contra. La concentración disminuye, su motivación se desvanece. Puede comenzar a beber, se altera el ciclo sueño-vigilia, se siente distante y raro con su familia y amigos. (Riquelme, 2006).

Los síntomas del Estadio Depresivo, son parecidos al Síndrome de Burnout, el cual se caracteriza por la sensación de estar desbordado, con agotamiento de la capacidad adaptativa. Los síntomas del Burnout se agrupan en tres categorías: Cansancio Emocional: se traduce en agotamiento físico y psicológico, abatimiento, sentimientos de desesperanza, desarrollo de un autoconcepto negativo y actitudes negativas hacia el trabajo y la vida en general. Evitación y Aislamiento: se observa en conductas de absentismo laboral, ausencia a reuniones, resistencia a enfrentarse con personal o atender público o en su actitud emocional, por último el sentimiento de inadecuación personal y profesional: este se presenta un deterioro progresivo de la capacidad laboral y una pérdida de todo sentimiento de gratificación personal en el trabajo (Riquelme, 2006).

4. Estadio Traumático o de estrés-ansiedad: se caracteriza por intrusiones obsesivas y sueños repetitivos relacionados con la o las situaciones de acoso, hiperactividad simpática, sintomatología psicósomática, con énfasis en actividad cardiovascular y digestiva, irritabilidad y conductas de evitación. Coincide con la Fase de Intervención, aunque puede estar presente antes, preceder o alternarse con la fase depresiva. Tanto en esta fase como en la anterior el acosado puede volverse agresivo y tener reacciones paradójicas de “huida hacia adelante”, lo que consiste en trabajar más horas con mayor dedicación, como si intentara recuperar el sentido de gratificación en su trabajo a la fuerza. Los conflictos familiares pueden ser importantes en este estadio, con sentimientos de ser incomprendido, generalmente acertados (Riquelme, 2006).

5. Estadio Crónico de Deterioro: presenta una sintomatología mixta, que comprende síntomas depresivos, psicósomáticos y de estrés postraumático. Desde el punto de vista laboral, hay absentismo y licencias médicas prolongadas. La repercusión en la familia es importante mediatizada por conflictos entre los cónyuges y con los hijos. La incapacidad laboral puede llegar a ser total. En algunos casos, después de la fase de eliminación, la sintomatología tiende a atenuarse en forma significativa. Sobre todo si se produce un cambio para bien en la actividad laboral. En otros, es aun mas crónica, incluso después de la terminación de la relación laboral, quedando el paciente incapacitado de manera más o menos definitiva. (Riquelme, 2006).

Los síntomas más persistentes, incluso en personas que parecen haber superado definitivamente el Síndrome de Acoso, son: a) Recuerdos Obsesivos: que alteran al individuo hasta tal punto que pueden llegar a producir accesos de angustia, rabia y / o llanto. En ocasiones, esos accesos emocionales se producen sin que la persona llegue a darse cuenta de la causa, o reacción a alguna circunstancia del entorno que se las recuerde b) Presión focalizada del pensamiento, esto se hace evidente cuando la persona siempre cuenta sus

experiencias traumáticas c) Temor al lugar de trabajo y a todo que le pueda recordar los acontecimientos estresantes y los conflictos que en él tuvieron lugar (Gil, 2006).

De acuerdo a lo anterior son claras las secuelas que puede dejar en una persona ser víctima del mobbing, pues además de lesionar su capacidad laboral mediante continuas ofensas también se ve afectada el autoestima de la persona causándole temores e inseguridad que si no son tratadas pueden perdurar a través de la vida y lo que a su vez causara en la persona una capacidad de adaptabilidad menor afectando su desempeño tanto en el área laboral como personal.

Por otro lado, en términos de organizaciones se podría decir que el mobbing es un fenómeno que genera pérdidas monetarias muy altas. Si la organización no atiende esta problemática a tiempo causará grandes pérdidas en cuanto a la eficacia de los procesos y la calidad de éstos. Entonces se debería tener como prioridad un caso de mobbing en la organización para evitar grandes pérdidas de producción y sociales, de clima organizacional y los retiros.

Así mismo, Trujillo, Valderrabano, Hernandez, (2007) afirman que una de las consecuencias más notorias dentro de la organización es la disminución paulatina de la eficiencia y el decremento del buen clima laboral que con el tiempo dejara de motivar a los trabajadores. También, afirman que el mobbing hace que las organizaciones se vean en la obligación de hacer rotaciones de personal muy seguidas. Esto se refleja en la motivación de cada trabajador y en la facilitación y prevalencia del mobbing. Igualmente aparecen las demandas legales. Estas se pueden presentar por parte de los empleados que han sufrido maltratos que alegaran, por ejemplo, el derecho a un trabajo digno. En Colombia es uno de los derechos que proclama la constitución y al que debe tener acceso todo ciudadano.

En contraste con la afirmación de Neidl (1996) sobre los costos del mobbing Hoel, Einarsen y Cooper (2003), citados por Melià et al., (2004), los costos monetarios del acoso

laboral son altísimos. Si se tiene en cuenta cada efecto negativo que este fenómeno tiene al interior de la organización como absentismo, reemplazo de las personas que abandonan sus puestos de trabajo, incluyendo los costos de selección, formación y administrativos y los impactos sobre la productividad. Así mismo uno de los más importantes y que repercute a corto, mediano y largo plazo, es la pérdida de reputación y credibilidad pública de la organización. Se podría hacer un cálculo de alrededor de todos estos generan pérdidas muy altas, haciendo a los 100.000 dólares anuales por víctima (Melià et al., 2004).

Por otro lado Kokubun (2007) afirma que en Australia los costos monetarios del mobbing son aún más altos, y que están alrededor de los seis y trece billones de dólares anuales por víctima. Estos están asociados a las ausencias de la víctima al trabajo, poca productividad, aspectos legales y compensaciones monetarias a los trabajadores (víctimas) y por último los costos representados en el reemplazo de los trabajadores que renuncian al cargo.

Se podría pensar entonces que tanto las causas como las consecuencias del mobbing en las personas y en la organización están estrechamente relacionadas. Se ve entonces una relación bidireccional entre personas y organización en lo que respecta al mobbing. Los aspectos que afecten a la organización afectarán de forma directa o indirecta a una o varias personas y viceversa. De acuerdo con los planteamientos hechos por los autores citados, todos están de acuerdo en que el mobbing trae consecuencias tanto para el individuo que sufre directamente el fenómeno como para las personas que trabajan alrededor de una situación de acoso laboral. Así mismo, están de acuerdo que hay consecuencias directas para la organización tanto en términos monetarios como en términos sociales. Por un lado se ve afectado el clima laboral y a su vez la productividad, ésta última se reflejará en menos utilidades netas, así como los costos derivados del abandono de los cargos y los costos de los reemplazos de éstos.

Acciones legales frente al mobbing

Cuando en una empresa se presenta mobbing, esta debe tomar acciones rigiéndose por la Ley Nacional y los fundamentos internos. Tomando el concepto expuesto en el Artículo Segundo del Proyecto de Ley 088 de 2004, por acoso laboral se entiende “toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador o contratista por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir a la renuncia del mismo” (Rojas, 2005, p. 241). Teniendo en cuenta lo anterior y conociendo qué se entiende como mobbing o acoso laboral, la organización debe regirse y entenderlo de igual manera para la prevención y toma de decisiones frente al problema, siendo de esta manera un ente facilitador en la solución y prevención de este tipo de fenómenos en la organización, de igual manera la organización debe velar por el bienestar de sus empleados en términos físico, psicológicos y emocionales, teniendo en cuenta también la Constitución Nacional de Colombia en la que se garantiza el derecho a un trabajo digno para todo ciudadano.

Por otro lado, la Ley 1010 de 2006, consta de 19 artículos que hacen referencia a lo que se considera en Colombia mobbing o acoso laboral. Esta tiene por objetivo “definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública.”(Ley 1010, 2006)

Así mismo esta ley busca proteger el trabajador y brindarle condiciones dignas y justas, teniendo en cuenta la libertad, la intimidad, la honra y la salud mental de los

trabajadores, la armonía entre quienes comparten un mismo ambiente laboral y el buen ambiente en la empresa. (Ley 1010, 2006)

Esta ley define el Mobbing como “toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado o trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo”. (Ley 1010, 2006)

En esta ley las situaciones de acoso laboral sancionan son aquellas que ocurren en un ámbito de relaciones de dependencia o subordinación de carácter laboral. Las conductas consideradas como acoso laboral son las agresiones físicas, expresiones injuriosas o ultrajantes sobre la persona. También comprende la utilización de palabras soeces o con alusión a la raza, el género, el origen familiar o nacional, la preferencia política o el estatus social. De igual manera hace alusión a comentarios hostiles y humillantes de descalificación profesional expresados en presencia de los compañeros de trabajo. (Ley 1010, 2006)

Igualmente la ley 1010 propone una serie de medidas preventivas para evitar que el acoso laboral se presente en las organizaciones. En ésta se decreta que los reglamentos de trabajo de las empresas e instituciones deberán prever mecanismos de prevención de las conductas de acoso laboral y establecer un procedimiento interno, confidencial, conciliatorio y efectivo para superar las que se desarrollen (Ley 1010, 2006).

Dentro de la ley 1010 se sanciona a los victimarios de la siguiente manera: 1. Como falta disciplinaria gravísima en el Código Disciplinario Único, cuando su autor sea un servidor público, 2. Como terminación del contrato de trabajo sin justa causa, cuando haya dado lugar a la renuncia o el abandono del trabajo por parte del trabajador regido por el Código Sustantivo del Trabajo, 3. Sanción de multa entre dos y diez salarios mínimos legales mensuales para la persona que lo realice y para el empleador que lo tolere, 4. Pagar a las

Empresas Prestadoras de Salud y las Aseguradoras de riesgos profesionales el cincuenta por ciento (50%) del costo del tratamiento de enfermedades profesionales, alteraciones de salud y demás secuelas originadas en el acoso laboral y por ultimo terminación o no renovación del contrato de trabajo, según la gravedad de los hechos, cuando el acoso laboral sea ejercido por un compañero de trabajo o un subalterno. (Ley 1010, 2006)

Acciones de la víctima y posibles respuestas al mobbing

Al entenderse el concepto de mobbing, se ha logrado que a nivel nacional e internacional se construyan leyes tanto, para lograr que los derechos del trabajador sean respetados como para la construcción de ambientes laborales más sanos y productivos. De esta manera, se le da al trabajador confianza y seguridad dentro del entorno laboral, tratando de proteger su integridad.

Así, siendo el mobbing un problema de orden legal, es necesario que la organización y los trabajadores de ésta tengan en cuenta lo que implica el acoso laboral y las consecuencias. Por otro lado, es claro que existe en Colombia una ley que protege a los trabajadores y en caso de detectarse un caso de mobbing las víctimas tienen derechos y pueden acudir a la ley en busca de apoyo y protección.

De esta manera existen entonces dos maneras de afrontar el acoso laboral, por medio de acciones internas o externas. Los recursos internos se refieren a la búsqueda de soluciones dentro de la empresa por medio de un procedimiento que pretende conciliar entre las partes involucradas, basándose en la ley para lograrlo. Las soluciones externas se refieren a acciones legales por parte de la víctima hacia el victimario o la empresa como tal (Valentín, 2007).

Dentro de las soluciones internas la empresa debe haber un Comité de Convivencia Laboral, compuesto por dos representantes de los trabajadores y un representante del empleador o su delegado. Este comité estaría encargado de realizar una serie de actividades para lograr el arreglo. Primero tendría que evaluar la vida laboral de la empresa en relación

con el buen ambiente y la armonía en las relaciones de trabajo mientras que formula a las áreas responsables o involucradas cambios pertinentes para la organización. También deben ser examinadas las quejas específicas y puntuales de situaciones que podrían constituir acoso laboral. Todo esto se debe presentar a la Presidencia junto con sugerencias de nuevas medidas de prevención de situaciones que podrían configurar acoso laboral. Así mismo, la empresa debe conocer y atender a los avisos preventivos que menciona la Ley 1010 de 2006. (Valentín, 2007)

Al producirse acoso laboral, en Colombia, la víctima tiene varias opciones para actuar teniendo en cuenta el marco legal que lo protege. El artículo 13 de la ley 1010 propone un procedimiento sancionatorio que especifica el tipo de procedimiento que se llevará a cabo teniendo en cuenta la institución que lo maneje, cuando corresponde al Ministerio Público se llevará a cabo el procedimiento previsto en el Código Disciplinario Único. (Ley 1010, 2006)

Cuando la sanción es de competencia de los Jueces del Trabajo se citará a audiencia. Esta tendrá lugar dentro de los treinta días siguientes a la presentación de la solicitud o queja. Dentro de los cinco días siguientes al recibo de la solicitud o queja se notificará personalmente al acusado de acoso laboral y al empleador que lo haya tolerado. Las pruebas se practicarán antes de la audiencia o dentro de ella. (Ley 1010, 2006)

La víctima tiene entonces derechos claros ante la ley, sin embargo, también tiene como cualquier ciudadano deberes que cumplir, pues si el Ministerio Público o el juez laboral competente, encuentra que la queja de acoso laboral carece de fundamentos reales o razonables, se le impondrá a quien la formuló una sanción de multa entre medio y tres salarios mínimos legales mensuales, los cuales se descontarán sucesivamente de la remuneración que la persona devengue, durante los seis meses siguientes a su imposición. (Ley 1010, 2006)

Cuando es comenzado el proceso en este se involucran solo el investigado y su defensor, el sujeto pasivo o su representante, el Ministerio Público, cuando la actuación se adelanta en el Consejo Superior o Seccional de la Judicatura o en el Congreso de la República contra los funcionarios a que se refiere el artículo 174 de la Constitución Nacional. (Ley 1010, 2006)

A medida que el proceso avanza es posible que los implicados lleguen a un acuerdo, si esto sucede, se dejará constancia expresa en el acta y el comité tendrá un tiempo prudencial para emitir un concepto respecto a las medidas pertinentes para mejorar las relaciones laborales de las personas implicadas, guardando siempre confidencialidad de los asuntos sometidos a su conocimiento. (Ley 1010, 2006)

Es posible ver que las personas que son víctimas del acoso laboral en Colombia, tienen opciones para enfrente este tipo de problemas, por ejemplo desde el marco legal que los protege y les brinda cierta seguridad ante este tipo de situaciones, la ley 1010 en sus 19 artículos expone y explica las consecuencias que hay para quienes ejerzan este tipo de acciones dentro de la empresa.

Conclusiones

El mobbing es una realidad laboral que se ha presentado desde hace muchos años, sin embargo el desconocimiento de este fenómeno ha hecho que no se le de la importancia que tiene ni se tomen medidas necesarias al respecto. Al haber realizado la revisión teórica del fenómeno es posible ver ciertos aspectos característicos con los que se presenta. Actitudes hostiles como insultos, subvaloración de las capacidades, juicios que la persona no merece y todas las conductas maltratantes que agreden la dignidad de la víctima de una manera constante y progresiva.

Además, dentro de la revisión teórica realizada fue posible identificar diferentes definiciones de mobbing teniendo en cuenta criterios desde diversos autores, concluyendo

así que existen una serie de actitudes y conductas propias de este fenómeno. De igual manera teniendo en cuenta el marco legal colombiano se definió el mobbing y también se identificaron algunas conductas consideradas como acoso laboral desde el punto de vista legal.

Se debe pensar que en este proceso hay dos partes. Primero está la víctima quien es una persona que por sus capacidades es considerada un riesgo para los otros. Entonces la toman como objeto de agresiones buscando lesionar a la persona y llevarla a tomar la decisión de renunciar por los efectos negativos que empieza a tener el entorno laboral en ella. Igualmente es importante tener en cuenta al victimario quien es el que al sentirse amenazado por las capacidades de la víctima desarrolla unas conductas agresivas contra la otra persona. Estas, con el tiempo, se tornan más hostiles y más dañinas para la víctima.

Las consecuencias del mobbing son cada vez más graves ya que a medida que avanza el acoso, las consecuencias para la víctima se hacen más graves y permanentes. En muchas organizaciones no se tienen en cuenta aspectos como el mobbing o el clima organizacional, lo que es un factor de riesgo y un precipitante para que éstos se presenten. Este tipo de aspectos deberían entonces ser monitoreados y evaluados en todas las organizaciones para de esta manera optimizar los procesos y además aumentar la motivación y desempeño laboral.

La persona que vive este tipo de agresión, suele desarrollar altos niveles de estrés, y éstos pueden llegar a traducirse en dolores permanentes, además la persona afectada puede llegar a abandonar su cargo por las agresiones a las que es constantemente sometida, así mismo, sus relaciones personales se ven muy afectadas, ya que empieza a sentirse incapaz de relacionarse de manera adecuada con los demás, porque su autoconcepto y autoestima son negativos, además se considera a sí misma como ineficiente e incapaz. Por todo lo anterior, la víctima bajará su rendimiento laboral, tendrá dificultades para concentrarse y hacer su trabajo de manera adecuada y se verá gravemente perturbado afectiva y emocionalmente.

De esta manera, una organización no solo se hace eficiente y productiva con un producto final óptimo, sino que también influyen todos sus procesos. Por un lado, desde el interior, desde sus empleados, el grado de satisfacción y bienestar dentro de la compañía se refleja en los resultados y en la eficiencia de cada uno. Y por el otro lado, como se ve desde el exterior, tanto por los clientes, como por los posibles empleados. Si se considera o no atractiva laboralmente, no solo por la remuneración monetaria, sino por las condiciones dignas de trabajo que ofrece a los empleados.

El mobbing es entonces un fenómeno que se está presentando cada vez mas seguido en las organizaciones y éste cada vez tiene consecuencias más serias tanto para la organización como para la persona. Para la organización los costos monetarios son inmensos, por un lado los absentismos aumentan y así mismo se corre el riesgo de tener que indemnizar a la víctima por las lesiones sufridas en la empresa. Además se debe tener en cuenta que con este tipo de problemas las empresas se exponen a pérdidas mayores como la credibilidad, a nivel laboral y comercial. Igualmente se le suma la pérdida de talento humano importante y con potencial, ya que por lo general las víctimas son aquellas personas que más potencial y competencias tienen. Todo esto también ocasiona baja productividad y pérdidas de tiempo valioso para los procesos de la compañía.

Se necesita atención y buena comunicación en la organización. Se deben tener en cuenta cambios en la productividad de las personas y análisis constantes del clima de la organización. De igual forma se necesita implantar estrictas normas para la selección de personal, análisis de cargos y análisis de la jerarquía en la organización, estos factores pueden ser importantes para evitar el mobbing o identificar si la compañía es un ambiente que propicia este conflicto.

Así pues, la sobrevaloración o subvaloración de una persona en un cargo genera sentimientos negativos entre los demás empleados y muchas veces sobre la persona afectada.

Para esto es importante tener claro los procesos de selección y teniendo en cuenta los perfiles del cargo, contratar a las personas que se ajusten a las labores y las responsabilidades a realizar. Además tanto los supervisores como los gerentes de las organizaciones, deben estar al tanto de las situaciones que se viven en el día a día, deben conocer sus empleados y prestar mucha atención al clima organizacional, para detectar o prevenir ambientes hostiles entre trabajadores. Si los gerentes supervisan a los directores o jefes de área es menos probable que se presente el mobbing porque hay menos posibilidad de que se abuse del poder que tienen dentro de la organización.

Por otro lado, el mobbing es un fenómeno que hoy en día está contemplado bajo la ley de Colombia, esta ley presenta una serie de acciones que favorecen a la víctima de este fenómeno y además castiga tanto al victimario como a la empresa facilitadora del maltrato. Actualmente en Colombia existe la Ley 1010 la cual protege a todos los trabajadores en caso de que se produzca acoso laboral dentro de la empresa en la cual trabajan, esta define el mobbing y partiendo de esa definición plantea las sanciones correspondientes dependiendo la evidencia y los efectos causados en la víctima, y el procedimiento a seguir en caso de que se produzca. Así mismo se plantea como el trabajador tiene derechos y deberes dentro de la organización y como la organización los tiene con aquellos que trabajan en ella, haciendo que al producirse el mobbing tengan ambas sanciones económicas o laborales como el despido. Esta ley busca disminuir los casos de acoso laboral y que los trabajadores se sientan protegidos y no se sometan ante sus empleadores debido a la necesidad de un trabajo.

Finalmente es importante resaltar las opciones de colaboración y legales que se tienen actualmente en el caso de ser víctimas del mobbing. Cada vez hay una mayor conciencia del problema lo que permite que si la persona no se da cuenta que es el objetivo del acoso, otros miembros del contexto laboral o miembros de la familia, puedan identificar conductas de víctima y puedan ayudarlo a aceptar, tomar acciones contra este y salir del problema.

Igualmente la ley 1010 ya es explícita en lo que se refiere al acoso laboral, por lo que los victimarios no quedan impunes, ya que por medio de un proceso jurídico se buscarán las pruebas necesarias y así la ley sancionará los hechos dependiendo de su gravedad ya sea mediante sanciones económicas o con el despido de el o las personas implicadas en el mobbing.

Referencias

- Abajo, F.J. (2004). *Mobbing Acoso en el Ámbito Laboral*. Editorial Lexis Nexis Depalma. Pág. 303.
- Arroyuelo, Ó. (2002). La Violencia Psicológica en el Lugar de Trabajo en el Marco de la Unión Europea. *Lan Harremanak*, 7(2), 279-296. Tomado el Lunes, 1 de Septiembre de <http://www.ugt.es/mobbing/reflexionesm.htm>.
- Belandia, R. (2002). Acción Sindical Ante el Acoso Moral en el Trabajo. *Lan Harremanak*, 7(2), 195-203. Tomado el Lunes, 1 de Septiembre de <http://www.ugt.es/mobbing/reflexionesm.htm>.
- Congreso de Colombia (2006, Enero 23). Ley 1010. Recuperado el 28 de Noviembre de: <http://www.secretariassenado.gov.co/leyes/L1010006.HTM>"
- García, J. M., (2003). *Protección Jurídica Contra el Acoso Moral en el Trabajo o la Tutela de la Dignidad del Trabajador*. Federación de Servicios Públicos de Madrid. Pág. 233.
- García, M., y Maestro, G. (2002). Constitución y acoso moral. *Lan Harremanak*, 7(2), 69-84. Tomado el Lunes, 1 de Septiembre de <http://www.ugt.es/mobbing/reflexionesm.htm>.
- Gil, P.R., Carretero, N., Roldan M. D., Caro, M. (2006). Estudio piloto sobre la prevalencia del acoso psicológico (mobbing) en trabajadores de centros de atención a personas con discapacidad. *Aletheia*, 23, 7-16, Junio 2006.
- González, K. (2002). Acción Sindical y Preventiva Contra los Riesgos Psicosociales. El Mobbing. *Lan Harremanak*, 7(2), 183-194. Tomado el Lunes, 1 de Septiembre de <http://www.ugt.es/mobbing/reflexionesm.htm>.
- Kokubun, S. (2007). *Abusive Behavior at Work: A Cross-Cultural Comparison Between the United States and Japan*. Ph.D. dissertation, Alliant International University, San

- Diego, United States -- California. Retrieved September 29, 2008, from Dissertations & Theses: A&I database. (Publication No. AAT 3273300).
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165-184.
- Leymann, H; Gustafsson, A. (1996). Mobbing at Work and the Development of Post-Traumatic Stress Disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 251-275.
- Melià, J; Sempere, J; Romero, J. (2004). Factores de Riesgo del Acoso Social en el Trabajo (Mobbing): Un Estudio de la Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales de la Comunidad Valenciana. Trabajo Presentado al Tercer Congreso Internacional de Prevención de Riesgos Laborales. Santiago de Compostela. Obtenido de www.uv.es/seguridadlaboral, el 28 de Septiembre de 2008.
- Meseguer, M; Soler,M; Saez,M; Garcia, M. (2007). Incidencia, Componentes y Origen del Mobbing en el Trabajo en el Sector Hortofrutícola. *Anales de Psicología*, 23: 92-100.
- Niedl, K (1996). Mobbing and Well-Being: Economic and Personnel Development Implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5: 239-249.
- Padial , O., y De La Iglesia, M., (2002). El Mobbing Como Enfermedad en el Trabajo. *Lan Harremanak*, 7(2), 231-240. Tomado el Lunes, 1 de Septiembre de <http://www.ugt.es/mobbing/reflexionesm.htm>.
- Pastrana, J. (2002). ¿Cuánto Cuesta el Mobbing en España?. *Lan Harremanak*, 7(2), 171-181. Tomado el Lunes, 1 de Septiembre de <http://www.ugt.es/mobbing/reflexionesm.htm>.
- Peralta, M. (2004). El Acoso Laboral - Mobbing- Perspectiva Psicológica. *Revista de Estudios Sociales*, 18, 111-122.

- Peris, M. (2002). Fundamentos Científicos de la Defensa Ante el Mobbing. *Lan Harremanak*, 7(2), 241-266. Tomado el Lunes, 1 de Septiembre de <http://www.ugt.es/mobbing/reflexionesm.htm>.
- Piñuel, I., y Oñate, A. (2002). La Incidencia de Mobbing o Acoso Psicológico en el Trabajo en España. Resultados del Barómetro Cisnero II Sobre Violencia en el Entorno Laboral. *Lan Harremanak*, 7(2), 35-62. Tomado el Lunes, 1 de Septiembre de <http://www.ugt.es/mobbing/reflexionesm.htm>.
- Pulido, H. (2004). Produciendo Trabajadores Modernos: Conocimiento Psicológico y el Mundo del Trabajo en el Sur. *Univ. Psychol. Bogotá Colombia*, 6,1: 27-37.
- Redondo, R. (2002). Mobbing, su Contexto Organizativo-Ideológico. *Lan Harremanak*, 7(2), 267-277. Tomado el Lunes, 1 de Septiembre de <http://www.ugt.es/mobbing/reflexionesm.htm>.
- Reyes, M. (2002). Los Servicios de Prevención Ante el Acoso Moral en el Trabajo: Diagnóstico y Prevención. *Lan Harremanak*, 7(2), 219-229. Tomado el Lunes, 1 de Septiembre de <http://www.ugt.es/mobbing/reflexionesm.htm>.
- Riquelme, A. (2006). Mobbing, un Tipo de Violencia en el Lugar de Trabajo. *Ciencias Sociales Online*, julio 2006, Vol. III, No. 2. Universidad de Viña del Mar, Chile.
- Rojas, A.M. (2005). El Acoso o Mobbing Laboral. *Revista de Derecho. Barranquilla 2005*. Universidad del Norte.
- Ruiz, M; Jaraba, B; Romero, L. (2008). La formación en Psicología y las Nuevas Exigencias del Mundo Laboral: Competencias Laborales Exigidas. *Psicología desde el Caribe. Universidad del Norte*, 21, 136-157.

- Sánchez, R. y Rodríguez-Lozada, J. (2003). Fundamentos de Psiquiatría Clínica. Sanchez Rodríguez-Lozada Editores. Bogotá. Pág. 172-173.
- Sánchez, C., Vadillo, F., y Rodríguez, R. (2002). ¿Cómo Empezó Todo?. *Lan Harremanak*, 7(2), 63-67. Tomado el Lunes, 1 de Septiembre de <http://www.ugt.es/mobbing/reflexionesm.htm>.
- Tejada, J. (1999). El formador ante las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación: Nuevos Roles y Competencias Profesionales. Departamento de Pedagogía Aplicada. Universidad Autónoma de Barcelona. *Revista Comunicación y Pedagogía*, 158, 17-26.
- Trujillo, M; Valderrabano, M; Hernandez, R. (2007). Mobbing: Historia, Causas, Efectos y Propuestas de un Modelo para las Organizaciones Mexicanas. *Revista Innova*, 17 (29), 71-92.
- Valentin, E. (2007). Contra el acoso Laboral-el mobbing- la presión laboral tendenciosa. Tomado el Viernes, 28 de Noviembre de: <http://www.acosolaboral.net/conceptos-acoso-laboral/-soluciones-acoso-laboral.html>.
- Velázquez, M. (2002). Las Posibilidades de Actuación de la Inspección de Trabajo Frente al Acoso Moral o Mobbing. *Lan Harremanak*, 7(2), 155-170. Tomado el Lunes, 1 de Septiembre de <http://www.ugt.es/mobbing/reflexionesm.htm>.