



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

MAE2013-08

**El mobbing y sus consecuencias en la cultura organizacional: una  
revisión teórica**

**Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para  
optar al título de:**

**Magister en Administración de Empresas**

**Por la estudiante:**

**María Elizabeth BECERRA INFANTE**

**Bajo la dirección de:**

**Ing. Alexandra PORTALANZA CHAVARRIA MBA PhD (c)**

**Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrado  
Guayaquil - Ecuador  
Julio de 2016**

*El mobbing y sus consecuencias en la cultura organizacional: una revisión teórica*

Mobbing and its consequences in organizational culture: theoretical review

**María Elizabeth BECERRA INFANTE<sup>1</sup>**  
**Alexandra PORTALAZA CHAVARRIA<sup>2</sup>**

Resumen

En los últimos años ha crecido la atención sobre el acoso psicológico laboral o mobbing, y aunque el tema en algunas organizaciones no es tan público, es algo que no puede pasar por desapercibido, porque interviene en la cultura de la empresa, afectando el clima y su desarrollo. El objetivo central del estudio es identificar como el acoso psicológico laboral o mobbing puede afectar la cultura de la organización. Se hará una revisión teórica de los antecedentes, su origen, conceptos, tipos y consecuencias en las organizaciones. También se estudiará los conceptos de cultura y como se desarrolla las fases del mobbing dentro de ésta, además de la revisión de investigaciones previas, se identifican los factores que pueden afectarla. En la conclusión se puede aportar que el mobbing y el bullying son dos términos que se tratan en dos ámbitos diferentes, laboral y escolar respectivamente, aunque sus significados tengan similitud y se confundan al emplearlos; además es necesario que hoy en día las empresas se preocupen en incluir dentro de su cultura la preocupación por el bienestar de los empleados a través de departamentos de salud ocupacional para tratar cualquier tema que sea de total intranquilidad en el cumplimiento de las funciones en la organización.

Palabras clave:

Acoso psicológico laboral, Clima laboral, Cultura, Factores Organizacionales, Mobbing

Abstract

In recent years it has increased attention on workplace harassment or mobbing, and although the issue in some organizations is not so public, it is something that cannot pass unnoticed, because it intervenes in the culture of the company, affecting the climate and development. The main objective of the study is to identify as labor bullying or mobbing can affect the culture of the organization a theoretical review of the history, origin, concepts, types and consequences organizations will the concepts of culture will also be considered as phases of mobbing within it develops, in addition to the review of previous research, the factors that can affect it are identified. In conclusion we can provide that mobbing and bullying are two terms that are treated in two different areas work and school respectively, but their meanings are confused similarity and to use them; it is also necessary that nowadays companies worry to include within their culture concern for the welfare of employees through departments of occupational health to discuss any topic that is total restlessness in fulfilling functions in the organization.

Key words

Workplace Harassment, Working environment, Culture, Organizational factors, Mobbing

<sup>1</sup> Ingeniera Comercial con mención en Marketing, Universidad de Especialidades Espíritu Santo - Ecuador. E-mail [meby\\_2005@hotmail.com](mailto:meby_2005@hotmail.com)

<sup>2</sup> MBA PhD (c) Directora Ejecutiva de la Facultad de Postgrados. Universidad de Especialidades Espíritu Santo - Ecuador.

## INTRODUCCION

En la actualidad, las organizaciones tanto privadas como públicas se ven sujetas a mantener un nivel de competencia constante con la finalidad de obtener mayores ingresos y presencia en el mercado, lo que ha dado paso a una realidad laboral insegura, muchos de estos motivos ha sido debido a las reestructuraciones, remodelaciones y fusiones; lo que ha provocado despidos masivos de personal con el único objetivo de reducir costos. El impacto potencial a estos cambios hace que las actividades cotidianas de los empleados se vean afectadas por la presión y el estrés, desarrollando un clima laboral tenso y desagradable para trabajar, desencadenando un posible caso de mobbing entre compañeros (Baron y Neumann, 1996; McCarthy, Sheehan y Wilkie, 1995; Salin 2003<sup>a</sup>).

Fuentes-Valdivieso (2008) comenta que el acoso psicológico laboral es un fenómeno que se está haciendo más frecuente, tanto así que en países latinoamericanos el término a penas se comienza a conocer o se confunde, sin embargo esto no quiere decir que las organizaciones no estén pasando por estos problemas. En países europeos, el tema es tan cotidiano que muchas empresas tratan de sensibilizar a sus trabajadores, y existen departamentos de salud ocupacional que abarcan estos temas.

Por otro lado Pearce (1998) indica que es importante destacar que todos los trabajos que se realicen de forma insegura, inestables, y precarios aumentan la presión y la inseguridad en el grupo de trabajo, así como también el desorden y una mala organización dando lugar a un incremento en el conflicto y la ambigüedad de roles.

En este mismo contexto, Davenport, Distler y Pursell (1999) indica que el clima laboral se vuelve nocivo y esto genera que la incertidumbre se acreciente en los puestos de trabajos y por el temor al ser despedidos o reemplazados, surge un ambiente laboral

totalmente de desconfianza por lo que el acoso o mobbing entre compañeros puede presentarse como se mencionó anteriormente.

Incluso Quinlan (1999) ofrece una visión alternativa, afirmando que las organizaciones al aumentar el personal subcontratado tienden a desarrollar el estrés y la competitividad entre los trabajadores con nombramiento o subcontratados, y por lo general los empleados temporales pueden verse forzados a trabajar a un ritmo más alto con el objetivo de asegurarse un posible puesto en la empresa, ocasionando una vez más una forma de conflicto entre compañeros. En este mismo sentido, se pronuncia la resolución del Parlamento europeo sobre el acoso psicológico en el trabajo señalando que existe un vínculo claro entre el acoso y un trabajo con un alto grado de competitividad, menor estabilidad en el empleo y una situación laboral precaria.

Desde otra perspectiva, Sáez y García-Izquierdo (2001), consideran que cuando las organizaciones exponen a sus empleados en situaciones estresantes como la inestabilidad laboral, dentro de las empresas es muy complicado que los trabajadores puedan establecer relaciones duraderas o sinceras, por lo que es probable que las personas sean tratadas de un modo abusivo. Asimismo, todos estos son algunos factores de riesgo que provocan un empobrecimiento del clima laboral, y además de conflictos y agresiones, todo esto deriva a que empiece un proceso de mobbing en la organización (Agervold, 2009).

Según, Vartia (1996) en un estudio finlandés indica que personas que habían presenciado situaciones de acoso psicológico describieron un ambiente laboral como demasiado estresante, con una alta sobrecarga de trabajo, y donde no era posible expresar ideas y opiniones libremente y especialmente donde los trabajadores casi no tenían un control sobre las tareas que desempeñaban.

Del mismo modo, Zapf (1999) en un estudio comparativo entre víctimas de acoso y un

grupo de personas que no lo han sufrido; se determinó que estas personas o víctimas percibían un ambiente laboral de una forma más negativa de aquellos que no habían sufrido acoso, ya que el abuso, maltrato u agresión en la organización cambia la forma del entorno en el que se labora. Leymann (1996) concluye que el acoso psicológico está forzosamente relacionado con un pobre clima laboral donde las funciones o roles y las estructuras de poder se encuentran poco claras.

Existen algunos estudios realizados por parte de Bowling y Beehr (2006) y de Topa, Depolo & Morales (2007), en las que realiza un repaso de los principales factores psicosociales: el conflicto y la ambigüedad de rol, el exceso de demandas laborales, el grado de autonomía en el trabajo, y el apoyo social. Del mismo modo, también se aprecian efectos negativos a nivel organizacional y se ha comprobado que el acoso psicológico está asociado con altas tasas de absentismo, numerosos intentos de abandonar la organización, baja productividad y con una alta rotación laboral (Hoel, Rayner & Cooper, 2003; Leyman, 1996; Zapf y Einarsen, 2005).

Asimismo los diferentes estudios de Mikkelsen y Einarsen (2002); Niedl (1995) la aparición del acoso psicológico conlleva consecuencias perjudiciales tanto para el individuo o víctima, como para la organización que lo sobrelleva; estas consecuencias a nivel individual podrían ser el estrés Brodsky, (1976); Einarsen et al., (1994), enfermedades físicas y síntomas postraumáticos (Fidalgo y Piñuel, 2004; Groeblichhoff y Becker, 1996; Mikkelsen y Einarsen, 2002; Vartia, 2003; Zapf, Knorz y Kulla, 1996). Igualmente los efectos negativos a nivel organizacional son la baja producción según Einarsen et al., (1994) y la falta de compromiso laboral hasta llegar a abandonar la organización (Niedl, 1995).

En una línea similar, los motivos como el diseño o la falta de control y autogestión de

las propias tareas (Einarsen et al., 1994; Rodríguez-Muñoz, Martínez-Gamarra, Moreno-Jiménez & Gálvez, 2006; Vartia, 1996), la presión del tiempo para finalizar con las tareas propuestas (Rodríguez-Muñoz et al., 2006; Zapf et al., 1996), el exceso continuo de trabajo (Einarsen et al., 1994; Salin, 2003), entorno laboral competitivo y estresante (Matthiesen & Einarsen, 2007; O'Moore, Seigne, McGuire & Smith, 1998; Salin, 2003), falta de definición de roles o un conflicto entre ellos (Agervold & Mikkelsen, 2004; Einarsen et., al 1994; Jennifer, Cowie & Ananiadou, 2003; Leyman, 1996; Meseguer, Soler, García-Izquierdo, Sáez, & Sánchez-Meca, 2007; Vartia, 1996; Vartia & Hyyti, 2002) un liderazgo autoritario (Agervold & Mikkelsen, 2004; Ashforth, 1994; Einarsen et al., 1994; Vartia, 1996), carencia comunicación y apoyo entre compañeros (Quine, 1999; Zapf et al., 1996), son posibles antecedentes organizacionales de mobbing en empresas tanto públicas como privadas.

Como indica Rodríguez-Muñoz, Osona, Domínguez & Comeche-Moreno, (2009) se puede decir que el estrés y la frustración pueden llevar a la búsqueda de chivos expiatorios dentro de la organización para aliviar la tensión; y como se lo ha mencionado anteriormente en este artículo por diferentes autores, el estrés laboral ha sido calificado como un potencial antecedente, lo cual a su vez puede incrementar el riesgo de conflicto o acoso. Según Mathiesen, Einarsen (2001) el mobbing es un término que ha sido mencionado en las últimas décadas y la relevancia por investigar acerca del tema no ha disminuido con la entrada del siglo XXI ya que es un fenómeno asociado al trabajo; aunque el mobbing constituye una experiencia personal, también representa una consecuencia en ciertos ambientes laborales, por ejemplo, se ha demostrado que el acoso es más frecuente en organizaciones grandes y burocráticas, y una vez más de acuerdo a Thylefors (1987) en entornos laborales estresantes y competitivos.

Hirigoyen (1998) utilizó el término acoso moral en Francia y lo definía por primera vez como un maltrato psicológico en la vida diaria, además de agresiones sutiles y difíciles de advertir y de probar sea cual sea su procedencia (individuo, grupo o institución) y en cualquier ámbito humano (pareja, familia, trabajo); en la actualidad en Francia existe una ley de acoso moral que usa el término de violencia psicológica.

El acoso psicológico en el trabajo o mobbing, es considerado uno de los factores de estrés más importante de la vida laboral actual. La dificultad del proceso y sus consecuencias ha llevado a muchas investigaciones a centrarse en las causas que lo provocan identificando tres ejes causales: 1) basados en los rasgos de la personalidad de la víctima y el acosador, 2) basado en las características inherentes a la interacción humana en las organizaciones, y 3) basado en las características del entorno laboral y social (Einarsen, 2000; Salin, 2003).

Según Fuentes-Valdivieso (2008) en las últimas décadas, el mobbing o acoso psicológico laboral, es parte de una realidad y no sólo debe ser explicado desde la etología, sino desde la antropología, la sociología y las ciencias médicas, ya que es un fenómeno que tiene consecuencias sociales y por ende culturales.

Asimismo, indica que las personas que pertenecen a un grupo en común comparten una misma cultura, ideología y se muestran competentes para actuar según las normas de comportamientos establecidas. Los efectos de la cultura corporativa son básicamente positivos y puede ser un factor de excelencia en las organizaciones ya que pueden promover la identificación de los miembros comúnmente llamado identidad social bien definida de acuerdo a Peter y Waterman (1982); sin embargo, en las organizaciones donde vive una cultura muy fuerte, puede existir mayor aprobación con las normas y las consignas de los superiores, lo que puede facilitar la aparición del acoso psicológico

para aquellos que rompen las normas y reglas del grupo (Neuman & Baron, 2003).

De acuerdo a Myers (1978) la polarización grupal es un factor que contribuye al acoso psicológico, que tiene como consecuencia que un grupo de personas deban asumir actitudes y decisiones extremas para acosar a un compañero. Estudios de Salin (2004), han comprobado que existe una mayor probabilidad de aparición del mobbing en aquellas organizaciones sin pautas o medidas explícitas respecto al acoso psicológico.

Por lo antes expuesto, el objetivo central de este estudio es identificar los antecedentes del mobbing y como puede afectar en la cultura de una organización se hará una revisión teórica de los principales conceptos, características, antecedentes y consecuencias del mobbing; así como también se revisará el concepto y características de la cultura y a través de los estudios previos identificar los factores que puedan afectarla.

Para fines de este artículo se considerará los términos psicoterror, acoso moral, acoso laboral, acoso psicológico, polarización grupal y bullying como mobbing. Adicionalmente se considerará el término cultura corporativa u organizacional para definir cultura.

## **Marco Teórico**

### **Origen de mobbing**

En el año 1966, por primera vez en estudiar el término mobbing fue el etólogo austriaco Konrad Lorenz quien al observar el comportamiento agresivo entre animales, hizo una comparación con los humanos donde indicó que la agresión es un mecanismo de protección cuando un grupo de individuos más débiles atacan a otro grupo más fuerte. (Lorenz, 1966).

Sin embargo en los años 80, Heinz Leymann, especializado en temas laborales, retomó las observaciones de este tema por Lorenz, aplicándolas al estudio de la conducta humana

en las organizaciones laborales; de hecho la definición adoptada por Leymann, es que una persona es objeto de mobbing si se encuentra expuesta al menos a una situación negativa cada semana durante un periodo consecutivo de seis meses (Barón-Duque, Munduate-Jaca, & Blanco-Barea, 2003).

No en todos los trabajos de investigación se suele usar el termino mobbing para referirse a los problemas de hostigamiento, agresión o violencia en el lugar de trabajo, tambien se utiliza el término acoso moral y otros prefieren hablar de bullying, maltrato o acoso psicológico (Edreida, 2003).

Como verbo “*to mob*” se refiere al ataque ilegal y conspirador de agruparse y rodear a alguien con el fin de agredirlo; a su vez el sustantivo “*mob*” significa organización poderosa de criminales, multitud ilegal, banda, mafia (Pirillo & Di Virgilio, 2009). Bullying, es otra término, con comportamientos similares; como verbo “*to bully*” indica forzar a alguien a hacer algo, intimidar, amedrentar, como sustantivo “*bully*” significa individuo o estudiante que lastima o aterroriza intencionalmente a otras más débiles (Marckwardt, 1987; Quirk, 1987).

Asimismo, que de acuerdo a Leymann (1996) es necesario aclarar para evitar posibles confusiones que la palabra bullying es para acciones entre niños y adolescentes en la escuela, mientras que la palabra mobbing para el comportamiento adulto en ámbitos laborales.

En el mobbing no se desarrolla de la forma “todos contra todos” sino de “todos contra uno”. El mobbing tiene semejanzas con el acoso escolar o bullying, al que se asimila en gran medida; tanto en el acoso escolar como en el laboral, las estrategias que utilizan los agresores son sutiles, de índole psicológica, pues la intención es no dejar huella del acoso. Lo que se intenta es que la victima parezca pasar al acosado por incompetente, improductivo o problemático (Verona & Santana, 2012).

De la misma manera el mobbing como no ha alcanzado una definición concensuada, ha sido objeto de estudios empiricos y teóricos por varios autores y se lo ha realacionado con la violencia al trabajo, la supervisión abusiva, la pequeña tiranía, el conflicto interpersonal, acoso laboral, matonismo y el terror psicológico (Topa, Depolo & Morales, 2007).

Cardona y Ballesteros (2006), en una revisión narrativa afirman que el acoso psicológico en el trabajo no es una enfermedad, sino una serie de conductas inadmisibles en una sociedad y que pueden ocasionar daños psicológicos, físicos y profesionales, además se convierte en un riesgo laboral y que debe prevenirse desde la salud publica, a fin de amenorar los daños causados a los trabajadores, la familia, la empresa y la sociedad.

Posteriormente, Piñuel & Zabala (2000) indica que el mobbing busca intimidar, apocar, reducir, acobardar, y consumir emocional e intelectualmente a la víctima, con el único fin de eliminarla de la organización y satisfacer así la necesidad de controlarla o destruirla a fin de saciar impulsos psicopáticas por parte del agresor.

En el 2003, la Organización Internacional del Trabajo OIT definía el mobbing como toda acción, incidente o conducta mediante el cual una persona es agredida, amenazada, insultada, maltratada o sometida por otra en su trabajo o como consecuencia del mismo.

Parés (2007), explica que una de las contribuciones a los estudios de mobbing fue la de incluir el concepto de envidia, que pocos investigadores se atrevían a utilizar; y que investigaciones sobre acoso laboral mostraron que existen sentimientos más profundos como la envidia y el odio.

El término acoso moral fue utilizado por primera vez por Marie-France Hirigoyen en Francia en 1998 y hace referencia a agresiones más sutiles, inadvertidas y dificilmente de probar su naturaleza como

individuo, grupo o institución y en cualquier ámbito humano.

La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2007) tiene una definición de mobbing como un comportamiento irracional consecutivo con respecto a un empleado o a un grupo de empleados, que constituye un riesgo para la salud. Así, distintos autores Einarsen y Hauge (2007); Gonzalez (2004); Olmedo y Gonzalez (2006) han planteado que la conducta del mobbing se da en ambientes laborales y que estas conductas buscan causar daño moral.

Como se ha mencionado anteriormente algunos autores definen al mobbing como acoso moral, acoso psicológico y en trabajos de investigación de habla inglesa se lo conoce como mobbing y/o bullying, pero en algunos casos ciertos autores como Edreida (2003) lo define como psicoterror. En el mismo argumento se puede decir que el psicoterror es una tormento psicológico en la que se procura dar violencia a las víctimas en pequeñas dosis y se aplica procedimientos similares a los que se utilizan en un lavado de cerebro para que no pueda defenderse; de esta manera un individuo o grupo de individuos ejercen su poder sobre otro individuo sin que pueda defenderse.

El mobbing o acoso psicológico laboral, se define como el intento frecuente y reiterada de dañar a alguien por parte de uno o varios individuos, donde la víctima o víctimas tienen dificultad para defenderse y donde existe un desequilibrio de poder (real o percibido) entre éstas y sus acosadores (Einarsen, 2000).

El mobbing como ha sido considerado por diferentes términos a través del tiempo por varios autores pero con similares definiciones, en los anexos se podrá observar en la Tabla 1 la definición de cada constructo mencionado en el presente artículo.

### **Características del mobbing**

Existen dos características del mobbing: 1) Su duración en el tiempo, porque puede mantenerse un largo periodo o en algunos casos toda la vida laboral ya que la víctima no denuncia y solo elabora sus propias astucias que le permiten enfrentar el acoso y 2) La supuesta falta de motivo para que la víctima denuncie el problema, ya que puede ocurrir en un ambiente de aparente normalidad, en donde acudir a un superior para exponer el asunto es casi imposible que lo reconozca y lo entienda (Pasquel & De la Vega, 2011).

### **Tipos de mobbing**

De acuerdo a Verona & Santana (2012) podemos mencionar que los tipos de mobbing se clasifican de acuerdo a la posición jerárquica que ocupan en la empresa el agresor y la víctima.

Según esta clasificación podemos distinguir cuatro tipos: a) Mobbing descendente, surge cuando una persona jerárquicamente superior en la organización agrede a uno o varios subordinados; b) Mobbing Horizontal, surge de una manera directa, entre el agresor y la víctima; pueden ser grupos dentro de la organización que se rigen por conductas, reglas y pueden acosar al individuo por no pertenecer a este grupo; Para Mansilla (2010), este también puede darse cuando un grupo ya formado rechaza a una persona que no desea someterse a las normas ya fijadas por la mayoría o puede ser la consecuencia de una enemistad personal; así como también puede originarse por cuestiones raciales, sexo, nacionalidad, religión o apariencia física; c) Mobbing Mixto (Vertical y horizontal), puede surgir de dos formas: como vertical, el agresor es de una jerarquía superior y puede causar un efecto reflejo a los miembros de la organización de igual jerarquía que la víctima, haciendo que estos también se conviertan en acosadores (polarización grupal); mientras que un mobbing tipo horizontal evoluciona hacia un mobbing vertical cuando el superior se convierte en cómplice o en acosador; d) Mobbing ascendente, el acosador ocupa un posición jerárquica inferior a la víctima, es

decir cuando un individuo ha sido ascendido a una movilidad interna jerárquicamente superior y el agresor o agresores por frustración a no poder ascender, comienzan a acosar a la víctima.

### Actores del mobbing

Cabe recalcar de acuerdo a Verona y Santana (2012) no son las organizaciones las que practican mobbing, sino los individuos que laboran en ella; independientemente sin tienen una jerarquía superior o son subordinados. En los anexos, podemos encontrar en la tabla 2, las características de los perfiles de los actores del mobbing como los son la víctima, los cómplices y el agresor.

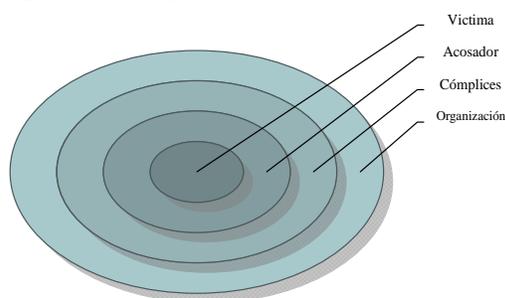


Figura 1. Círculo del mobbing

### Fases del mobbing

Las fases del mobbing se caracterizan por la forma como se desata el conflicto en la organización, sin embargo el profesor Leyman ha establecido en sus investigaciones un grupo de cuatro fases como a continuación se detalla (Luna, 2003):

*Fase I Seducción:* Los primeros síntomas víctima ante el acoso psicológico en el trabajo es la confusión, ya que no se explica el por qué de la presión, pero no emite ninguna queja al caso ya que piensa que esto podría pasar y que obtendrá la integración total dentro de la organización: sí el acoso persiste, la víctima comienza a pensar que hacer para que este hostigamiento termine provocándole trastornos de sueño, pérdida de apetito e inclusive ansiedad por la estabilidad laboral se deteriore, si no llegase a ejecutar sus tareas a tiempo (Baron, Munduate & Blanco, 2003).

*Fase II Conflicto o estigmatización:* aquí el objetivo del acosador es hacer con más énfasis el proceso de hostigamiento hacia su víctima, y dejarle en claro que cualquier estrategia o método para defenderse, sólo conseguirá incrementar el nivel de acoso, presión, hasta llegar al punto de amenazarla (Baron, Munduate & Blanco, 2003; Riquelme, 2006).

*Fase III: Intervención de la empresa:* En esta etapa del proceso, y de acuerdo a la normas, reglas y cultura de la organización, se tomaran medidas a través del departamento de personal, el servicio médico ocupacional o la dirección de la empresa, que examinen el conflicto de una forma positiva, abriendo el dialogo entre los implicados, cambio de puesto de trabajo, o cualquier otra resolución que evite la ansiedad del afectado y la posición del acosador; sin embargo, estas medidas no ayudan a finiquitar con el problema de una forma placentera para la víctima, sino que muchas veces el resultado en entrar a la cuarta fase del proceso, que es la exclusión de la empresa (Pérez-Bilbao, Nogareda, Martín-Daza & Sancho, 2001; Piñuel, 2001).

*Fase IV Exclusión de la vida laboral:* La finalidad del acoso laboral es que la víctima termine renunciando a la organización a la que pertenece (Piñuel, 2001, 2003). En esta fase el trabajador acosado ya se da por vencido y comienza a compatibilizar su trabajo con largas temporadas por incapacidad temporal, o bien por quedar excluido definitivamente del mundo laboral con la correspondiente pensión de incapacidad, contribuyendo de esta manera a incrementar las cargas económicas y sociales del Estado (Rodríguez-López, 2004).

### Cultura

En los años 90 Topa, Depolo y Morales (2007), realizaron una revisión de estudios de los años 70, sobre el acoso en el trabajo y el interés general por la salud de los empleados en una organización y con ello la prevención de los riesgos laborales.

En esta misma revisión se pone de manifiesto que existen dos modelos que explican este proceso, uno es dirigido a la víctima, debido a su personalidad que resulta inadecuada para el enfrentamiento al acoso, así por ejemplo se puede decir que los jóvenes, empleados con poca experiencia o nuevos en el cargo son acosados con más frecuencia o personalidades con baja autoestima (Einarsen, 1994).

En segundo modelo se fija en las características del ambiente organizacional, como en las normas y prácticas más frecuentes para determinar el abanico de conductas consideradas dentro de este contexto (Björkqvist, Österman, Hjelt-Bäc, 1994; Einarsen, 1994; Leymann, 1990).

Así como también se argumenta que ciertas características de la cultura organizacional, donde la distancia de poder son claves para desarrollar el proceso de mobbing y es más probable que ocurra en organizaciones fuertemente jerarquizadas (Liefvooghe y Mackenzie Dawey, 2001).

Según, Topa, Morales, Gallastegui & Galán (2006), se puede decir que cultura organizacional es un conjunto totalmente estructurado de dogmas comunes o compartidas por los miembros que la conforman, con un significado socialmente atribuido; es decir que la cultura de las organizaciones puede ser evaluada por normas sociales compartidas o por la influencia sobre las conductas de las personas, por ejemplo los fines que son de mutuo interés, el logro de objetivos, la estimación entre ellas mismas, etc; Algunos estudios asumen que la cultura establece una relación entre el individuo y la organización configurando respuestas afectivas y conductuales entre los miembros, sin embargo aún así puede existir el acoso, ya que es posible que actitudes negativas preexistan.

De acuerdo a Fuentes-Valdivieso (2008) la cultura se entiende como un conjunto de gestos, símbolos y cualquier expresión

realizada por un individuo, que nos gobierna y dirige en diferentes formas, dando una adaptación a la forma de vivir y de quien esté en contacto con ella, a través de una forma de control en la conducta establecida. Para Schein (1988), la cultura corporativa se define como un concepto multidimensional que abarca aspectos como dogmas, valores y expectativas que los miembros de una organización comparten; pudiendo ser sus efectos claramente positivos y constituir un factor de excelencia en las organizaciones, como por ejemplo una alta afinidad, solidaridad y disposición hacia la cooperación entre sus integrantes (Peter y Waterman, 1982).

En el mismo contexto podemos mencionar que el mobbing está relacionado con los comportamientos políticos de las organizaciones, pues éstos aparecen como un potente predictor del acoso y de sus factores (Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz, Garrosa & Morante, 2004; Salin, 2003a).

Por ello, según Einarsen (2000), el acoso es más común en aquellas organizaciones que resisten, de forma directa o indirecta, este tipo de comportamientos, por lo que lo acosadores o agresores pueden llevar a cabo su manipulación sin sufrir alguna consecuencia personal o de tipo laboral. De acuerdo a Piñuel (2004), se puede decir que aquellas organizaciones que permiten este tipo de hostigamiento psicológico dentro de la cultura y entorno de la empresa, puede tratarse de una organización tóxica ya que implica numerosas consecuencias negativas para todos sus integrantes. En los anexos, en la tabla 3, se puede revisar los posibles antecedentes o factores que conducen al desarrollo del mobbing en las organizaciones.

Ashforth (1994), se refería del pequeño dictador o el líder autoritario como uno de los factores individuales y situacionales como antecedentes del acoso, y argumentaba que los mandos medios estaban en riesgo de convertirse en estos pequeños tiranos debido a su necesidad de control, su desconfianza en

los subordinados y su necesidad de consentimiento por la alta dirección de la organización; sí la organización carece de liderazgo, pues esta no podrá marcar la disciplina entre sus empleados y tampoco ofrecerá soluciones a los conflictos que favorecerán al acoso.

Existen algunas investigaciones que han señalado que el factor de la cultura organizacional resulta una de las variables más influyentes en las conductas del acoso laboral, esto quiere decir que a través de la cultura se transmite las actitudes y valores a los miembros de la organización (Einarsen, 2000; Moreno-Jiménez et al., 2004).

En la misma línea de acuerdo a Hoel, Rayner y Cooper (1999) menciona que el acoso laboral o mobbing puede surgir como respuesta a la violación de las normas y reglas de los miembros de la organización.

Se puede decir que tanto los empleados que pertenezcan a una misma cultura también pertenecen a un mismo ambiente laboral y que están inmersos a un sistema de comportamientos y conductas aprendidas, donde se los caracteriza como parte de un sistema social.

Asímismo existen factores que han influido en el desarrollo de patrones o modelos culturales en grupo de individuos como lo son a) estructura biológica del hombre; que quiere decir cómo responde el ser humano hacia determinadas condiciones del ambiente y b) su ambiente; son todas las sensaciones físicas y emocionales (bienestar corporal, sensibilidades estéticas, relaciones sociales, lugar del puesto de trabajo) percibidas por las personas en las organizaciones; en un ambiente laboral agradable y satisfactorio, puede disminuir relaciones agresivas y hostiles o caso contrario puede aumentar estos grados de comportamientos (Fuentes-Valdivieso, 2008).

Por lo que se respecta al acoso, se puede decir que, se encuentra fuertemente relacionado con numerosos elementos del ambiente y la

organización del trabajo; se ha demostrado que es más frecuente en organizaciones grandes y burocráticas, donde el acosador puede pasar desapercibido (Thylefors, 1987).

### **Características de las Organizaciones que podrían padecer de mobbing**

Existen características que favorecen a la agresión en las organizaciones, por ejemplo: a) Organizaciones fuertemente jerarquizadas y burocratizadas; b) que transmiten el espíritu de la empresa y normas imperantes a sus empleados; c) elevado nivel de competencia, anulando la cooperación y apoyo grupal, alienta la rivalidad extrema; d) criterios sobre que los mandos altos y medios merecen más respeto que otros empleados, careciendo de igualdad o organigramas horizontales (Pasquel & De la Vega, 2003).

### **Consecuencias del mobbing en las organizaciones**

Como se ha indicado anteriormente, el mobbing repercute en la sociedad, la organización y la persona y por ende las consecuencias que tiene sobre el bienestar de los empleados en una organización es motivo de gran interés para algunos autores y que hablan sobre síntomas físicos, problemas afectivos, cognitivos y psicosociales que pueden causar incapacidad laboral (Agervold y Mikkelsen, 2004; Einarsen y Mikkelsen, 2003; Einarsen y Raknes, 1997; Kaukiainen, Salmavalli, Bjorkquist, Osterman, Latineen, Kostamo & Lagerspetz, 2001; Saéz y García-Izquierdo, 2001; Vartia, 2001).

Asimismo en otros estudios se identificaron cinco grupos de síntomas psicológicos de mobbing como lo son: cognitivos (trastornos de memoria, dificultades de concentración, apatía, falta de iniciativa, irritabilidad, cansancio, agresividad, sentimientos de inseguridad y mayor sensibilidad ante las dificultades); psicosomáticos (pesadillas, diarrea, dolor abdominal, vómitos, pérdida de apetito, llanto espontáneo); relacionados con el estrés y la actividad del sistema nervioso autónomo (dolor torácico, sudoración,

sequedad de boca, palpitaciones, y acortamiento de la respiración); relacionados con tensión muscular (dolor de espalda, cervical y muscular); trastornos del sueño (dificultad para conciliar el sueño, interrupciones del sueño, despertar precoz) (Leymann y Gustafsson, 1996; Bjorkqvist, Osterman, Hjeltback, 1994; López y Camps, 1999).

### Conclusiones

El término mobbing o bullying, son fenómenos sociales que han sido caracterizados por varios autores como parte de los acosos laborales en las organizaciones y que muchas de estas aún no están preparadas para sobrellevarlas ya que pueden confundirlo con simples discrepancias entre compañeros. En países del continente europeo este tema es tan cotidiano que la mayoría de las empresas ya están preparadas y tiene consigo departamentos de bienestar o salud ocupacional para tratar estos problemas, que traen consigo consecuencias para la víctima. En países latinoamericanos el término recién empieza a conocerse y a confundirse con el bullying, aunque tiene similitudes en su significado, se diferencia porque el mobbing se desarrolla a nivel laboral y el bullying es a nivel escolar.

Es muy importante que las empresas hoy en día muestren un interés por el entorno o ambiente que la empresa trata de inculcar a través de una cultura a sus empleados, que los mandos medios así como los mandos altos no abusen de su poder y peor aún no traten de minimizar a los subordinados con el fin de influir miedo para que sean más productivos.

### Bibliografía

Adams, A., & Crawford, N. (1992). *Bullying at work*. London: Virago Press.

Agervold, M. (2009). The significance of organizational factors for the incidence of bullying. *Scandinavian Journal of Psychology*, 267-276.

Agervold, M., & Mikkelsen, E. G. (2004). Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions. *Work & Stress*, 18(4), 336-351.

Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.

Baron, R., & Neuman, J. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 161-173.

Barón-Duque, M., Munduate-Jaca, L., & Blanco-Barea, M. J. (2003). LA ESPIRAL DEL MOBBING. *Al Día*, 55-61.

Bjorkqvist, K., Osterman, K., & Hjelt-Bac, M. (1994). Aggression Among University Employees. *Aggressive Behavior*, 173-184.

Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 998-1012.

Brodsky, C. M. (1976). *The harassed worker* (Vol. 14). Toronto: Heath & Co.

Cardona, D., & Ballesteros, M. (2005). El acoso psicológico: riesgo laboral más frecuente de lo reportado. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 99-106.

Davenport, N. Z., Pursell Elliott, G., & Distler Schwartz, R. (1999). *Mobbing: Emotional abuse in the american workplace*. USA: Civil Society Publishing.

Edreida, M. J. (2003). Fenomenología del acoso moral. *Logos, Anales del Seminario de Metafísica*, 131-151.

Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior: A Review Journal*, 379-401.

Einarsen, S., & Hauge, L. (2007). Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo: una revisión de la literatura. *Revista de*

- Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 251-273.
- Einarsen, S., & Mikkelsen, E. (2003). Individual effects of exposure to bullying at work. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. Cooper, *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (págs. 127-144). Londres: Taylor y Francis.
- Einarsen, S., & Raknes, B. (1997). Harassment at work and victimization of men. *Violence and victims*, 247-263.
- Einarsen, S., Raknes, B., & Matthiesen, S. B. (1994). *Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study* (Vol. 4). European Work and Organizational Psychology.
- Fidalgo, Á., & Piñuel, I. (2004). La escala de cisneros como herramienta de valoración del mobbing. *Psicothema*, 615-624.
- Fornés Vives, J. (2002). Mobbing: La violencia psicológica como fuente de estrés laboral. *Enfermería Global*, 1-10.
- Fuentes-Valdivieso, R. (2008). Mobbing o acoso psicológico laboral. *Publicación mensual de la Escuela Superior de Medicina del Instituto Politécnico Nacional*, 91.
- García-Izquierdo, M., LLor-Esteban, B., García-Izquierdo, A., & Ruiz-Hernández, J. (2006). Bienestar psicológico y mobbing en una muestra de profesionales de los sectores educativo y sanitario. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 381-395.
- Gonzalez de Rivera, J. L. (2002). *El maltrato psicológico*. Madrid: Espasa Calpe.
- Gonzalez, R. (2004). La prevención del acoso moral en el trabajo. *Prácticas de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 105-113.
- Gonzalez-Trijueque, D. (2007). El acoso psicológico en el lugar de trabajo: Una aproximación desde la psicología forense. *Psicopatología Clínica Legal y Forense*, 41-62.
- González-Trijueque, D., & Delgado, M. (2008). El Acoso psicológico en el lugar de trabajo antecedentes organizacionales. *Boletín de psicología No. 93*, 7-20.
- Groeblinghoff, D., & Becker, M. (1996). A case of study of mobbing and the clinical treatment of mobbing victims. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 277-294.
- Hirigoyen, M.-F. (1998). Todo lo que hay que saber sobre el acoso moral en el trabajo. *Paidós contextos*, 15-25.
- Hirigoyen, M.-F. (1999). *El acoso moral: El maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Barcelona: Paidós, Iberica.
- Hirigoyen, M.-F. (2004). *Todo lo que hay que saber sobre el acoso moral en el trabajo*. Barcelona: Paidós contextos.
- Hoel, H., Rayner, C., & Cooper, C. L. (1999). Workplace bullying. *International review of industrial and organizational psychology*, 195-230.
- Hoel, H., Rayner, C., & Cooper, C. L. (2003). Organisational effects of bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper, *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (págs. 145-161). London: Taylor y Francis.
- Jennifer, D., Cowie, H., & Ananiadou, K. (2003). Perceptions and experience of workplace bullying in five different working populations. *Aggressive Behavior*, 29, 489-496.
- Kaukiainen, A., Salmavalli, C., Bjorkquist, K., Osterman, K., Latineen, A., Kostamo, A., & Lagerspetz, K. (2001). Overt and covert aggression in work setting in relation to the subjective wellbeing of employees. *Aggressive Behavior*, 360-371.
- Konrad, L., & Harcourt, B. &. (1966). *On aggression*. New York: Print Book.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and victims*, 119-126.

- Leymann, H. (1996). *Mobbing. La persecution au travail*. Paris: Du Seuil.
- Leymann, H. (09 de Agosto de 2003). *The problem of terminology*. Obtenido de The Mobbing Encyclopaedia. Bullying, whistleblowing: www.leymann.com
- Leymann, H., & Gustafsson, A. (1996). Mobbing and the development of PTSD. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 251-275.
- Liefooghe, A., & Mackenzie Davey, K. (2001). Accounts of workplace bullying: The role of the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 375-392.
- Lopez, S., & Saz, C. d. (1999). Aspectos clinicos y prevención del psicoterror laboral. *Mapfre Medicina*, 253-260.
- Lopez-Cabarcos, M. A., Vásquez-Rodríguez, P., & Montes-Piñeiro, C. (2010). Mobbing: Antecedentes psicosociales y consecuencias sobre la satisfacción laboral. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(2), 215-224.
- Lopez-Carbacos, M. d., & Paula, V.-R. (2003). *Mobbing. Como prevenir, identificar y solucionar el acoso psicológico en el trabajo*. Editorial Piramide.
- Luna, M. (2003). *Acoso psicológico en el trabajo (Mobbing)*. Madrid: Ediciones GPS Madrid.
- Mansilla, F. (2013). Acoso Laboral: Causas y manifestaciones . En M. Torres, J. Ramirez, & J. Mejía, *Gerencia en salud ocupacional y auditoria en salud* (págs. 10-174). Bogotá: Fundación universitaria del area andina.
- Marckwardt, A. (1987). *Webster Comprehensive Dictionary*. Chicago: International Edition.
- Martinez-Herrera, E., Agudelo-Suarez, A., & Vásquez-Trespalcios, E. M. (2010). Mobbing, un aspecto a vigilar en los profesionales en Colombia. *Revista Gerencial Politica y Salud*, 41-52.
- Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2001). MMPI-2 configurations among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 467-484.
- Matthisen, S. B., & Einarsen, S. (2007). *Violence and victims* (Vol. 22). Springer Publishing Company.
- McCarthy, P., & Sheehan, M. (1995). *Bullying: from backyard to boardroom*. Alexandria: Millennium Books.
- Meseguer, . M., Soler, M. I., García-Izquierdo, M., Sáez, M. C., & Sánchez-Meca, J. (2007). Los factores psicosociales de riesgo en el trabajo como predictores del mobbing. *Psicothema*, 19(2), 225-230.
- Mikkelsen, E., & Einarsen, S. (2002). Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: the role of state negative affectivity and generalized self-efficacy. *Scandinavian Journal of Psychology*, 43(5), 397-405.
- Moreno-Jimenez, B., Rodriguez-Muñoz, A., Garrosa-Hernandez, E., & Morante-Benadero, M. (2004). Acoso psicológico en el trabajo; una aproximación organizacional. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, Vol. 20, núm. 3, 2004, 277-289.
- Myers, D. (1978). Polarizing effects of social comparison. *Journal of Experimental Social Psychology*, 554-563.
- Neuman, J., & Baron, R. (2003). Social antecedents of bullying: a social interactionist perspective. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. Cooper, *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (págs. 165-184). London: Taylor & Francis Group.
- Nield, K. (1995). Mobbing/bullying am arbeitsplatz. Eine empirische analyse zum phanomen sowie zu

- personalwirtschaftlich relevanten effekten von systematischen feindlichkeiten. *Tesis doctoral. Munchen: Rainer Hampp Verlag.*
- O'Moore, M., Seigne, E., Mcguire, L., & Smith, M. (1998). Victims of bullying at work in Ireland. *Journal of Occupational Health and Safety, 14*(6), 569-574.
- Olmedo, M., & Gonzalez, P. (2006). La violencia en el ámbito laboral: la problemática conceptualización del mobbing. Su evaluación. Prevención y tratamiento. *Acción Psicológica, 107-128.*
- Paquel, M. O., & De la Vega, N. (2011). Mobbing: el peligroso fantasma de las instituciones. *Hospitalidad-Esdai, 111-144.*
- Parés, M. (2007). Mobbing: estudiando el grupo acosador desde la antropología. *Cuando el trabajo nos castiga, 133-165.*
- Pearce, J. L. (1998). Job insecurity is important, but not for the reasons you might think: The example of contingent workers. *Trends in organisational behavior, 31-46.*
- Perez-Bilbao, J., Nagareda, C., Martín-Daza, F., & Sancho, T. (2001). Mobbing: Violencia física y acoso sexual. *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.*
- Peter, T., & Waterman, R. (1982). En busca de la excelencia. En C. P. Curubeto, *La marca universitaria* (pág. 194). Buenos Aires: Universidad Austral.
- Piñuel, I., & Zabala. (2004). *Neomanagement: Jefe toxicos y sus victimas.* Madrid: Aguilar.
- Piñuel, I., & Zabala, I. (2001). *Mobbing: como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo.* Bilbao: Sal Terrae.
- Pirillo, E., & Di Virgilio, N. (2009). Algunas reflexiones sobre bullying y mobbing, dos fenomenos sociales actuales. *Perspectivas en Psicología, 82-89.*
- Quine, L. (1999). Workplace bullying in NHS community trust: Staff questionnaire survey. *British Medical Journal, 228-232.*
- Quinlan, M. (1999). The implications of labour market restructuring in industrial societies for occupational health and safety. *Economic and Industrial Democracy, 427-460.*
- Quirk, R. (1987). *Longman Dictionary of Contemporary English.* Londres: Harlow: Longman.
- Riquelme, A. (2006). Mobbing, un tipo de violencia en el lugar de trabajo. *Ciencias Sociales, online revista electronica, 39-57.*
- Riquelme, A. (2006). Mobbing, un tipo de violencia en el lugar del trabajo. *Ciencias sociales, online, 39-57.*
- Rodriguez-Lopez, P. (2004). *El acoso psicologico en el trabajo. La responsabilidad en el acoso moral en el trabajo.* Ediciones Jurídicas Dijusa.
- Rodriguez-Muñoz, A., Martinez-Gamarra, M., Moreno-Jimenez, B., & Galvez, M. (2006). Predictores organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: Aplicación del modelo de demandas y recursos laborales. *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones, 22*(3), 333-345.
- Rodriguez-Muñoz, M., Osona, M., Dominguez-Martin, A., & Comeche-Moreno, M. (2009). Mobbing: Una propuesta exploratoria de intervención. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy, 177-188.*
- Sáez, M., & García-Izquierdo, M. (2001). Violencia psicológica en el trabajo: el mobbing. *Empleo, estrés y salud, 191-205.*
- Salin, D. (2003). Bullying and organisational politics in competitive and rapidly changing work environments. *International journal of management and decision making, 35-46.*
- Salin, D. (2003). *Workplace bullying among business professionals. Prevalence, organizational antecedents and gender differences.* Helsinfors:

- Swedish School of Economics and Business Administration.
- Salin, D. (2004). Organisational measures against workplace bullying: a neglected aspect of corporate social responsibility?
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza y Janes.
- Thylefors, I. (1987). Syndabocker - om utstötning och mobbing i arbetslivet. *Stockholm: Natur och Kultur*.
- Topa, G., Depolo, M., & Morales, J. F. (2007). Acoso laboral: meta-análisis y modelo integrador de sus antecedentes y consecuencias. *Psicothema*, *19*(1), 88-94.
- Topa-Cantisano, G., Morales-Domínguez, J. F., & Gallastegu- Galán, J. A. (2006). Acoso laboral: relaciones con la cultura organizacional y los resultados personales. *Psicothema*, 766-771.
- Trabajo, A. E. (20 de Noviembre de 2008). *Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo*. Obtenido de Hoja informativa 23: Acoso moral en el trabajo: <http://agency.osha.eu.int/publications/factsheets/23/es/FACTSHEETSN23-ES>
- Trabajo, O. I. (16 de Mayo de 2008). *Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo y Ambiente Laboral*. Obtenido de [www.ilo.org/public/english/protection/safework/violence/intro.htm](http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/violence/intro.htm)
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying - psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *Volumen 5, Issue 2*, 203-214.
- Vartia, M. (2001). Consequences of workplaces bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of work environment and health*, 63-69.
- Vartia, M. (2003). Workplace bullying a study on the work environment, wellbeing and health. *People and Work research reports 56*, 6-57.
- Vartia, M., & Hyyti, J. (2002). Gender differences in workplace bullying among prison officers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *11*(1), 113-126.
- Verona, M. C., & Santana, R. (2012). El mobbing: un problema ético en la gestión de empresas. *Ciencia y Sociedad*, 407-434.
- Wyatt, J., & Hare, C. (1997). *Work abuse: How to recognise and survive it*. Vermont: Schenkman Books.
- Zapf, D. (1999). Organisational, workgroup related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, *20*(1), 70-85.
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2005). Mobbing at work: escalated conflicts in organizations. En S. Fox, & P. E. Specto, *Counterproductive work behavior* (págs. 237-270). Washington: American Psychological Association.
- Zapf, D., Knorz, C., & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *5*(2), 215-237.

Anexos:

Anexo 1: Tabla de los conceptos básicos asociados al mobbing

<b>Constructos</b>	<b>Definición</b>	<b>Referencia</b>
<b>Acoso</b>	Cualquier manifestación de conducta abusiva como: comportamientos, actos, gestos, escritos y toda una gama de lenguaje que atenta contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica del acosado.	Fuentes-Valdivieso 2008
<b>Acoso Moral</b>	Serie de acciones recurrentes censurables o claramente negativas que van dirigidas contra empleados concretos de manera ofensiva y pueden tener como consecuencia la marginación de estos empleados de la comunidad laboral	Agencia Sueca para la mejora del entorno laboral AFS, 1993
<b>Acoso Laboral</b>	Intento frecuente y reiterada de dañar a alguien por parte de un individuo o grupo de individuos, donde la víctima o víctimas tienen dificultad para defenderse y donde existe un desequilibrio de poder (real o percibido) entre éstas y sus acosadores.	Eirnarsen, 2000
<b>Acoso Psicológico</b>	Acciones persistentes realizadas con el fin de incomodar con palabras o gestos, bromas o insultos al trabajador en razón de su sexo, nacionalidad, edad, color, origen étnico, profesión (especialización), religión, capacidades diferentes, aspecto físico, preferencias o situación familiar, entre otros.	Fuentes-Valdivieso, 2008
<b>Bullying</b>	El verbo "To bully" implica actuar como un toro, con la intención, a menudo, de forzar a alguien a hacer algo; intimidar, tiranizar. El sustantivo "Bully" significa persona o escolar que asusta o lastima intencionalmente a personas más débiles. Éste término tiene una connotación tanto física como psicológica, es decir, incluye el contacto físico entre las partes.	Pirillo & Di Virgilio, 2009
<b>Polarización Grupal</b>	Este efecto, de clara índole psicosocial, tiene lugar como consecuencia de la propensión de las personas a asumir posturas y decisiones extremas (por ejemplo, el acoso a un compañero) en contextos grupales.	Myers, 1978
<b>Psicoterror</b>	Es una tortura psicológica en que la víctima o víctimas no se pueden defenderse, es una violencia suministrada en donde el acosador no deja huellas ni hay testigos de nada. Se somete a la víctima poco a poco para que el mismo realice su propia destrucción. Es un lavado de cerebro para que el acosado no pueda defenderse.	Edreida, 2003

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Tabla de las Características de los perfiles de los actores del mobbing

<b>Acosador/Agresor</b>	<b>Victima</b>	<b>Cómplices/compañeros de trabajo</b>
El agresor tiene preferencias, y busca por lo general aquello de lo que el carece o necesita. (Edreira, 2003)	Por lo general son personas trabajadoras y detallistas, no están afectadas por ninguna patología, ni son personas frágiles. (Pasquel & De la Vega, 2011)	No están involucrados de forma directa, colaboran activa o pasivamente. Cobran venganza de alguien o sólo desean quedar bien con el jefe si así fuese el caso. (Pasquel & De la Vega, 2011)
Personalidad psicopática o solitaria (Adams & Crawford, 1992) Personalidad ególatra, narcisista (Hirigoyen, 1999; Wyatt & Hare, 1997)	Capacidad de empatía, solidarios y considerados, transparentes, sinceros, estilo no confrontativo, vitales y optimistas, suelen despertar envidias entre sus compañeros y jefes, comunicación directa, sensibilidad y creatividad, respetan la comunicación e ideas de los demás (Edreira, 2003)	No forman parte del grupo de acoso, sin embargo suelen ser forzados por el acosador o guiados por sus propios intereses, desarrollan pensamientos en contra de la víctima, testigos mudos, que con su actitud colaboran implícitamente en el acoso, son una herramienta útil de apoyo para el acosador. (Verona & Santana, 2012)
Mediocridad inoperante activa, síndrome MIA, que desarrolla fácilmente una gran actividad, inútil por su puesto, gran deseo de notoriedad y de control e influencia sobre los demás. (González de Rivera, 2002) Sentimientos de Envidia Carentes de bondad, juventud, riqueza, capacidad de relacionarse con los demás (Pasquel & De la Vega, 2011)	Felicidad, situación familiar buena, capacidades, talentos, carisma, orientación ética, independencia, capacidad de liderar, popularidad (Piñuel, 2001; Fornés, 2002)	Individuos deseosas de cautivar a los demás, frágiles, inseguras, dudosas, aterradoras de que si no apoyan se convertirán en la próxima víctima, tienen miedo a perder su puesto de trabajo y/o estatus, tienen una fuerte relación de dependencia con el agresor, se someten con tal de recibir una recompensa, les interesa excluir a un competidor más cualificado (Fornés, 2002; López y Vázquez, 2003).
Falta de empatía, Carentes de sentimiento de culpa, Mentira compulsiva y metódica, Megalomanía y discurso mesiánico, Paranoia, Manipulación premeditada (Edreira,		

<p>2003)</p> <p>Débiles, perversas, prepotentes, resentidas, cobardes, frustradas, envidiosas, celosas, egoístas, perversas, narcisistas, tergiversadoras de la verdad, necesitadas de admiración, reconocimiento y protagonismo, faltas de interés por los demás pero deseosas de despertar el interés del resto de personas, necesidad de tener la sensación de dominio y control sobre los demás. (Piñuel, 2001; Fornés, 2002; López y Vázquez, 2003; Rodríguez, 2004).</p>		
<p>Criticar a todo el mundo y no admiten acusación o recriminación alguna, se mantienen en silencio ante valoraciones positivas sobre los otros mientras que propagan rumores o datos equívocos para desprestigiar a alguien, disfrutan con el sufrimiento de los demás, se relacionan con los demás y luego los utilizan sin tener ningún sentimiento de culpa, Suelen trabajar menos que el resto ya que se esfuerzan por conseguir relaciones que puedan favorecerlas (Fornés, 2002, p. 6).</p>		

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Tabla de los Factores organizacionales como antecedentes del mobbing

Reestructuraciones/remodelaciones, fusiones, reducción de costos, despido de personal, clima laboral tenso	Baron y Neuman, 1998; McCarthy, Sheehan y Wilkie, 1995; Piñuel, 2004
Trabajos inseguros y precarios, temor de ser despedidos, clima de desconfianza, desorganización, ambigüedad de roles	Davenport, Distler y Pursell, 1999
Aumento de personal subcontratado	Quinlan, 1999
Trato de modo abusivo	Sáez y García-Izquierdo, 2001
Sobrecarga de trabajo, impedimento de expresión de ideas, bajo control de las tareas desempeñadas	Vartia, 1996
Pobre entorno laboral, roles y estructuras de poder poco claras	Leymann, 1996
Ambigüedad de roles, exceso de demandas laborales, grado d autonomía en el trabajo y apoyo social	Bowling y Beehr 2006; Topa, Depolo & Morales, 2007
Insatisfacción con el clima social y comunicación interna	Einarsen, Raknes & Matthiesen, 1994; Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz, Morante & Rodríguez, 2004
Baja productividad, alta rotación laboral	Hoel, Rayner y Cooper, 2003; Leymann, 1996; Zapf y Einarsen, 2005
Organizaciones sin pautas o medidas explícitas respecto al acoso psicológico, asociación entre el acoso y liderazgo	Salin, 2004
Frecuente en organizaciones grandes y burocráticas, líder autoritario, necesidad de aprobación por la alta dirección	Ashforth, 1994

Fuente: Elaboración propia