

# CAPÍTULO I

## **1. Planteamiento y justificación del problema**

### **1.1 Planteamiento del problema**

El acoso laboral (*mobbing*) es un fenómeno global cuya incidencia es gradual en los sectores e instituciones donde ocurre habitualmente. Su presencia representa un problema, produce situaciones de riesgo psicosocial en los ámbitos laborales donde se propaga permanentemente.

El acoso laboral tiene especial atención entre los investigadores debido a que comporta características complejas, que van más allá del hostigamiento. De hecho, conlleva al desenlace de comportamientos y conductas que pueden agravarse con el tiempo. Sus efectos inclusive son percibidos por los familiares de las personas que lo padecen en sus puestos laborales, dañan la dignidad y hasta podrían en casos graves provocar el suicidio.

Hoy se tiene muy en cuenta el acoso laboral identificándolo como uno de los problemas sociales que requieren estudio, prospectiva y opciones válidas para su tratamiento, prevención o solución. Los números de casos están en incremento, ello indica que se trata de una problemática con rasgos de multinivel. Actualmente se le denomina la nueva “epidemia organizativa del siglo XXI” (Escobar, B. y Fernández, M., 2012.)

Algunos estudios en América Latina evidencian una presencia importante de violencia psicológica en el lugar de trabajo. Así, en trabajadores/as de centros de salud primarios de Santiago de Chile, llegó a un 79,16% y en funcionarios/as de instituciones de orden y seguridad (Policía y Fuerzas Armadas) chilenas a un 74%. A su vez, en trabajadores/as bolivianos y ecuatorianos es del orden de 76,8% y 62.5%, respectivamente. En Cuba la cifra llegó a 51,7% en el sector de servicios y administrativos y a un 45,4% en Colombia. (Ansoleaga, E., Gómez, C. y Mauro, A., 2015, pág.445).

Así también una encuesta realizada por el Centro de Carrera Profesional en Línea de OCC Mundial, orientada a conocer la problemática del *mobbing* en México, revela que

siete de cada diez mexicanos han sufrido acoso laboral, el afectado, define OCC Mundial, es sometido a conductas físicas o verbales amenazantes, intimidatorias, abusivas o acosadoras, durante mucho tiempo y de manera continua. El sondeo informa también que ocho de cada diez entrevistados confirmó haber sido testigo de *mobbing* en contra de algún compañero de trabajo y del total, 11% reconoció haberlo ejercido de alguna forma y sólo 2% aceptó hacerlo regularmente. “Un 46% se refiere al acoso por conflictos personales, 33% acoso por placer, 21% por motivos económicos y ese mismo porcentaje mencionó el acoso sexual. Entre los que ejercen el *bullying* laboral con mayor frecuencia, 74% respondió que son los superiores, 17% los compañeros, 7% los compañeros de su área laboral y 2% los subordinados” (Forbes Staff, 2018, pág.3).

En Bolivia el acoso laboral (*mobbing*) es una realidad cotidiana que muchas veces pasa inadvertida. La Constitución Política del Estado prohíbe el acoso laboral; sin embargo, se encuentra pendiente la promulgación de una ley específica que establezca las vías de denuncia y el proceso sancionatorio. Hasta ahora sólo se crearon normas para sancionar el acoso sexual y el acoso político.

En una investigación realizada en la Universidad de San Andrés de la ciudad de La Paz titulada “Fenómeno de Acoso Laboral o Mobbing en La Policía Boliviana” con el objetivo de estudiar dicho fenómeno dentro las filas de la Policía del Distrito 4, zona sur de la ciudad de La Paz, indica: “El 61,25% de la población sufrió de aislamiento dentro de su fuente laboral, otro 67,5% asegura haber sobre llevado una sobre carga laboral, el 16,25% manifestó haber sufrido de conductas de hostigamiento y un 21,9% manifestó haber sufrido amenazas (Colodro, P; 2016, pág. 92)

En una nota del DIARIO NACIONAL (2014) en la ciudad de La Paz, el representante del Defensor del Pueblo en El Alto, José Luis Hidalgo, dio a conocer que el 95% de denuncias de acoso laboral se dan en entidades públicas, mientras que el restante corresponde a entidades privadas. En las denuncias recabadas, la mayoría provienen de entidades educativas (colegios, institutos y universidades). En segundo lugar, se encuentra el municipio donde los funcionarios denunciaron ser víctimas de este tipo de maltrato laboral y finalmente en tercer lugar se encuentra la Aduana Nacional, donde

se atendieron casos de personas que fueron presionadas para renunciar. En cuanto a las entidades uniformadas como la Policía Boliviana y las Fuerzas Armadas (FFAA), asegura que, si bien existen casos de acoso laboral o sexual, muchos de ellos no llegan a ser denunciados no sólo por temor a las represalias, sino ante todo porque al interior de estas instancias no se contempla en su orden disciplinario sancionar los casos denunciados de acoso laboral. Por lo tanto, la víctima simplemente puede quedar indefensa ante el cambio del nivel laboral como consecuencia de una denuncia a una instancia pública como es el Defensor del Pueblo (Diario Nacional, 2014)

En la ciudad de Tarija existen algunas investigaciones sobre temas afines con el acoso laboral; por ejemplo, la investigación realizada por Mariela Sánchez Tarifa (2012) titulada: “Relación del clima organizacional con los estados de ansiedad en trabajadores de la Alcaldía”, donde concluye que a menor clima organizacional se dan mayores niveles de ansiedad.

Así también, una investigación realizada por Paola Oliva Maldonado (2014), titulada: “Factores psicosociales y satisfacción laboral de los trabajadores fabriles de Tarija”, demuestra que quienes ocupan un puesto administrativo están laboralmente satisfechos; mientras que los operativos solo lo están parcialmente.

Otra de las investigaciones es la de Abigail Calle Aruquipa (2018) titulada: “Análisis de clima organizacional y satisfacción laboral del personal de SETAR en la ciudad de Tarija” donde concluye que el clima organizacional es regularmente satisfactorio, aunque el grado de estabilidad laboral no es el adecuado y los menos satisfechos laboralmente son los trabajadores del área operativa, gerencias comerciales y de distribución.

Las mencionadas investigaciones evidencian la importancia de un buen clima organizacional, tanto para que los trabajadores se sientan seguros y satisfechos en su lugar de trabajo como también para la organización, ya que los trabajadores mejoran su rendimiento, lo cual es positivo para el cumplimiento de los objetivos de la institución a la cual pertenecen.

la Policía Boliviana es una institución pública que privilegia el cumplimiento estricto de la disciplina, subordinación, jerarquías, reglamentos y normas establecidas. Está conformada por hombres y mujeres que deciden formar parte de esta institución por vocación, afinidad o necesidad económica, entre otras razones.

En el ejercicio de sus funciones laborales, los miembros de la Policía Boliviana transcurren por distintos puestos y destinos de acuerdo con los roles que les son asignados. Están permanentemente bajo situación de vulnerabilidad que puede afectar su vida, salud y equilibrio psicológico al estar expuestos a situaciones muy exigentes. Existe mayor posibilidad de sufrir acoso laboral de sus compañeros o superiores.

Pese a que el acoso laboral es un problema latente las denuncias son escasas por miedo a represalias o acciones en contra de las víctimas. Este fenómeno tiene dos dimensiones una manifiesta y otra encubierta dentro las instituciones donde ocurre.

A partir de las consideraciones conceptuales e información obtenida a cerca del *mobbing*, el objeto de estudio referido a la problemática es el Comando Departamental de Tarija. En este sentido, se formula el siguiente problema de investigación:

¿Existe acoso laboral (*mobbing*) en el Comando Departamental de Tarija durante la gestión 2020?

## 1.2 Justificación

El acoso laboral afecta a los trabajadores ocasionándoles problemas de orden psicológico y físico; además provoca daño colateral a la organización al disminuir la eficacia, calidad de trabajo y productividad de las personas que la constituyen. Los principales problemas que recurrentemente ocasiona el *mobbing* son la inseguridad, renuncias y hasta despidos.

Si bien no se tiene clara la presencia de este fenómeno en la institución hay indicios atípicos que apuntan hacia posibles consecuencias provenientes del acoso laboral, que han sido identificados en las diferentes unidades policiales: desertión, destinos alejados fuera de las principales urbes, la degradación jerárquica de rangos, entre otros. Por tanto, esta situación plantea la necesidad de investigar la presencia del *mobbing*. Bajo el principio ético de respeto a la confidencialidad, el estudio preserva en el anonimato la información que dio el personal encuestado. Así mismo, sirve como una forma de desahogo para quienes confiaron en este estudio.

Es de esperar que los resultados de esta investigación sean tomados en cuenta por el Comando Departamental de Tarija y de ser necesario sean utilizados para incentivar un mejor clima laboral, a través de la implantación de medidas preventivas tendentes a frenar o disminuir el acoso laboral.

La investigación brinda los siguientes aportes:

En el **nivel teórico** ofrece una fuente referencial y de información confiable que servirá para posteriores estudios sobre la problemática del *mobbing* en el Comando Departamental de Tarija. Este supuesto se basa en que no existen antecedentes investigativos sobre la mencionada institución policial.

A **nivel metodológico** se realizó una modificación a la escala de Cisneros en la parte final del cuestionario con el reemplazo de columna por una consigna. En esta parte, se introduce al autor de las conductas hostiles señaladas anteriormente en el cuestionario con la intención de evitar confusión en los participantes al momento de completarla.

# CAPÍTULO II

## **2. Diseño teórico**

### **2.1 Problema científico**

¿Existe acoso laboral (*mobbing*) en el Comando Departamental de Tarija durante la gestión 2020?

### **2.2 Objetivo general**

Determinar si existe acoso laboral (*mobbing*) en el Comando Departamental de Tarija durante la gestión 2020.

### **2.3 Objetivos específicos**

- Identificar el nivel en el que se presenta el desprestigio laboral.
- Determinar el nivel en el que se presenta el entorpecimiento del progreso durante el desempeño de las actividades laborales.
- Indagar el nivel en el que se presenta el bloqueo de la comunicación.
- Evaluar el nivel en el que se presenta la intimidación encubierta en el ámbito laboral.
- Identificar el nivel en el que se presenta la intimidación manifiesta.
- Determinar el nivel en el que se presenta el desprestigio personal en la institución.
- Identificar el tipo de acoso laboral que mayormente se presenta en el personal.
- Identificar el grado de frecuencia en el que se presentan las conductas de acoso.

### **2.4 Hipótesis**

Existe acoso laboral en el Comando departamental de Tarija durante la gestión 2020 caracterizado por:

- El desprestigio laboral en los trabajadores se presenta en un nivel moderado, caracterizado por críticas al trabajo, calumnias y minimización de logros.
- El entorpecimiento del progreso se presenta en un nivel moderado, caracterizado por trabajo humillante, cortar iniciativas, tareas absurdas o muy simples.



- El bloqueo de la comunicación en los trabajadores se presenta en un nivel moderado caracterizado por la evitación, ignorarlo y trato como invisible.
- La intimidación encubierta en el ámbito laboral se presenta en el nivel de un poco caracterizado por llamadas y escritos amenazantes, daños a las pertenencias y la sustracción de objetos personales.
- La intimidación manifiesta en el ámbito laboral se presenta en un nivel moderado caracterizado por interrupción del habla, gritos y amenazas verbales.
- El desprestigio personal en los trabajadores se presenta en un nivel moderado caracterizado por burlas, críticas a su vida privada, insultos e insinuaciones sexuales.
- El tipo de acoso laboral que mayormente se presenta es el acoso laboral descendente.
- Las conductas de acoso se presentan en una frecuencia de una vez al mes o menos.

## 2.5 Operacionalización de variables

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
<b>Acoso laboral</b>	El acoso laboral ( <i>mobbing</i> ) o terror psicológico en el ámbito laboral consiste en comunicación hostil y sin ética, dirigida de manera sistemática por uno o varios individuos contra otro, que es así arrastrado a una posición de indefensión y desvalimiento, y activamente mantenido en ella.	<b>Desprestigio laboral (DL):</b> Lo constituyen aquellas estrategias de acoso en el trabajo en las que se produce un desprestigio en el puesto: a través de distorsión en la comunicación como rumores, calumnias o mediante medidas restrictivas y de agravio comparativo con el resto de los trabajadores, minimizando sus logros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Criticar el trabajo</li> <li>-No mirar, despreciar</li> <li>-Calumniar, murmurar</li> <li>-Rumores falsos</li> <li>-Evaluaciones injustas</li> <li>-Informes confidenciales</li> <li>-Presiones a otros</li> <li>-Minimizar logros</li> <li>-Ocultar habilidades</li> <li>-Exagerar fallos</li> <li>-Mala información</li> <li>-Control estricto de horario</li> <li>-Pegar permisos</li> <li>-Provocar reacción emocional</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>No</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Un poco</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Moderadamente</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Mucho o bastante</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Extremadamente</b></p>

<b>VARIABLE</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESCALA</b>
		<p><b>Entorpecimiento del Progreso durante el desempeño laboral (EP):</b> La constituyen ítems que se refieren a un bloqueo sistemático de la actividad laboral, degradando al(la) trabajador(a) con tareas inapropiadas en la forma o en el contenido de acuerdo con sus competencias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lugar de trabajo aislado</li> <li>-Trabajo humillante</li> <li>-Sin tareas</li> <li>-Cortar iniciativas</li> <li>-Tareas absurdas</li> <li>-Tareas muy simples</li> <li>-Tareas humillantes</li> </ul>	<p><b>No</b></p> <p><b>Un poco</b></p> <p><b>Moderadamente</b></p>
		<p><b>Incomunicación o Bloqueo de la Comunicación (BC):</b> La constituyen ítems referidos a un bloqueo de la comunicación interorganizacional (dentro de la organización) y extra organizacional (con el exterior de la organización).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No le dejan hablar</li> <li>-Ignorarlo</li> <li>-No dirigirse a usted</li> <li>-Le evitan</li> <li>-Prohibir el habla</li> <li>-Trato como invisible</li> <li>-No pasan llamadas</li> <li>-Pierden cargos</li> </ul>	<p><b>Mucho o bastante</b></p> <p><b>Extremadamente</b></p>

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
		<p><b>Intimidación de Manera Encubierta (IE):</b> La constituyen ítems referidos a amenazas y daños encubiertos, que predominantemente no dejan “huella” o se realizan de manera “limpia”, sin que se puedan delimitar responsables específicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Llamadas amenazantes</li> <li>-Escritos amenazantes</li> <li>-Gastos para perjudicarlo</li> <li>-Daños en su domicilio</li> <li>-Daños a pertenencias</li> <li>-Manipular herramientas</li> <li>-Sustraer pertenencias</li> </ul>	<p><b>No</b></p> <p><b>Un poco</b></p> <p><b>Moderadamente</b></p>
		<p><b>Intimidación Manifiesta (IM):</b> En este caso, los ítems se refieren a amenazas o restricciones que se le imponen de forma directa, no disimulada incluso en público, tales como amenazas verbales, gritos o ponerle en ridículo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Superiores no dejan expresarse</li> <li>-Interrumpen el habla</li> <li>-Gritan</li> <li>-Amenaza verbal</li> </ul>	<p><b>Mucho o bastante</b></p> <p><b>Extremadamente</b></p>

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA
		<p><b>Desprestigio Personal (DP):</b> Esta compuesta por ítems que se refieren a un descrédito o desprestigio de su vida personal y privada (no la laboral), mediante la crítica, burla y denuesto de su forma de ser, vivir y pensar.</p>	<p>-Burlas  -Critican vida privada  -Trato enfermo mental  -Obligar examen psicológico  -Burlas religión, política  -Burlas de la vida privada  -Insultos  -Insinuaciones sexuales</p>	<p><b>No</b></p> <p><b>Un poco</b></p> <p><b>Moderadamente</b></p> <p><b>Mucho o bastante</b></p> <p><b>Extremadamente</b></p>

<b>VARIABLE</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESCALA</b>
<i>Mobbing</i> o acoso laboral psicológico	El <i>mobbing</i> tiene como objetivo intimidar, reducir, amedrentar, etc. con vistas a eliminar a la víctima de la organización o a satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar y destruir que suele presentar el hostigador (Piñuel, I, 2001a, pág. 55).	<b>Ámbito de la conducta de acoso:</b> La constituyen todos los ítems pertenecientes a la escala Cisneros en los se ven plasmados aquellos comportamientos y conductas de acoso, que se dan durante el desempeño de actividades laborales.	-Restricción comunicación. -Ignorar. -Trabajos contra los principios o absurdos. -Tareas por debajo de competencia. -Sobrecarga. -Tareas peligrosas. -Prohibición comunicación. -Medidas de aislamiento. -Críticas a la vida personal. -Amenazas en persona y por escrito. -Rumores y calumnias. -Privar de información. -Desvaloración esfuerzo -Desmoralizar -Inducir a errores -Insinuación sexual	<b>Nunca</b>  <b>Pocas veces al año o menos</b>  <b>Una vez al mes o menos</b>  <b>Algunas veces al mes</b>  <b>Una vez a la semana</b>  <b>Varias veces a la semana</b>  <b>Todos los días</b>

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
		<p><b>Tipo de conducta de acoso:</b>  Son aquellos tipos de acoso que se dan en la organización laboral de acuerdo con la posición jerárquica del ejecutor de la conducta de acoso.</p>	<p>Jefes o superiores</p> <p>Compañeros de trabajo</p> <p>Subordinados</p>	<p><b>Acoso laboral descendente</b></p> <p><b>Acoso laboral horizontal</b></p> <p><b>Acoso laboral ascendente</b></p>

# CAPÍTULO III



### **3. Marco teórico**

En este capítulo se presenta la teoría que sustenta el fenómeno de acoso laboral o mobbing con la finalidad de mostrar su alcance temático, características y límites a nivel conceptual sobre los hallazgos establecidos por investigaciones anteriores de otros autores reconocidos por sus estudios a cerca del fenómeno tratado.

#### **3.1 La problemática del acoso laboral**

En 1984 Heinz Leymann, psiquiatra alemán afincado en Suecia, publicó su primer estudio piloto sobre la violencia psicológica en el trabajo, un fenómeno ya conocido y estudiado, de modo menos sistemático. En 1990 Leymann presentó en el Congreso sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo de Hamburgo una ponencia sobre *mobbing*, dando el primer impulso a un término que ha hecho fortuna desde entonces. En 1993 publicó en alemán su libro *Mobbing*, traducido en 1996 al francés. Poco después, aparecieron otras dos obras más con el mismo título, ambas claramente influidas por Leymann, una en Estados Unidos y otra en España. Sin embargo, el término inicialmente preferido por Leymann para designar el fenómeno del maltrato psicológico en el entorno laboral era el de “terror psicológico” o “psicoterrorización”, mucho más gráfico e impactante. La definición que da Leymann (1990) de *Mobbing* o terror psicológico es la siguiente:

“El *mobbing* o terror psicológico en el ámbito laboral consiste en comunicación hostil y sin ética, dirigida de manera sistemática por uno o varios individuos contra otro, que es así arrastrado a una posición de indefensión y desvalimiento, y activamente mantenido en ella. Estas actividades tienen lugar de manera frecuente (como criterio estadístico, por lo menos una vez a la semana) y durante largo tiempo (criterio estadístico: por lo menos seis meses). A causa de la elevada frecuencia y duración de la conducta hostil, este maltrato acaba por resultar en considerable miseria mental, psicosomática y social” (pág.14).

### **3.2 Definición del acoso laboral**

A pesar de que el acoso laboral es una figura tan antigua como el trabajo, el concepto de acoso laboral emerge en la década de los 80 con Heinz Leymann. En 1996 fue el primer autor que sugirió una definición para esta figura como aquella situación en la que una persona ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo, con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo.

Desde el punto de vista psicológico, Hirigoyen (2001) manifiesta que el acoso laboral es "toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, actitud.) que atenta por su repetición o sistematización, contra la dignidad o integridad física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo" (pág.27).

La literatura recoge otros conceptos de acoso laboral entre los que cabe destacar el que ofrece Piñuel y Oñate (2006), para estos dos autores el acoso moral consiste en el continuo y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros, que se comportan con él cruelmente con vistas a lograr su aniquilación o destrucción psicológica y a obtener su salida de la organización a través de diferentes procedimientos.

Para la Organización Internacional del Trabajo (2005), el acoso laboral consiste en cualquier "acción verbal o psicológica de índole sistemática, repetida o persistente por la que, en el lugar de trabajo o en conexión con el trabajo, una persona o un grupo de personas hiere a una víctima, la humilla, ofende o amedrenta" (pág.38).

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (1998) adopta la definición ofrecida por Leymann, estableciendo que el acoso laboral es una situación en la que una persona o un grupo de personas ejercen una violencia psicológica extrema de forma sistemática (al menos, una vez por semana), durante un tiempo prolongado (más de seis meses), sobre otra persona en el lugar de trabajo.

En cuanto al objetivo del acoso laboral la finalidad de este fenómeno consiste en intimidar, amedrantar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima y finalmente conseguir que acabe, en muchos casos, abandonando su puesto de trabajo debido a las conductas que el acosador ejerce de manera reiterada sobre ella (Piñuel, 2004; Hernández, 2002; Soler, et al., 2009).

### **3.3 Estrategias habituales de acoso laboral**

Pasaremos a continuación a exponer algunas de las estrategias más frecuentes en las situaciones de acoso laboral, lo que puede ayudarnos a clarificar cuándo y en qué circunstancias una persona en su entorno de trabajo podría estar sufriendo este problema. Estas estrategias pueden ir encaminadas a causar daño a la imagen personal de la víctima o a su imagen profesional. Normalmente ambos tipos de estrategia se combinan.

Las estrategias usadas para causar daño a la imagen personal y la autoestima de la víctima son las siguientes:

- Gritos o insultos, tanto si la víctima está sola como en presencia de otras personas.
- Amenazas y coacciones continuas.
- Trato diferente o discriminatorio.
- Ignorarlo en las conversaciones y reuniones.
- Expandir rumores y calumnias.
- Críticas continuas a su trabajo, ideas y propuestas.
- Ridiculizar y parodiar sus ideas, características personales o laborales.
- Invasión de su privacidad revisando sus documentos o interviniendo su teléfono o correo electrónico.
- Ataques a sus características personales e ideas religiosas, políticas.

Por otro lado, encontramos las estrategias más habituales para dañar la imagen profesional de la víctima, entre las que podemos citar:

- Asignación de objetivos y plazos imposibles de cumplir.
- Sobrecarga selectiva de trabajo.
- Eliminación de responsabilidades.
- Asignación de tareas rutinarias y sin interés. En ocasiones, se puede dejar a la víctima sin ninguna tarea que hacer.
- Modificación de sus responsabilidades y atribuciones sin comunicárselo.
- Retener o manipular información de su trabajo para que cometa errores
- Acusaciones de negligencia y faltas profesionales
- Infravaloración de su esfuerzo y atribución de sus éxitos a otras personas, a la suerte...
- Negativa a evaluar su desempeño profesional.
- Bloqueo de su carrera profesional negándole el acceso a ascensos o cursos de formación.
- Control continuo y exhaustivo de sus tareas con el objetivo de encontrar cualquier falta de la que acusarle.
- Bloqueo administrativo de su documentación: “Extravíos” o “retrasos” en los documentos o resoluciones que le afecten (nominas, vacaciones, días para asuntos personales...).
- Robo o destrucción de elementos que necesita para su trabajo

Todas estas acciones no son realizadas sólo por el acosador, sino que éste consigue la colaboración de los compañeros mediante la coacción, el abuso de autoridad o la

persuasión, consiguiendo así que la persona se quede aislada, lo que multiplica los efectos negativos del acoso (Glover, 2018).

### **3.3.1 Estrategias de acoso laboral padecidas**

Los autores González de Rivera, JL y Rodríguez-Abuin, (2008) La percepción de estrategias de acoso laboral es más aguda o inteligente cuando la susceptibilidad (sentimientos de inferioridad, hipersensibilidad a las opiniones y actitudes ajenas, e incomodidad e inhibición en las relaciones interpersonales) en las relaciones interpersonales es baja. Sería como un componente de adaptación perceptiva a las situaciones, libre de connotaciones psicopatológicas, ya que se controla en las dimensiones de psicopatología.

Desde finales de 1999, el Instituto de Psicoterapia e Investigación Psicosomática de Madrid amplió su tradicional interés en los síndromes de estrés para incluir entre sus líneas de investigación y asistencia clínica los trastornos relacionados con el acoso psicológico en el trabajo. Desde los primeros casos, se han detectado estrategias de acoso, relativamente frecuentes en España, que no están en la lista de Leymann. Por eso, la primera modificación del cuestionario original ha sido añadir 15 de estas conductas a continuación de las 45 tipificadas por Leymann. En consecuencia, se plantean las siguientes estrategias:

#### **3.3.1.1 Desprestigio laboral**

La constituyen aquellas estrategias de acoso en el trabajo en las que se produce un descrédito o desprestigio en el trabajo, bien a través de distorsión en la comunicación, como rumores o calumnias, o con medidas restrictivas o de agravio comparativo con el resto de los trabajadores minimizando u ocultando sus logros.

El no mirar o hacerlo con desprecio y gestos de rechazo puede dañar las relaciones interpersonales y provocar malas interpretaciones entre compañeros de trabajo. Dentro del ámbito laboral es probable que la comunicación no verbal sea importante para cuestiones de comunicación interna o clima laboral. (Pantusso, 2016).

Los rumores, como hemos comentado anteriormente, pueden referirse a asuntos personales o a temas propios de la empresa.

En ambos casos estos rumores pueden ser nocivos cuando se trata de comentarios maliciosos, mentiras, informaciones distorsionadas, etc. Por ello, son dañinos tanto para los intereses de la empresa cuanto, para la satisfacción de los trabajadores, porque afectan al clima laboral y a la satisfacción de los empleados (De Alba, 2013).

Las calumnias y la murmuración dentro de ambientes laborales generan una comunicación excesivamente distorsionada, que afectará de una u otra forma directamente al personal involucrado que podría llegar incluso al aislamiento. De aquí es donde se extiende la idea que el origen del problema es la forma de ser de la víctima, apareciendo marcados sentimientos de vergüenza en el trabajador acosado por la “aceptación” de esas calumnias y murmuraciones, que tarde o temprano llegan a enterarse dejando un profundo daño (Borrás, 2002).

### **3.3.1.2 Entorpecimiento del progreso**

Se trata del bloqueo sistemático de la actividad laboral que degrada, a través de tareas inapropiadas, en la forma o contenido de acuerdo con las competencias del trabajador.

Cualquier manifestación de una conducta abusiva y especialmente los comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos pueden atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un individuo o pueden poner en peligro su empleo o degradar el clima de trabajo (Hirigoyen, 2001).

Como dice Barreto y Heloani (2013), “los efectos colaterales pueden expandirse hacia el grupo de trabajo, que percibe e internaliza las conductas de hostigamiento. A consecuencia se obtiene un clima de terror y un ambiente caracterizado por la hostilidad, la antipatía, el rencor, la desconfianza y la inseguridad” (p.23).

Desde el punto de vista de Ugaz (2015) cuando una empresa u organización asigna funciones a sus trabajadores debe probar la realización de tales tareas encomendadas, de lo contrario se crea un "sentimiento de insatisfacción que atenta a su buen equilibrio emocional" (p.3) y ello menoscaba su dignidad.

Para Laborista (2018) “una de las medidas de presión más habituales es no asignar tarea alguna al trabajador con la idea de que ante el estrés de la situación decida irse voluntariamente de la Compañía” (p.2). En tanto que asignarle tareas que ponen en peligro su integridad física o su salud, o bien impedir que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar el trabajo. A juicio de Zapf y Gross (2001) “la intimidación laboral ocurre igualmente en el momento en que alguien es atormentado, ofendido y socialmente excluido, así como cuando debe realizar tareas humillantes en una posición de inferioridad” (p.370).

### **3.3.1.3 Incomunicación o bloqueo de la comunicación**

Está referida a un bloqueo de la comunicación interorganizacional (dentro de la organización) y extra organizacional (con el exterior de la organización).

En esta forma de acoso hay que tener en cuenta que, a pesar de ser hechos aislados, sí puede haber un daño significativo en el trabajador. Sin embargo, cuando aquélla es una conducta repetitiva y constante puede afectar profundamente las habilidades sociales del individuo como la comunicación efectiva, pensamiento creativo, toma de decisiones y manejo de emociones que se supone que facilitan a las personas a enfrentarse con éxito a las exigencias y desafíos de la vida diaria (Mantilla, 1999).

La falta de comunicación es una de las principales causas por las que una organización puede perder de vista los objetivos comunes. Esto produce que a menudo los trabajadores de la organización estén desmotivados y descontentos en sus actividades diarias. (Rebold, 2017).

Los acosadores restringen los canales de comunicación de sus víctimas, comenzando por evitar comunicarse directamente con ellas y en la mayoría de los casos se le prohíbe

dirigirse a sus compañeros. Los daños a nivel personal en la capacidad de manejarse socialmente en el trabajo, la familia y amigos son evidentes cuando se da este tipo de acoso (González de Rivera & Rodríguez-Abuín, 2003).

La falta de comunicación es una de las principales causas por las que una organización puede perder de vista los objetivos comunes. Esto produce que a menudo los trabajadores de la organización estén desmotivados y descontentos en sus actividades diarias. (Rebold, 2017)

#### **3.3.1.4 Intimidación encubierta**

Se trata de las amenazas y daños encubiertos que predominantemente no dejan “huella” o se realizan de manera “limpia”, sin que se puedan delimitar responsables específicos.

Por ejemplo, la manipulación o sustraer herramientas de trabajo de otra persona pueden dañar o perjudicar el rendimiento laboral de los trabajadores y de la organización. Los efectos colaterales pueden expandirse hacia el grupo de trabajo, que percibe e internaliza las conductas de hostigamiento. A consecuencia se obtiene un clima de terror y un ambiente caracterizado por la hostilidad, la antipatía, el rencor, la desconfianza y la inseguridad (Barreto y Heloani, 2013).

#### **3.3.1.5 Intimidación manifiesta**

Hace referencia a las amenazas o restricciones que se le imponen de forma directa a una o más personas dentro la institución o empresa, no disimulada, e inclusive hasta en público, tales como amenazas verbales, gritos o ponerle en ridículo.

Dentro de algunas organizaciones se puede observar que existe una mala relación entre los empleados y los superiores, esta puede ser motivo de estrés y burnout. Puede que el superior ejerza una influencia negativa sobre el grupo de subordinados lo que genera malestar y comentarios negativos entre estos últimos, reforzando la idea de que son atacados y creando un mal ambiente laboral (Regader, 2018)



Cuando se está trabajando o en una reunión algunos de los jefes o compañeros tienden a interrumpirse entre ellos o a alguien específico, siendo esto totalmente desagradable y además daña mucho las relaciones laborales. Cuando una persona quiere dar su punto de vista, espera que le pongan atención. Así que al ser interrumpidos se sienten básicamente menospreciados. (Saavedra, 2017).

Cuando se permiten gritos en el ambiente de trabajo, se corre el riesgo de que los trabajadores cumplan sus funciones bajo mucho estrés, de perder la confianza en nosotros mismos y en los demás, de que disminuya nuestra autoestima y la resistencia de nuestro sistema inmunológico, aumentando el riesgo de sufrir enfermedades (Solka-Dabrowska, 2017).

### **3.3.1.6 Desprestigio personal**

Indica el descrédito o desprestigio de su vida personal y privada (no la laboral), mediante la crítica, burla y denuesto de su forma de ser, vivir y pensar. Resaltar el respeto a la vida privada, la automotivación, la flexibilidad y la integridad, así como las habilidades interpersonales como la negociación, la empatía, la capacidad de resolución de conflictos y colaboración, son ingredientes vitales para tener un saludable lugar de trabajo (Cherniss, 2005).

Los insultos, comentarios obscenos o degradantes, es importante identificar esta conducta, ya que se manifiesta en la interacción laboral produciendo efectos en las personas y en clima laboral. Se señala que las personas sometidas a esta agresión enfrentan insultos persistentes, apodosos ofensivos, burlas, aislamiento, crítica constante, abuso físico y personal (Zapf y Einarsen, 2001).

Estas conductas pueden evidenciarse en el ambiente laboral en el cual la conducta da lugar a situaciones de intimidación o humillación de la víctima. De Acuerdo con la OIT (2012), los comportamientos que se califican como acoso sexual pueden ser de naturaleza:

- Física: Violencia física, tocamientos, acercamientos innecesarios.
- Verbal: Comentarios y preguntas sobre el aspecto, el estilo de vida, la orientación sexual, llamadas de teléfono ofensivas.
- No verbal: Silbidos, gestos de connotación sexual, presentación de objetos pornográficos (p.2).

### **3.4 Tipología del acoso laboral**

El acoso laboral o *mobbing* puede manifestarse de muy diversas formas y en ambientes de trabajo muy distintos. Leymann (1990, 1996) describe distintas situaciones típicas de *mobbing* en el trabajo que se definen en función del rango laboral o profesional del acosador y de la víctima:

#### **3.4.1 Acoso laboral ascendente**

Un trabajador de nivel jerárquico superior es atacado por uno o varios de sus subordinados.

Como lo hacen notar Irigoyen (1999), Piñuel y Zabala (2000) este tipo de *mobbing* se explica fundamentalmente por la dificultad por parte de los subordinados de aceptar a la persona que ocupa un nivel superior. Es decir, el *mobbing* ascendente se produce cuando un superior es víctima de sus subordinados. El origen puede deberse al nombramiento de un superior o directivo que no es del agrado de los trabajadores, o en algunas ocasiones como reacción a un jefe autoritario, arrogante, caprichoso.

#### **3.4.2 Acoso laboral descendente**

Un trabajador de nivel jerárquico inferior es atacado por uno o varios trabajadores que ocupan posiciones superiores en la jerarquía.

Hirigoyen (1999) enfatiza “se ha afirmado que puede tratarse de un superior que realiza conductas de acoso por miedo a perder el control o puede obedecer a la necesidad de un superior perverso que necesita maltratar al subordinado para destacar” (p.64).

Se ha observado que el acoso laboral descendente puede darse formando parte de una estrategia de la organización para conseguir que el trabajador acosado abandone su puesto laboral.

Por tanto, en el *mobbing* descendente, el superior hostiga a un subordinado, con la finalidad de aislarlo y de reducir la influencia que pudiera ejercer sobre su entorno.

Al observar el criterio de López y Vázquez (2003) existen tres subtipos de acoso vertical descendente:

1. Maligno o malintencionado (con la única pretensión de destruir al subordinado).
2. Estratégico (con el objetivo de lograr que el trabajador abandone la organización y evitando así iniciar un procedimiento de despido)
3. Institucional (como parte de un instrumento de gestión organizacional del conjunto personal).

### **3.4.3 Acoso laboral horizontal**

Un trabajador es acosado por uno o varios compañeros que ocupan su mismo nivel jerárquico.

Piñuel y Zabala (2009) citan varias de las razones argumentadas por Leymann para explicar este tipo de acoso: “Para forzar a un trabajador a conformarse con determinadas normas, por enemistad personal, para atacar a la persona más débil o con defectos físico, por diferencias con respecto a la víctima, por aburrimiento o por falta de trabajo” (p.15).

También se ha explicado este acoso aludiendo a la dificultad de las personas de tolerar la diferencia, lo que supone que la persona diferente se ve atacada. Expone que en ocasiones el acoso se debe a sentimientos de envidia de los compañeros por alguna cualidad que posee el agredido y que ellos no poseen (bondad, juventud, cualidades de relación, etc.) o puede producirse por enemistad personal (Hirigoyen, 2001).

Es decir, el *mobbing* horizontal puede darse cuando un grupo ya formado margina a un individuo que no quiere someterse a las normas fijadas por la mayoría o puede ser el resultado de una enemistad personal. También puede originarse por cuestiones raciales o de marginación hacia la víctima (por su sexo, nacionalidad, religión, apariencia física, etc.)

Otra circunstancia que puede dar lugar a este tipo de comportamientos es la existencia de personas física o psíquicamente débiles o distintas, diferencias que pueden ser explotadas por los demás para simplemente pasar el rato o mitigar el aburrimiento, siendo también un tipo de acoso frecuente cuando dos asalariados rivalizan por un puesto (Hirigoyen, 2001; Rodríguez-López, 2004).

Dicho con palabras de Leymann (1996), las causas de este tipo de acoso se resumen fundamentalmente en:

1. Un grupo de trabajadores intenta forzar a otro reticente a conformarse a las normas implícitas fijadas por la mayoría.
2. Enemistad personal.
3. Un grupo de trabajadores la toma con un compañero debido a la mera falta de trabajo o aburrimiento.
4. Discriminación hacia la víctima por presentar ésta alguna diferencia.

### 3.5 Perfil del acosador y perfil del acosado

- El acosador

Suele ser un jefe con cargo de nivel intermedio, carácter resentido y mediocre contra sus subordinados ocasionándoles extensos periodos de baja laboral y enfermedad. En algunos casos, quienes lo padecen llegan a la incapacidad permanente, la finalidad del acosador es que el trabajador desaparezca de la organización empresarial. En el caso de compañeros de trabajo, el conflicto viene por la competencia que se puede llegar a sostener con personas que desempeñan las mismas tareas en la empresa.

Según Iñaki Piñuel (2009) el hostigador suele ser una persona mediocre que persigue, por tanto, a quienes pueden hacerle sombra. Su perfil es el de “un psicópata organizacional” que emplea técnicas de ataque sutiles, manipula el entorno para conseguir aliados entre compañeros de trabajo o su silencio ante esta situación e intenta “trepar” rápidamente para desde esa posición ejercitar mejor su acoso. Según otros, los rasgos más habituales son “la mediocridad, envidia, narcisismo, necesidad de control, oportunismo, falta de transparencia. Algunas descripciones sitúan estos rasgos en el ámbito de las psicopatologías (rasgos narcisistas, paranoides y psicopáticos principalmente).

Según González Rivera (2003) “el acosador sufre de ‘trastorno por mediocridad inoperante activa’ de manera que si es de tipo tres será el acosador ‘proclive a la envidia’ y sufre ante el bien, y progreso de los ajenos. Nunca reconocerá los méritos que un individuo brillante reúne para lograr un premio o posición, sino que atribuirá todo éxito ajeno a relaciones con personas influyentes o injusticias del sistema. De la misma manera, fácilmente callará cualquier información que permita valoraciones positivas sobre otros, mientras que amplificará y esparcirá todo rumor

o dato equívoco que invite a la desvalorización y desprestigio de esas mismas personas” (p.61).

- El acosado

Las víctimas ideales son aquellas personas que al no tener confianza en sí mismas, sienten la obligación de mostrar y ofrecer a los demás una mejor imagen de ellas. Las víctimas necesitan entregar y los agresores necesitan recibir o tomar. Hirigoyen (2001) clasifica a los sujetos que serán o son víctimas de *mobbing* en tres grupos:

**Los envidiables:** Personas brillantes y atractivas que son consideradas como peligrosas o competitivas por los líderes implícitos del grupo y que se sienten cuestionados o amenazados por su mera presencia.

**Los amenazantes:** Personas activas, eficaces y trabajadoras que ponen en evidencia lo establecido y pretenden imponer reformas o implantar una nueva cultura.

**Los vulnerables:** Individuos con algún defecto o depresivos, necesitados de afecto y aprobación. Son aquellas personas que dan la impresión de ser inofensivos o indefensos.

Sin embargo, las víctimas de *mobbing* no tienen por qué ser siempre personas débiles o enfermas desde un punto de vista psicológico o personas con dificultad para relacionarse socialmente. En muchos casos, las víctimas suelen ser personas muy inteligentes, trabajadoras, carismáticas, muy colaboradores con grandes habilidades sociales, caracterizados por su disposición al trabajo en equipo.

En el contexto laboral, está previsto que los comunes de las personas corran el riesgo de pasar circunstancialmente por situaciones de *mobbing* dependiendo del grupo de trabajo en el que se encuentren y las reglas de la organización. A continuación, se

despliega, de manera contextual, el entorno laboral y sus implicancias en los roles laborales en las organizaciones.

El *mobbing* afecta a los trabajadores más brillantes, mejor valorados, más creativos, cumplidores; en definitiva, a los mejores de entre los recursos humanos de la organización. Su elevado sentido de la ética motiva, en muchos casos, que renuncien a mantener una postura transigente con las situaciones injustas, propias o del entorno. También se han destacado otras características como alta cualificación, empatía, popularidad, a la vez que cierta ingenuidad y dependencia afectiva. González De Rivera (2003) clasifica a los sujetos susceptibles de sufrir *mobbing* en tres categorías:

- a) Los que denomina envidiables, que son personas brillantes y atractivas, pero consideradas como peligrosas o competitivas por los líderes implícitos del grupo, que se sienten cuestionados por ellos.
- b) Las personas vulnerables son aquellas que, por tener alguna peculiaridad o defecto, o por ser personas habitualmente necesitadas de afecto y aprobación, parecen inofensivos e indefensos, siendo por tanto más fáciles de agredir.
- c) Por último, están las personas amenazantes, trabajadores activos y eficaces, que ponen en evidencia lo establecido y predispuesto, permitiéndose el planteamiento de reformas o modificaciones, lo que asusta a los acosadores.

### **3.6 Profesiones más afectadas por el *mobbing***

De acuerdo con la publicación de la página “EL MOBBING”, hay una diversidad de sectores profesionales que son particularmente afectados por el *mobbing*. Según las encuestas realizadas por la página, los casos de acoso laboral son más frecuentes en profesionales del sector terciario o de servicios:

- **Funcionarios y personal de las administraciones públicas, ya sean locales, regionales o estatales:** En este sector el *mobbing* es frecuente, al no poder despedir a los trabajadores se les “tortura” para conseguir que se marchen. Como trágico ejemplo de esta situación podemos citar el caso de la empresa France Telecom, que incapaz de despedir a sus trabajadores por tener estos el status de funcionarios, comenzó una campaña de “desmotivación” que se saldó con más de 40 suicidios de sus empleados entre los años 2009 y 2010.
- **Trabajadores de la enseñanza en todos los niveles educativos (primaria, media y universitaria) y cuidadores de guarderías y escuelas infantiles.** Destacan los casos de *mobbing* en el ambiente universitario. Guillen Bou (2007), fundador de la Plataforma contra la Corrupción y el Acoso en la universidad pública española, califica a este sector diciendo que “la endogamia, el acoso y el caciquismo son el modus vivendi habitual en la universidad española” (p.11).
- Informáticos.
- Auditores.
- **Trabajadores del sector sanitario:** Es el sector más afectado, quizá porque en ellos abundan las personas empáticas y sensibles, características que son buscadas por los acosadores.
- Personal de hostelería y turismo.
- Personal de instituciones financieras
- **Personal de organizaciones “ideológicas”** (partidos políticos, sindicatos, organizaciones religiosas, ONGs).



### **3.7 Acoso laboral según el objetivo o estrategia**

Glover (2018) desarrolla tipos de acoso laboral de acuerdo con el objetivo a conseguir de los agresores sobre sus víctimas, los cuales son:

- ***Mobbing estratégico***

Este tipo de acoso laboral suele ser muy común en algunas empresas en donde los altos directos planean, a manera de estrategia que el empleado se sienta lo suficientemente incómodo y estresado en su puesto de trabajo para que decida por él mismo abandonarlo y no tengan que indemnizarlo por un despido que no procede. Evidentemente este tipo de acoso es uno de los que más pueden perjudicar a una persona ya que puede traerle muchas consecuencias sobre todo a nivel emocional y psicológico.

- ***Mobbing de dirección***

Este tipo de mobbing o acoso laboral se lleva a cabo por la alta dirección de la empresa y puede darse por diferentes razones, entre ellas cuando pretenden despedir a un trabajador que se muestra poco sumiso, para dejar en evidencia y aislar a un trabajador que no se adapta a las expectativas de la empresa o del jefe o para llegar al esclavismo laboral. Es necesario mencionar que este tipo de acoso puede llegar a llevarse a cabo para que la empresa obtenga cada vez más beneficios a costa del trabajador generándole miedo por medio de las amenazas constantes de que puede ser despedido sino cumple con lo que se le pide. Sobrevivir a este tipo

de ambiente laboral tóxico puede ser muy complicado e incluso contraproducente para el bienestar del empleado.

- ***Mobbing disciplinario***

Este tipo de acoso se lleva a cabo con la finalidad que el empleado entienda debe adaptarse exactamente a lo que le pide la empresa. En caso de que el trabajador pretenda tomar iniciativas o llevar a cabo cualquier cosa que vaya en contra de lo firmemente establecido por la empresa, incluso aunque no lo intente, se le amenaza con ser despedido. Es muy común que el jefe ponga en evidencia y de ejemplo a algún otro compañero de trabajo para advertirle a los demás lo que puede suceder si deciden actuar de una determinada manera.

- ***Mobbing perverso***

Este tipo de *mobbing*, como su nombre lo indica, se denomina perverso, ya que no tiene un objetivo laboral sino más bien personal. Generalmente suele hacerlo algún compañero del mismo nivel jerárquico a otro e inclusive del jefe al empleado. La persona que lo ejerce es manipuladora y habitualmente ataca a la víctima de forma estratégica. Así, es muy difícil que alguien más sospeche. Este tipo de acoso es muy difícil de corregir no requiere que se realice alguna estrategia laboral, sino que es necesario reeducar a la persona que lo está llevando a cabo.

### 3.8 Fases del *mobbing*

Con base en Leymann (1996), existen cuatro fases de *mobbing* que siguen un orden de precedente a consecuente hasta llegar al fracaso en la resolución del problema (Esquema Barón Duque M.).

- **Primera fase.** - Constituye la “fase de conflicto”. Aquí se sitúa el origen de lo que acabará convirtiéndose en una situación de acoso. Es donde se sitúa el primer conflicto, que lejos de solucionarse, aclararse, olvidarse, se cronifica. Es donde las víctimas sitúan el “incidente crítico”, aquel que marca un antes y un después y que se recuerda como el acontecimiento que supuso un cambio en los comportamientos. A diferencia de lo que pudiera parecer, este conflicto puede surgir de cualquier hecho objetivamente intrascendente, sin importancia aparente, pero es la piedra que inicia el cimiento sobre el que se construye el edificio del *mobbing*.
- **Segunda fase.** - Es propiamente la de “*mobbing* o de estigmatización”. Es donde se produce con toda su crudeza la adopción, por una de las partes en conflicto, de las distintas modalidades de comportamiento hostigador sobre la víctima cumpliendo con los requisitos de tiempo señalados en la definición. Esta fase se prolonga en la medida en que en la organización se niegue la existencia del conflicto, o se evite el mismo o incluso se decida no intervenir por entender que forma parte de un conflicto privado. No obstante, cabe la posibilidad de que esta fase aparezca muy rápidamente, tiene lugar cuando el problema a o la cuestión origen del *mobbing* surge prácticamente con la presencia de la víctima, sin más provocación.
- **Tercera fase.** - La magnitud e implicaciones del problema llegan a un punto en que es imposible que la organización no acepte la existencia de un serio problema. Fase de “intervención desde la empresa”. Aquí los mecanismos de intervención son muy variados y dependerán de los hechos concretos, las víctimas y los acosadores, el tipo de organización, la legislación-vigente. Pero

de manera habitual, y de forma lamentable, la intervención suele consistir en desembarazarse de la víctima del conflicto, para mayor estigmatización y sufrimiento de la misma.

El acoso laboral no puede mantenerse en secreto durante mucho tiempo. Cuando la empresa decide actuar, suele ser tarde, la víctima sufrirá ya un daño psicológico prácticamente irreparable, habrá disminuido su rendimiento laboral con bajas o ausencias injustificadas, ante el “infierno” que supone tener que acudir al trabajo. De este modo la víctima aparece como la culpable de la situación. Es un elemento que desestabiliza la organización y del que hay que deshacerse lo antes posible, bien mediante un acuerdo, o en su caso, el despido.

Los compañeros de la víctima, en un principio, se solidarizan con ella. Luego, tras pasar la barrera de esta fase, la abandonan a su suerte “no vaya a ser que les toque pagar a ellos también”. En la víctima se generan sentimientos de culpabilidad y remordimiento: “tendrán razón los demás”, “sin duda es culpa mía”, “debo cambiar”. De no solucionarse esta fase satisfactoriamente, comienzan los efectos indeseables, perjudicando la salud de la víctima, que ya entra en la espiral del mobbing.

- **Cuarta Fase.** En último lugar suele suceder la fase de “marginación o de exclusión de la vida laboral”. Se caracteriza porque el trabajador compatibiliza su trabajo con bajas, cada vez más largas hasta quedar excluido definitivamente del mundo laboral.

En otras ocasiones, el acosado puede volverse agresivo y tener reacciones paradójicas de "huida hacia adelante", que consisten en trabajar más horas con mayor dedicación, como si intentara recuperar el sentido de gratificación en su trabajo a la fuerza. Aun cuando se acabe con la situación de acoso, a la víctima, le suelen quedar secuelas de carácter psicosomático, con bajas médicas, siendo difícilmente recuperables, en cualquier caso, necesita largo tiempo para la mejoría de su salud. Cuando esto no es posible, queda totalmente apartada de cualquier trabajo. (Barón Duque y Munduate, 2003).

### 3.9 Causas del *mobbing*

Algunas de las variables que pueden originar el acoso son:

- **La organización del trabajo**

A la víctima del *mobbing* se le empiezan a atribuir tareas para que realice mal su trabajo. Esto se consigue cuando, por un lado, se le atribuyen cometidos que tienen una sobrecarga cuantitativa. Es decir, el trabajador tendrá mucha demanda de trabajo, pero poco control sobre él. Por otro lado, tendrá un déficit cualitativo, se verá obligado a realizar un trabajo que se caracteriza por ser aburrido, inútil y repetitivo. Todo esto origina un estrés que puede ser el caldo de cultivo idóneo para que empiecen a aparecer conflictos y culmine en un tipo de maltrato psicológico y *mobbing*.

- **La dirección**

Los jefes autoritarios, aquellos que buscan optimizar y tener los mejores resultados, pero, sin tener en cuenta el factor humano pueden causar también conflictos que desemboquen finalmente en acoso laboral.

- **Las tareas**

Cuando una persona realiza siempre las mismas tareas, la monotonía y la repetición constante puede provocar malestar y conflictos entre los miembros del equipo. Si el trabajo no supone un reto para el empleado o no le permita crecer a nivel laboral o personal pueden acabar causando presión, frustración que en muchas ocasiones deriva en que ese trabajador canalice su malestar con alguna forma de acoso hacia otro trabajador.

- **Las causas del *mobbing* en la personalidad del acosador**

Consideran que, en la mayoría de las ocasiones, el acosador presenta un perfil narcisista, envidioso y con tendencia a la tortura. El acosador, además, suele considerar que la persona acosada está poniendo en peligro no sólo su puesto de trabajo, sino el de todo el grupo. Por ello, suelen sentirse animados por un

sentido de justicia, según el cual sus acciones no están movidas por su miedo o su envidia, sino por el deseo de proteger a todo el grupo.

Algunas de las causas que, con mayor frecuencia, hacen que una persona sea elegida como víctima del acoso laboral son las siguientes:

- Haber resistido a las tentativas de manipulación de un jefe o compañero manipulador, mientras el resto de compañeros cedía a sus exigencias. Esto despierta la ira y las represalias del manipulador, que comenzará a humillarlo y a hacerle la vida imposible. Los demás trabajadores se convierten en cómplices, ya que interpretan que la víctima ha hecho ostentación de su independencia, que le ha faltado el respeto al acosador o que está poniendo en peligro el clima laboral.
- Haberse negado a participar en actividades ilegales o encubiertas de la empresa.
- Miedo: El acosador se siente amenazado por la eficacia del acosado en el desarrollo de su trabajo. El acosador teme verse relevado de sus funciones o ser despedido por una mayor competencia de la víctima. Este tipo de acoso se produce sobre todo en jóvenes muy cualificados a las órdenes de jefes sin cualificación.
- La envidia del acosador por características personales o sociales de la víctima.
- Existen también causas organizativas que facilitan la aparición del mobbing, como son la mala definición de tareas o funciones, el abuso de poder y el estilo de mando autoritario, la precariedad laboral, el fomento de la competitividad entre los trabajadores

### **3.10 Consecuencias del *mobbing***

El *mobbing* es considerado uno de los principales estresores psicosociales en el ámbito de trabajo en el que las víctimas desarrollan una sintomatología muy diversa y heterogén, desde reacciones emocionales como temor o desesperanza hasta la posibilidad de desarrollar progresivamente una severa psicopatología que puede

evolucionar y volverse crónica (González, Delgado y García, 2010). Entendido como factor de riesgo psicosocial tiene la posibilidad de dañar la salud del trabajador durante el desarrollo de sus tareas e incluso fuera del ámbito de trabajo, por esta razón en la actualidad se los consideran como los causantes principales de enfermedades y accidentes laborales. A su vez, el fenómeno tiene también consecuencias en el plano económico, cultural y político.

Al tratarse de un constructo que fusiona aspectos psicológicos, sociales, jurídicos y éticos, se deben considerar las características psicológicas propias de cada sujeto, las de la organización y el contexto sociocultural al que pertenece. Por lo tanto, más allá del cuestionamiento moral de los objetivos y la perversidad de los medios utilizados en el acoso, se debe agregar al problema las graves consecuencias que genera en la víctima y sus daños colaterales.

Estas situaciones laborales se caracterizan por los elevados costos humanos, económicos y sociales, a considerar: la posible pérdida de un trabajador para la organización y la disminución de la eficacia laboral; daños, en ocasiones irreparables, en la salud de la víctima; deterioro de sus relaciones familiares y sociales; considerables costos de asistencia sanitaria y pensiones asociadas al problema (Barón, Munduate y Blanco, 2003). Se detallan las repercusiones del acoso laboral que abarcan el deterioro de la salud física y psicológica de la víctima, de su entorno social, familiar y laboral. También se presentan consecuencias a nivel de la familia, de la organización y de la sociedad.

- **Consecuencias para la víctima**

En primer lugar, se asume que el impacto de las consecuencias varía de acuerdo a la duración e intensidad del acoso y la vulnerabilidad o factores intrínsecos de la persona acosada (experiencias anteriores, apoyo familiar). En este sentido, se pueden originar patologías graves o acentuar problemas preexistentes (Olmedo y González, 2006).

Considerando las características personales de la víctima son diversas las reacciones ante los conflictos interpersonales y frente a las situaciones de acoso. Hay trabajadores más sensibles que otros y quienes reaccionan de forma más dramática ante estas situaciones (Trujillo, Valderrabano, Hernández, 2007).

En cuanto a las consecuencias que comprometen la salud física y psicológica, la OMS (2004) afirma que:

“El *mobbing* puede causar trastornos psicopatológicos, psicosomáticos y comportamentales. Desde el punto de vista psicopatológico las principales consecuencias son: ansiedad, apatía, evitación, dificultades para concentrarse, depresión, temor, hiperreactividad, insomnio, falta de seguridad y confianza. En lo que refiere a los efectos psicosomáticos aparecen: ataques de asma, hipertensión arterial, dermatitis, taquicardia, migraña, dolores de cabeza, articulares, musculares y úlceras. También hay cambios comportamentales como: trastornos alimenticios, auto y hetero agresividad, aumento de consumo de drogas, cigarro y/o alcohol, disfunción sexual y aislamiento social” (p.19).

La exposición de la víctima al acoso laboral provoca una gran tensión en los trabajadores que son acosados, ello genera un malestar de la víctima que le sitúa en una posición de indefensión (Moreno, et al, 2008).

Las consecuencias sobre la salud de las víctimas son devastadoras, pudiendo sufrir, entre otros efectos, ansiedad generalizada, inquietud, fatiga, dificultades para concentrarse, irritabilidad, tensión muscular, trastornos de sueño, depresión, sensación de impotencia, apatía, melancolía, estrés postraumático o desmotivación laboral (López, et al, 2008; González y Delgado, 2008).



Los efectos del acoso laboral sobre la salud del trabajador pueden llegar hasta tal punto que pueden acabar en un desenlace tan drástico como el suicidio del trabajador (Medina, 2009).

Como se puede observar los efectos del acoso no acaban en la vida laboral de la víctima, sino que trascienden al ámbito personal y familiar del trabajador. Al hablar de consecuencias como el insomnio, la depresión o la insatisfacción familiar generando un conflicto en la esfera trabajo, que a su vez influye en la esfera familiar, lo que a su vez provoca problemas en la salud del trabajador (Rodríguez y Sanz, 2011).

Asimismo, la víctima tiene tan mala imagen de sí misma que, en muchas ocasiones, se ve imposibilitado a la hora de buscar un nuevo trabajo (Hirigoyen, 2001).

Ante las conductas violentas del acosador, la única solución que encuentra la víctima es vivir con la marginación dentro de la empresa, o bien, en el peor de los casos, abandonar voluntariamente la empresa. (Piñuel, 2001; Rojo y Cervera, 2006; Ferro, 2011).

En tanto, Piñuel (2001) refiere a los efectos del acoso sobre la salud del trabajador y agrega síntomas como irritabilidad, ataques de ira, decaimiento, olvidos, desmayos, temblores, sofocos, dolores de pecho. Por su parte, González de Rivera y Rodríguez (2006) agrupan los síntomas clínicos en cinco estadios vinculados a las fases del *mobbing* ya mencionadas:

1. Autoafirmación: en este estadio se detecta el conflicto y se presentan síntomas de: inquietud, agresividad moderada, insomnio leve.
2. Desconcierto: en esta etapa el acoso ya está presente pero la víctima lo intenta comprender y justificar. La fase de estigmatización está instalada. En la sintomatología aparecen: dudas, pérdida de confianza en sí mismo y frustración.

3. Depresivo: la víctima vive una sensación de impotencia e indefensión. La estigmatización se fortalece y los síntomas visibles son: el cansancio emocional, las conductas evitativas, el aislamiento, la inadecuación y la culpa.
4. Traumático: se vincula con la fase del mobbing próxima a la exclusión. En esta etapa, las conductas impulsivas de la víctima pueden propiciar la aparición de mayor cantidad de errores, aspecto que agrava aún más su situación y conlleva mayores conflictos. Aparece el pensamiento obsesivo, conflictos varios, sueños ansiógenos.
5. Estabilización: se concreta la fase de exclusión y se evidencian síntomas como: incapacidad laboral, hostilidad y depresión.

La evaluación negativa del trabajo crea en la víctima una sensación de inutilidad, de no contar con las capacidades y habilidades necesarias para llevar a cabo las misiones encomendadas, adoptando una actitud pasiva, sumisa y tolerante frente a las agresiones psicológicas del acosador (Luna, 2003).

- **Consecuencias para el núcleo familiar y social**

El entorno familiar se ve afectado al vivir la transformación progresiva de la víctima sin comprender lo que verdaderamente ocurre. En general el familiar que sufre acoso laboral no puede ni sabe comunicar de manera precisa lo que le atormenta lo que dificulta aún más las posibilidades de ser ayudado por su entorno (Ovejero, 2006). Las víctimas suelen modificar sus modelos de comunicación y sus niveles de irritabilidad negatividad, afectando su relación con el entorno socio-familiar. Sus allegados pueden considerar que el problema es vivido con una preocupación obsesiva. Debido a la sensación de incompreensión por parte de su entorno, el trabajador hostigado se aísla progresivamente. Por esta razón, la mayoría de los acosados indican que carecen de apoyo social (Rodríguez, 2011).

- **Consecuencias para la organización laboral**

No solamente la víctima y su entorno socio-familiar son quienes sufren las consecuencias del acoso, sino que tiene efectos perjudiciales en el bienestar de

las personas que son testigos de estas situaciones, informando también un incremento en los síntomas de estrés (Slin, 2006). En esta misma línea, los efectos colaterales se expanden hacia el grupo de trabajo, que percibe e internaliza las conductas de hostigamiento. A consecuencia se obtiene un clima de terror y un ambiente caracterizado por la hostilidad, la antipatía, el rencor, la desconfianza y la inseguridad (Barreto y Heloani, 2013).

- **Consecuencias para la sociedad**

El acoso laboral genera daños en la víctima que trascienden el plano individual, produciendo una sucesión de daños colaterales a gran escala que repercuten en distintos ámbitos, incluso a nivel socio-económico (Piñuel, 2001).

Desde el punto de vista económico se deben considerar los costos respecto a pensiones anticipadas por invalidez y asistencia por enfermedades asociadas al fenómeno. Se pierde, por tanto, fuerza de trabajo en trabajadores activos (González, 2007).

En este sentido, estudios llevados a cabo por la Seguridad Social de Suecia en 1992 muestran que los trabajadores que han sufrido de acoso laboral tienden a anticiparse jubilación; las cifras indican que el 25% (trabajadores con más de 55 años) se jubila de forma anticipada (Leymann, 1996).

### **3.11 Respuesta activa al *mobbing***

Conforme con Iñaki Piñuel (2003), el reproche más frecuente que se dirigen a sí mismas las víctimas del acoso laboral es “no haber hecho frente a tiempo al problema. La negación del problema suele ser el primer y principal obstáculo para comenzar a darle respuesta y solución” (p.103) de manera que se pretende hacer frente cuando ya es demasiado tarde. Esta negación o inhibición ante el problema se produce cuando el afectado percibe, sí, “una amenaza extraordinaria para su integridad”, pero “cuyo afrontamiento efectivo es percibido como extremadamente doloroso” (p.124). Se deja pasar el tiempo con la ilusión de que éste lo remedia todo, pero la experiencia práctica

apunta a todo lo contrario: lo que se produce en realidad es el «enquistamiento» del problema. Por tanto, es muy necesario plantar cara de manera decidida desde el primer momento, ya que “el mecanismo destructivo del hostigamiento psicológico no puede operar cómodamente contra una víctima activa y asertiva que da respuestas. El acosador requiere para su actuación de la ‘paralización’ de la víctima desde el principio y que ésta no haga nada. El mecanismo perverso del *mobbing* requiere y cuenta con esta parálisis” (p.195). De esta manera, se aconseja al trabajador y a las organizaciones que lo apoyan:

- Tomar conciencia del derecho a la dignidad en el trabajo.
- Labor preventiva.
- Información.
- Asistencia, apoyo y entrenamiento en la respuesta activa por parte de especialistas.
- Evitar a toda costa el retraso en la solución del problema.

Este retraso en el afrontamiento activo del problema, así como la llamada "reacción poliánica" ('no querer ver el mal', 'no pensar mal', 'no criticar', 'no hacer daño a nadie'), para Iñaki Piñuel (2003), lo único que consiguen es facilitar el camino al acosador hacia nuevas agresiones y nuevas víctimas.

Nora Rodríguez (2002) considera que otras acciones recomendables son: ser menos previsible, actuar con decisión cuando alguien evite el contacto directo y solo se vale de indirectas, no discutir inútilmente ni recurrir a amenazas, no implicar a otros gratuitamente con sus comentarios y mantenerse firme y hablar siempre delante de testigos.

### **3.12 Estrategias personales para superar el *mobbing***

Iñaki Piñuel y Zabala (2003) desglosan las siguientes estrategias personales para superar el acoso laboral:

- Identificar el problema del *mobbing* como tal: formarse e informarse sobre el problema.
- Documentar y registrar las agresiones de que se es objeto desde el inicio.
- Hacer públicas las agresiones que se reciben en la intimidad y en secreto y comunicarlas a compañeros, jefes, directivos, asesores, pareja, amigos y familiares.
- Desactivarse emocionalmente: evitar reaccionar ante los ataques.
- Controlar y canalizar la ira y el resentimiento porque es la aliada del acosador: evitar explosiones de ira.
- Hacer frente al *mobbing*: el afrontamiento hace recular al hostigador, que es cobarde en el fondo.
- Dar respuesta a las calumnias y críticas destructivas con asertividad (sin pasividad ni agresividad).
- Proteger los datos, documentos y archivos del propio trabajo y guardar todo bajo llave, desconfiando de las capacidades manipulativas de los hostigadores.
- Evitar el aislamiento social: salir hacia afuera y afrontar socialmente la situación del acoso.
- Rechazar la inculpación sin aceptación ni justificación mediante la introyección de la culpabilidad.
- No intentar "convencer" o "cambiar" al hostigador.
- No caer en la inhibición: contar a otros el acoso. Hablar del tema del acoso, comunicarlo, escribirlo, relatarlo, etc.
- Desarrollar la empleabilidad propia: incrementar la formación y capacitación profesional.

- Ir conscientemente el acosado a la baja laboral o a la renuncia voluntaria antes de permitir ser destruido psíquicamente.
- Solicitar desde el principio asesoramiento psicológico especializado.
- Solicitar consejo legal para hacer valer y defender los derechos propios.
- Desarrollar la "autoestima autónoma" como vacuna contra el acoso.
- Desarrollar el poder curativo del humor.
- Permitirse llorar por el daño propio, como medio de desahogo.
- Perdonar al acosador, como forma de liberación final.

### **3.13 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT)**

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) realizó en 1996 un pormenorizado estudio para comparar la violencia en el trabajo en los países de la Unión Europea.

En el estudio se indica que la “idea de violencia en el trabajo está evolucionando en el sentido de que en la actualidad se le da importancia al comportamiento psicológico como al comportamiento físico y se reconoce plenamente el alcance de los actos de violencia menores”.

Luego, el 26 de febrero de 2001, suscribió el “Convenio Colectivo” en calidad de mejora de las estructuras y procedimientos de prevención del acoso y procedimiento de solución del conflicto, el cual fue adoptado por la Oficina Internacional del Trabajo y el sindicato de la OIT. Posteriormente, una reunión de expertos elaboró para la OIT, en octubre de 2003, un repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia en el lugar de trabajo y medidas para combatirla en tanto, tal como allí se dijo, se trata de una amenaza para la productividad y el trabajo decente.

El Reglamento del Personal contempla esta forma de violencia laboral, con lo cual queda reconocida su especial gravedad y el propósito de la organización de erradicarla de su entorno laboral.

En tal sentido la organización Internacional del Trabajo (OIT) define al acoso laboral como:

Cualquier incidente en el cual una persona es abusada, maltratada en circunstancias relacionadas con su trabajo. Estas situaciones pueden ser originadas por jefes, compañeros de trabajo y en cualquier nivel de organización.

### **3.14 Legislación de Bolivia**

La Nueva Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, que entró en vigencia el 7 de febrero de 2009 se constituye en el decimoséptimo texto constitucional de la nación, el mismo prohíbe toda tipo de acoso laboral.

#### Sección III Derecho al trabajo y al empleo

Artículo 46. Toda persona tiene derecho.

1. Al trabajo digno, con seguridad industrial, higiene y salud ocupacional, sin discriminación, y con remuneración o salario justo, equitativo y satisfactorio, que le asegure para sí y su familia una existencia digna.

2. A una fuente laboral estable, en condiciones equitativas y satisfactorias.

**II.** El Estado protegerá el ejercicio del trabajo en todas sus formas.

**III.** Se prohíbe toda forma de trabajo forzoso u otro modo análogo de explotación que obligue a una persona a realizar labores sin su consentimiento y justa retribución.

Artículo 49.

**I.** Se reconoce el derecho a la negociación colectiva.

**II.** La ley regulará las relaciones laborales relativas a contratos y convenios colectivos; salarios mínimos generales, sectoriales e incrementos salariales; reincorporación;

descansos remunerados y feriados; cómputo de antigüedad, jornada laboral, horas extra, recargo nocturno, dominicales; aguinaldos, bonos, primas u otros sistemas de participación en las utilidades de la empresa; indemnizaciones y desahucios; maternidad laboral; capacitación y formación profesional, y otros derechos sociales.

**III.** El Estado protegerá la estabilidad laboral. Se prohíbe el despido injustificado y toda forma de acoso laboral. La ley determinará las sanciones correspondientes. Actualmente se está trabajando el anteproyecto del Código de trabajo, que es consensuado con diferentes actores sociales como la Central Obrera Boliviana (COB), el cual prevé sanciones drásticas contra el acoso laboral y sexual-laboral, cuya denuncia será 53 investigada por el Ministerio de Trabajo a través de acciones o sus mecanismos correspondientes.

El artículo 54 indica que en caso de que el trabajador denuncie ante el Ministerio de Trabajo la existencia de alguna forma de acoso laboral o sexual, el empleador tiene la obligación de otorgar garantías al empleado.

Si el acoso laboral o sexual provoca la renuncia del trabajador, esta se considerará un despido intempestivo; por lo tanto, el trabajador será reincorporado a simple pedido u optar por el pago de beneficios laborales que incluyen el desahucio.

### **3.15 Policía Boliviana**

La Policía Nacional de Bolivia (PNB) es la principal fuerza de seguridad de la República de Bolivia. Fue creada el 24 de junio de 1826 mediante una ley reglamentaria dictada por Antonio José de Sucre. Tiene la misión específica de la defensa de la sociedad y la conservación del orden público, mediante el cumplimiento de las leyes en el territorio nacional.

Actualmente, la Policía Nacional de Bolivia está regida por la Ley del 18 de diciembre de 1961 y actúa como policía en todas sus formas manifiestas; así como la Policía Judicial que está a la orden del presidente, a través del Ministro del Gobierno.



En diciembre del 2009 después de ser promulgada la nueva Constitución Política que cambió el denominativo de República de Bolivia, por la de Estado Plurinacional de Bolivia, la única fuerza de seguridad del país cambió su denominativo a Policía Boliviana.

Dentro de la normativa de la institución se establece la Ley del régimen disciplinario de la Policía Boliviana, emitido por la Asamblea Legislativa Plurinacional, Ley 101 del 4 de abril de 2011 que en su artículo 1 (Objeto) establece lo siguiente:

“La presente Ley tiene por objeto regular el Régimen disciplinario de la Policía Boliviana, estableciendo las faltas y sanciones, las autoridades competentes y los respectivos procedimientos, garantizando un proceso disciplinario eficiente, eficaz y respetuoso de los derechos humanos, en resguardo de la dignidad de las servidoras y los servidores públicos policiales” (pág. 91).

### **3.16 Ley Orgánica de la Policía Boliviana N° 734**

Se resaltan los artículos que se dirigen a la interpretación del *mobbing* o acoso psicológico laboral. Es decir, toda forma de acoso psicológico laboral está regido y normado por la Ley 734 autorizada en los artículos e incisos, de tal modo que el cumplimiento es de carácter obligatorio, así como su cumplimiento en el ejercicio de las funciones policiales. Lo mencionado anteriormente se explica en detalle a continuación.

En el artículo 55 de la Ley 734 de la normativa señala:

“La Policía tiene las siguientes obligaciones fundamentales:

- a) Proteger y respetar los Derechos Humanos y la dignidad de las personas contra toda forma de prepotencia, abuso de autoridad, extorsión, etc.
- b) Saber y practicar que los derechos de cada persona están limitados por los derechos de los demás, por la seguridad de todos y por las justas exigencias del bienestar general” (pág. 17).

Es decir, que la organización policial tiene un mandato de Ley, el de proteger y respetar los Derechos Humanos, así como el bienestar general de la población en su conjunto o su particularidad en los/as bolivianos/as, la discreción de cumplir es prioridad del funcionario público. Dicho de otra forma, la Ley rige el comportamiento justo con ecuanimidad de sus miembros, así como el estricto cumplimiento por la subordinación a la que está sujeta la institución policial a la Ley del Estado Plurinacional de Bolivia.

En tal sentido, la unidad de controlar la conducta de los miembros policiales está nombrada en la Ley 734 en el título Tribunales Disciplinarios en su artículo 102 afirma:

“Los Tribunales Disciplinarios son los organismos encargados de procesar, juzgar al personal por faltas cometidas en el ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de las facultades disciplinarias atribuidas a los jefes y Oficiales, de conformidad al Reglamento de Faltas Disciplinarias y Sanciones de la Policía Nacional” (pp. 26, 27).

Ante la presencia de algún caso que considere la acción inmediata del Tribunal Disciplinario, el Decreto Supremo N° 25477 en el Artículo 10 menciona:

“El Ministro de Gobierno dispondrá que los tribunales disciplinarios de la Policía Nacional resuelvan en un plazo de 90 días conforme a reglamento, todos los casos de procesos disciplinarios pendientes que se encuentren en situación de retardación de administración de justicia” (p. 40) .

En la normativa se establece la prioridad de dar solución a cada caso, respetando los derechos fundamentales de todos, sin distinción y con prontitud; así como la celeridad e importancia orientado al respeto como el máximo valor. La Resolución Suprema N.º 221880, del 31 de julio de 2003, ha aprobado el Reglamento de Faltas Disciplinarias y sus sanciones para la Policía Nacional; es decir, que está en plena vigencia del ejercicio de su cumplimiento en todo el territorio de Bolivia. En él se pronuncia y resuelve:

“Primero: Se dispone la publicación de los siguientes instrumentos normativos:

1. Reglamento de Faltas Disciplinarias y sus Sanciones para la Policía Nacional.
2. Reglamento de Organización y Funciones de la Dirección Nacional de Responsabilidad Profesional.
3. Manual de Procedimiento de la Dirección Nacional de Responsabilidad Profesional” (pág. 51).

En síntesis, en el capítulo Generalidades, artículo 1 (objetivo) indica:

“El presente Reglamento tiene por objeto establecer las normas de organización de la Dirección Nacional de Responsabilidad Profesional (D.N.R.P.), creada, con el propósito de controlar el desempeño profesional en la Policía Nacional y preservar la imagen institucional erradicando cualquier acto de omisión, negligencia o de

corrupción que cometa el funcionario policial en el ejercicio de sus funciones en todo el territorio nacional” (pág. 52).

De lo anterior se colige, que la Dirección Nacional de Responsabilidad Profesional es el ente regulador dentro la Policía Boliviana orientado a tratar toda forma de conducta que contemple las faltas graves, las que se someterán a sanciones contempladas en el Art. 12 de Faltas Graves de la presente Ley 734. De este ente regulador emergerán las sanciones comprendiendo que una falta grave debe ser sancionada en cumplimiento de los deberes en acción directa de estricta subordinación. En las funciones del Director Nacional de Responsabilidad Profesional, como organizador de justicia plena por derecho normado en la Ley, consigna desarrollar lo siguiente:

“a) cumplirá y hará cumplir las Leyes, Decretos, Resoluciones, Reglamentos, Manuales y otras disposiciones legales vigentes.

g) Controlará la disciplina y el comportamiento ético y moral de todos sus dependientes en el ámbito nacional, sancionando faltas leves y abriendo investigación en caso de faltas graves.

j) Se encargará de hacer cumplir las sanciones impuestas por los Tribunales Disciplinarios, Inspectoría General y Comando General, en los recintos de su dependencia establecidos para el efecto y bajo el control del Departamento de Control Interno (D.C.I.)

n) Evitará por todos los medios la retardación de los casos a investigar” (pp.54, 55).

Lo anterior orienta la adecuada actuación de la autoridad máxima de la Dirección Nacional de Responsabilidad Profesional, para establecer la administración juiciosa ante la presencia de los casos por resolver con justicia.

En tal sentido, prosiguiendo la normativa vigente, en todo el territorio nacional de Bolivia la Ley señala que la Dirección Nacional de Responsabilidad Profesional es la máxima autoridad con superioridad, así como competencia total, sobre el personal de la 57 Policía Boliviana. Así, cada miembro, cada nuevo uniformado, deberá regirse a la normativa una vez enlistado en la institución siendo responsable, respetuoso y subordinado.

El capítulo de Jurisdicción y Competencia, la mencionada Ley refiere:

“Art. 20.- Se encuentra bajo jurisdicción y competencia de la Dirección Nacional de Responsabilidad Profesional (D.N.R.P.), todo el personal de la policía nacional en sus diferentes niveles y jerarquías, en todo el territorio nacional.

Art. 21.- La Dirección Nacional de Responsabilidad Profesional, tiene competencia para conocer todos los casos producidos por la acción u omisión de los funcionarios en el cumplimiento de sus o en actos de corrupción real, así como de cualquier conducta que dañe el prestigio y la imagen institucional” (pág. 69).

Asimismo, en el capítulo de Definición, Objeto y Alcance en su Art. 1 señala:

“El presente manual contiene las disposiciones para el desempeño y el cumplimiento de las funciones del personal dependiente de la Dirección Nacional de Responsabilidad Profesional (D.N.R.P.) y los procedimientos operativos que deberán seguir en todo el territorio nacional para conseguir una actuación transparente, ágil y técnica, con la misión de investigar las faltas graves que podrían cometer los funcionarios de la Policía Nacional en el ejercicio” (pág.71).

En cuanto disciplina, así como buen ejercicio de las funciones se rescata que todos los miembros enlistados en la Policía Boliviana se someten estrictamente al Reglamento Interno como a sus Normas regidos en la Ley 734, referidas a prácticas en el desempeño y el acatamiento de las funciones del personal bajo jurisdicción íntegra de la Dirección Nacional de Responsabilidad Profesional (D.N.R.P.); así como a sus procedimientos operativos entorno a la conducta del Policía en su lugar de trabajo.

En el Art. 6.- (Derechos):

“En consideración a las disposiciones legales vigentes, se reconocen los derechos establecidos por la Constitución Política del Estado y las leyes de la República, a los funcionarios de las Policía Nacional en todos sus grados y niveles que estuvieren involucrados en casos de faltas graves, por denuncias, por omisión negligencia y/o corrupción, 58 mientras el proceso investigativo compruebe la comisión de los mismos y estos sean declarados culpables mediante el proceso disciplinario interno correspondiente” (pág. 72).

Cuando el uniformado está involucrado en algún caso de falta grave, tiene derecho a su defensa hasta verificar fehacientemente el grado de responsabilidad demostrada, lo que está mencionado en la Ley 734.

Asimismo, en cuanto a las obligaciones que conlleva el policía en sus funciones se establece lo siguiente:

Art. 7 (Deberes):

“Todos los funcionarios de la Policía Nacional en todos sus grados y niveles, que sean objeto de denuncias por parte del público en general de sus familiares o de sus

propios camaradas, por diferentes hechos que podrían constituirse en faltas graves o establecerse en la investigación que constituyen delitos, están obligados a:

Dar cumplimiento a las citaciones emitidas por la D.N.R.P. y presentarse cuantas veces sea requerida.

- a) Prestar sus declaraciones informativas.
- b) Asistir a todos los actos que disponga la D.N.R.P.,
- c) Mantener la cordura y el respeto por los oficiales asignados a la investigación de su caso, cualquier atropello a estos, será considerado agravante.
- d) Responder por todos los daños que hubiera causado su conducta, sin perjuicio de cumplir con la sanción que establezcan los reglamentos” (pp.72, 73).

Este Artículo remarca la importancia de la discreción, así como justicia con la que debe funcionar un miembro de la Policía. En este sentido, está claramente organizada para el cumplimiento de la normativa.

Del mismo modo, a la presencia de un caso de *mobbing* o acoso psicológico laboral, este sigue un procedimiento inicial con una denuncia.

Art. 9 (Apertura y asignación del caso).

“Una vez recibido el formulario de denuncias N° 1 debidamente llenado, será revisado por el jefe de grupo y entregado al oficial investigador asignado de acuerdo al rol” (p. 74).

Es decir, está claramente designada o especificada la persona encargada de la investigación, quien debe dar curso al proceso que se presentare ante una denuncia. Para su aplicación, la presente normativa se fundamenta en el capítulo correspondiente de la Ley 101 del 2011 en su Título Normas Generales dentro del capítulo único Objeto, Finalidad, Principios y Ámbito de Aplicación en el Artículo 1 (Objeto) resuelve:

“La presente Ley tiene por objeto regular el régimen disciplinario de la Policía Boliviana, estableciendo las faltas y sanciones las autoridades competentes y los respectivos procedimientos, garantizando un proceso disciplinario eficiente, eficaz y respetuoso de los derechos humanos en resguardo de la dignidad de las servidoras y los servidores públicos policiales” (pág. 91).

La presente Ley 734 regula el régimen disciplinario de la Policía Boliviana ante cada caso de *mobbing*, sancionándose de acuerdo al nivel de gravedad.

Con el propósito de defender el buen juicio en las funciones policiales, en el artículo 2 y artículo 3, se hace referencia puntualmente al objetivo esencial de resguardar el valor de los Derechos Humanos Fundamentales en el ejercicio del trabajo.

#### Art. 2 (Finalidad)

“La finalidad de la presente Ley es cautelar, proteger y resguardar la ética, la disciplina, el servicio público policial, los intereses e imagen institucional de la Policía Boliviana” (pág. 91).

#### Art. 3 (Principios)

“La función pública policial deberá sujetarse a los siguientes principios:

**Honor.** Cualidad moral de la Policía o el policía expresada en la lealtad y compromiso con la patria y con la institución policial, que lo impele a defender los intereses del Estado y de la institución policial, en el marco de la misión constitucional que se le tiene asignada al servicio de la sociedad y que orienta su accionar para resguardar su prestigio.

**Ética.** Cualidad moral de la Policía o el policía, expresada en actos que denotan la práctica de valores humanos y sociales, así como la observancia de los principios



de servicio a la sociedad, a la institución y al Estado Plurinacional de Bolivia. Deber de Obediencia. Sujeción o sumisión debida a una autoridad jerárquicamente superior que imparte órdenes enmarcadas en la Ley y conforme a sus atribuciones conferidas por ella, que surge de la estructura vertical de la institución que se ejerce bajo mando único.

**Disciplina.** Conducta de la Policía o el policía que cumple con las reglas de orden jerárquico y de subordinación, respetando la estructura institucional, en obediencia de las leyes y reglamentos que rigen a la Policía Boliviana.

**Lealtad.** Orientación de la conducta de la policía o el policía que refleja la fidelidad y la nobleza que se debe a la patria, a la Institución y a las camaradas y los camaradas. Responsabilidad. Principio por el todas y todos los policías deben responder por los actos realizados en los ejercicios de sus funciones o en el cumplimiento del deber. La profesión de Policía exige un alto grado de sacrificio, celo funcional y consagración en el cumplimiento del deber. La responsabilidad no se delega se asume” (pp. 92, 93).

Es decir que, el honor, la ética, la disciplina, la lealtad y la responsabilidad son los principios que pueden detener actos de *mobbing* en la Policía, así como otros de indisciplina institucional.

Para considerar su estricta aplicación o cumplimiento en el artículo 4 se da a conocer que todos los uniformados, policías dependientes de la Policía Boliviana, están regidos por la Ley 734:

Art. 4 (Ámbito de Aplicación)

“La presente Ley se aplica a todas y todos los servidores públicos del servicio activo de la Policía Boliviana, sin distinción de grados o jerarquías, y a las policías y los policías recién egresados de las Unidades Académicas de Pregrado de la Universidad Policial (UNIPOL) o sus similares en el exterior, que aún no hubieran sido incorporados al escalafón” (pág. 93).

Si bien existen las normativas, reglamentos, dentro la institución policial, cabe mencionar, que también está enmarcado con sanciones de acuerdo a cada tipo falta lo que se detalla en el siguiente párrafo:

Art. 8.- (Tipos de Sanciones)

“Las sanciones podrán ser las siguientes:

1. Llamada de Atención Verbal. Es la represión verbal del superior jerárquico hacia el subalterno por la comisión de una falta leve.
2. Llamada de Atención Escrita. Es la represión mediante memorando del superior jerárquico hacia el subalterno por la comisión de una falta leve.” (pág. 94)

Capítulo II FALTAS LEVES Artículo 9.- (Faltas Leves con Llamada de Atención Verbal).

Las faltas leves que dan lugar a la sanción de llamada de atención verbal impuesta por inmediato superior, deberá ser puesta en conocimiento de la Dirección de Personal o de Recursos Humanos, son:

1. La negligencia en el aseo personal, descuido en la limpieza del vestuario o uso incorrecto del uniforme.
2. No presentarse con el uniforme reglamentario previsto para los diferentes actos del servicio.

3. Omitir el parte de cortesía al superior.
4. No guardar el respeto y consideración entre miembros de la institución” (pág. 95).

Artículo 10 (Faltas Leves con llamada de Atención Escrita y Arrestos de 1 a 3 días)  
“Las faltas leves que dan lugar a la sanción de Llamada de Atención Escrita, arresto de 1 a 3 días o su equivalente en Trabajo en fines de semana y feriados, ejecutada por la o el Superior de la Unidad con copia del memorando a la Dirección Nacional de Personal o de Recursos Humanos, previo informe de la servidora o el servidor público policial que presencié el hecho, son:

5. No prestar apoyo o cooperación a los miembros de la Institución en labores inherentes a la función policial.
6. Desconocer la autoridad de la servidora o el servidor público policial, faltándole al respeto en actos del servicio.
7. Efectuar llamada de atención a una servidora o servidor público policial, en forma despectiva.
8. Dirigirse a la o el superior en forma agresiva o despectiva, demostrando mala conducta o insubordinación” (pág.96).

Artículo 11.- (Faltas Leves con Llamada de Atención Escrita y Arresto de 4 a 10 días):

1. “La reincidencia de una de las faltas previstas en el Artículo anterior o la reincidencia de las faltas previstas en el Artículo 9.

2. Utilizar a la servidora o servidor público policial en actividades ajenas al servicio.
21. Agredirse física o verbalmente entre miembros de la Institución en el cumplimiento de sus funciones” (pp. 97-99).

En el capítulo III las Faltas Graves se consideran de acuerdo al Artículo 12 (Faltas Graves con Retiro Temporal de tres meses a un año).

1. “La reincidencia de una de las faltas previstas en el Artículo anterior. Encubrir faltas graves, no sancionarlas o no denunciarlas.
11. Intimidar, agredir física o verbalmente a las o los miembros de los Tribunales Disciplinarios de la Fiscalía policial y de la Dirección General de Investigación Policial Interna.
12. Ordenar o inducir la ejecución de actos que constituyan faltas para beneficio personal o de terceros.
15. Tomar el nombre de un superior o autoridad para transmitir órdenes falsas o alterar sustancialmente las que se hubiesen recibido.
16. Ocultar maliciosamente implementos o artículos pertenecientes al Estado, a la Institución a otra u otro policía o colega de trabajo.
21. Agredir física verbalmente a miembros de la Institución que cumplen servicio.
23. Cometer acoso laboral en contra de sus camaradas de trabajo, independientemente del nivel jerárquico.
26. Realizar denuncias de faltas disciplinarias que sean falsas o calumniosas.
31. Actuar con injusticia o favoritismo en la recepción de exámenes de ascenso, concurso de méritos y en la calificación del desempeño profesional.

38. Las agresiones verbales y/o psicológicas, por motivos racistas, sexistas o discriminatorios en el marco de la Ley N° 045” (pp. 100-102).

**Artículo 13.-** (Faltas Graves con Retiro Temporal de uno a dos años)

“1. La reincidencia de una de las faltas previstas en el Artículo anterior.

7. Extraviar, extraer folios o inutilizar dolosamente expedientes disciplinarios, cuadernos de investigación, pruebas, informes periciales, archivos de personal valores policiales y documentos administrativos que se encuentren bajo su responsabilidad en el marco de la función policial, sin perjuicio de la reposición de los mismos.

14. Ser autor o difusor de panfletos que dañen el prestigio y honor institucional o de sus componentes.

22. La denegación de acceso al servicio, por motivos racistas, sexistas o discriminatorias” (pp. 102-104).

**Artículo 14.-** (Faltas Graves con Retiro o Baja Definitiva)

“1. La reincidencia de una de las faltas previstas en el artículo anterior.

5. Ejecutar tratos inhumanos crueles o degradantes acciones de tortura, atentando contra los Derechos Humanos.

18. Agresión física y/o sexual por motivos racistas o discriminatorias” (pp. 104-106).

De acuerdo con la Ley 101 del 4 de abril del 2011 dentro del título Normas Generales, en el capítulo III, Atribuciones de los Tribunales, Sección I Tribunal Disciplinario

Superior en su **Artículo 29.-** (Atribuciones del tribunal Disciplinario Superior) menciona:

“El Tribunal Disciplinario Superior, tiene las siguientes atribuciones:

- a) Conocer y resolver en grado de apelación, las resoluciones emitidas por los Tribunales Disciplinarios Departamentales.
- b) Cumplir y hacer cumplir estrictamente los plazos y términos del proceso administrativo disciplinario policial establecidos en esta ley” (p. 110).

El Tribunal Disciplinario Superior tiene la potestad, por Ley, de regir los procesos disciplinarios de acuerdo a los casos de faltas leves o faltas graves. Es importante que todos los miembros de la Policía al encaminarse en el conocimiento de toda la Ley, así como su estricto cumplimiento, acatamiento por la subordinación u obediencia institucional, considerando que la Policía Boliviana es un organismo regido por una normativa institucional de obediencia al sistema del Estado en cuanto dependiente del eje central del Gobierno.

# CAPÍTULO IV

## **4. Metodología**

### **4.1 Área de estudio**

La presente investigación se inscribe en el área de la psicología social institucional, que estudia el comportamiento del ser humano en el mundo del trabajo y de las organizaciones en los niveles individual, grupal y organizacional (Rodríguez Fernández, 2004). Es decir, consiste en abordajes o intervenciones en instituciones afectadas por conflictos en las relaciones interpersonales, tal el caso del *mobbing*.

### **4.2 Tipificación de la investigación**

La investigación es de tipo descriptivo porque busca especificar propiedades, características y rasgos importantes del fenómeno del acoso laboral (*mobbing*), objeto de análisis. En este enfoque, el estudio describe la ocurrencia y tendencias del mencionado problema en los trabajadores pertenecientes al Comando Departamental de Tarija.

### **4.3 Población**

La población está conformada por 76 personas, hombres y mujeres, de distintas edades que cumplen funciones en la unidad del Comando Departamental de Tarija. Los cargos jerárquicos son: Coronel, Mayor, Teniente, Subteniente, Sub oficiales, Sargentos, Cabos, policías, entre otros. Estos datos fueron proporcionados por el Departamento de Recursos Humanos de la institución.

Es por esto que debido a la limitada cantidad de población se trabajara con su totalidad, por lo que no se realizó selección muestral.



**Tabla No 1: Población**

<b>COMANDO DEPARTAMENTAL DE TARIJA</b>	
<b>PERSONAL</b>	<b>Nº</b>
Coroneles	2
Mayores	1
Tenientes	1
Subtenientes	3
Sub Oficial Superior	1
Sub Oficial Mayor	2
Sub Oficial 1ro	3
Sargento 1ro	2
Sargento 2do	1
Cabo	47
Policía	11
Teniente administrativo	1
Sub Oficial Mayor Administrativo	1
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>

Fuente: Comando Departamental de Tarija (2020).

#### **4.4 Métodos, técnicas e instrumentos**

##### **4.4.1 Métodos**

El método es el camino por donde se transitará para lograr una estructura lógica del proceso. Los métodos de investigación pueden desglosarse en teóricos, empíricos y estadísticos matemáticos, se utilizaron los siguientes métodos:

- **Teórico:** Orienta el estudio del problema en base a los conocimientos (o estado del arte) que se tienen como probados sobre el *mobbing* con base en estudios previos, ya desarrollados, que sustentan las bases conceptuales utilizadas para la investigación. En este sentido, permite describir de manera general las características que poseen las variables en base a la fundamentación teórica que se posee. Para esta investigación, la información obtenida constituye la fuente de análisis e interpretación de los datos, que conducen a los resultados sobre el *mobbing* en el Comando Departamental de Tarija, sus las características y

conductas de acoso. Las conclusiones y recomendaciones, finalmente, proceden de la aplicación teórica al objeto de estudio concreto.

- **Empírico:** Incluye una serie de procedimientos prácticos sobre el objeto de estudio, que permite revelar las características fundamentales y las relaciones esenciales de este al momento en el que se recabaron los datos y llenaron los cuestionarios.
- **Estadístico:** La información se recaba mediante los instrumentos elegidos y apropiados, se los procesa a través de cálculos matemáticos y el programa Excel. Los datos son agrupados, medidos y organizados para derivar en los resultados mostrados como frecuencias, porcentajes, gráficas y cuadros para su análisis e interpretación.

#### **4.4.2 Técnicas**

Se aplica el cuestionario, un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios y alcanzar los objetivos propuestos por la investigación.

#### **4.4.3 Instrumentos**

##### **LIPT60 Cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo**

Se utiliza el Cuestionario de Estrategias de Acoso Psicológico, denominado "Leymann Inventory Of Psychological Terrorization" (LIPT60).

El cuestionario está compuesto de 60 ítems, que objetivan y valoran conductas de acoso psicológico aplicado a un criterio graduado desde 0 (nada en absoluto o no ocurre la conducta de *mobbing*), 1 (un poco, conducta mínima o dudosa), 2 (moderadamente conducta segura y molesta), 3 (mucho o *mobbing* importante), hasta 4 (extremadamente o máxima intensidad de la conducta de *mobbing*) para evaluar las dimensiones de desprestigio laboral, entorpecimiento del progreso durante el desempeño laboral, incomunicación o bloqueo de la comunicación, intimidación de manera encubierta, intimidación manifiesta, desprestigio laboral y conductas no definidas.

Este instrumento fue adaptado y mejorado al idioma español por Gonzales De Rivera, y Rodríguez-Abuin (2005) como parte del Instituto de Psicoterapia e Investigación Psicosomática de Madrid.

**Validez:** Se ha estudiado la validez de criterio a partir del poder predictivo de las dimensiones e indicadores globales del LIPT con respecto a la sintomatología psicopatológica (análisis de contingencia y de correlaciones) en la muestra de acoso; y la validez de constructo a partir del estudio factorial del instrumento.

**Fiabilidad:** Dada la baja variabilidad de las puntuaciones en las muestras con “supuestos no acosados”, se ha utilizado la muestra de personas “acosadas”, para los cálculos de los índices de fiabilidad de los indicadores.

### **Escala de CISNEROS**

La escala Cisneros es un cuestionario desarrollado por el profesor Iñaki Piñuel (2004) de carácter autoadministrado compuesto por 43 ítems, que objetivan y valoran la misma cantidad de conductas de acoso psicológico como también tiene el objetivo de sondear de manera periódica el grado de frecuencia con los que se producen los hostigamientos. Las personas encuestadas respondieron cada uno de los ítems en una escala de 0 (Nunca), 1 (Pocas veces al año o menos), 2 (Una vez al mes o menos), 3 (Algunas veces al mes), 4 (Una vez a la semana), 5 (Varias veces a la semana) a 6 (Todos los días) para medir y registrar el grado en que es afectada por cada una de las conductas de acoso. Tiene una estructura bidimensional que permite ordenar los ítems: ámbito de la conducta de acoso y tipo de conducta de acoso.

**Validez:** Se llevaron a cabo análisis correlacionales entre las puntuaciones obtenidas en la escala Cisneros y escalas que miden autoestima, burnout, depresión, abandono profesional y estrés postraumático, para comprobar si las relaciones hipotetizadas entre dichas variables se cumplen.

**Fiabilidad:** La fiabilidad de la escala se calculó mediante el método de las dos mitades. La estimación de la fiabilidad proporcionada por dicho procedimiento es el resultado de aplicar la corrección de Spearman-Brown al coeficiente de correlación existente

entre las puntuaciones obtenidas en los dos subconjuntos de ítems, elegidos aleatoriamente, en que se divide el cuestionario.

#### **4.5 Procedimiento o desarrollo de las diferentes etapas**

El proceso de investigación se desarrolló en diferentes etapas, a continuación, se describe cada una de ellas.

##### **1º Etapa: Revisión bibliográfica**

Esta etapa corresponde a la revisión teórica sobre el tema a través de libros, páginas web y demás investigaciones relacionadas al acoso laboral, lo que permitió delimitar el problema y plantear objetivos. Posteriormente se elaboró el marco teórico de la investigación y se seleccionó la técnica e instrumento adecuado para la recolección y análisis de la información.

##### **2º Etapa: Recolección de datos y aplicación de instrumentos**

Mediante una entrevista y una carta de la universidad dirigida al Comando Departamental de Tarija, se pide permiso para acceder y recabar la información necesaria en predios de dicha institución.

El primer acercamiento fue a través de la oficina de Recursos Humanos de la institución, que brinda la información necesaria respecto a la cantidad de trabajadores que ejercen sus funciones laborales.

Luego de la revisión de instrumentos y tras obtener la autorización para realizar la investigación, se procedió a aplicar los instrumentos de manera individual dentro el Comando Departamental de Tarija.

Posteriormente se realiza la tabulación y sistematizan los datos para categorizar la variable de estudio.

##### **3º Etapa: Análisis e interpretación de resultados**

En esta etapa se realiza la corrección e interpretación de los cuestionarios y el análisis de los resultados obtenidos.

Se lleva a cabo el procesamiento de los datos, la elaboración de los cuadros y graficas a través del programa Excel.

**Presentación y descripción de los datos:** Consiste en presentar y detallar los datos obtenidos en cuadros de frecuencias y gráficas.

**Análisis e interpretación de los datos:** Se presenta el análisis cualitativo de la información obtenida, basada en los objetivos planteados.

#### **4º Etapa: Redacción de conclusiones y recomendaciones**

Contiene los resultados obtenidos y las conclusiones principales de la investigación, que corresponden a los objetivos y a la hipótesis propuesta. Posteriormente se procede a redactar las recomendaciones en función a los resultados obtenidos para futuros lectores, que se interesen en la problemática abordada.

#### **5º Etapa: Elaboración y presentación del informe final**

Obtenidos los resultados se procede a redactar y organizar el informe final de la investigación, respetando las normas de presentación para su aprobación y posterior defensa.

# CAPÍTULO V

## 5. Análisis e interpretación de los resultados

Para dar cumplimiento al primer objetivo de investigación: “Identificar el nivel en el que se presenta el desprestigio laboral” se presenta la siguiente información.

**Cuadro N° 1**  
**Desprestigio laboral**  
(Frecuencias y porcentajes)

ÍTEMS	NA	UP	MOD	MU	EXT	TOTAL
5. Critican su trabajo	36 47%	20 26%	6 8%	10 13%	4 5%	76 100%
10. No lo miran o lo miran con desprecio o gestos de rechazo	48 63%	21 28%	1 1%	4 5%	2 3%	76 100%
17. Le calumnian y murmuran a sus espaldas	48 63%	13 17%	9 12%	4 5%	2 3%	76 100%
18. Hacen circular rumores falsos o infundados sobre usted	45 59%	16 21%	8 11%	5 7%	2 3%	76 100%
28. Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y malintencionada	54 71%	13 17%	6 8%	2 3%	1 1%	76 100%
49. Se someten informes confidenciales y negativos sobre usted, sin notificarle ni darle oportunidad de defenderse	64 84%	7 9%	2 3%	3 4%	0 0%	76 100%
50. Las personas que le apoyan reciben amenazas o presiones para que se aparten de usted	60 79%	8 11%	6 8%	1 1%	1 1%	76 100%
54. Callan o minimizan sus esfuerzos, logros y aciertos	44 58%	17 22%	7 9%	6 8%	2 3%	76 100%
55. Ocultan sus habilidades y competencias especiales	51 67%	12 16%	6 8%	4 5%	3 4%	76 100%
56. Exageran sus fallos y errores	46 61%	17 22%	6 8%	4 5%	3 4%	76 100%
57. Informan mal sobre su permanencia y dedicación	46 61%	12 16%	7 9%	5 6%	3 4%	76 100%
58. Controlan de manera muy estricta su horario	51 67%	7 9%	6 8%	6 8%	6 8%	76 100%
59. Cuando solicita un permiso o actividad a la que tiene derecho se lo niegan o le ponen pegas y dificultades	54 71%	9 12%	8 11%	3 4%	2 3%	76 100%
60. Se le provoca para obligarle a reaccionar emocionalmente	55 72%	12 16%	7 9%	1 1%	1 1%	76 100%
<b>NA=Nada UP=Un poco MOD=Moderadamente MU=Mucho EXT=Extremo</b>						

Elaboración propia con base en LIPT60. Cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo (2005).

El **desprestigio laboral** hace referencia a situaciones de acoso laboral en las que se produce una desacreditación en el trabajo. Puede darse a través de una distorsión en la comunicación, como rumores o calumnias, con medidas restrictivas o de agravio comparativo con el resto de los trabajadores minimizando sus logros.

De acuerdo con los resultados obtenidos y presentados en el Cuadro N°1, respecto a la afirmación “**No lo miran o lo miran con desprecio o gestos de rechazo**”, NA obtuvo el 63%, este tipo de conducta mayoritariamente no se presenta, en contraste, se puede evidenciar un 28% en UP, un 5% en MU y un 3% en EXT, es evidente que existen algunos casos muy relevantes. Tal conducta puede dañar las relaciones interpersonales o prestarse a malas interpretaciones entre compañeros de trabajo. Dentro del ámbito laboral la comunicación de acoso laboral no verbal es un código importante, que tiene efecto negativo en el clima laboral (Pantusso, 2016).

La afirmación “**Criticar su trabajo**” obtuvo el 47% de las respuestas con NA. Por otro lado, UP tiene un 26%, seguido por MOD con el 8% y MU el 13%, esto indica la presunción de críticas ocasionales al trabajo que algunas personas realizan. Sin embargo, la sola presencia de este indicador demuestra ciertos conflictos en el clima laboral a causa de algunos comentarios malsanos que podría ocasionar estrés físico y psicológico. Estos datos demuestran que hay un bajo nivel de perturbación en los trabajadores para su desenvolvimiento. Además, aquella evaluación negativa del trabajo, crea en las víctimas una sensación de inutilidad, de no tener las capacidades y habilidades necesarias para llevar a cabo lo encomendado y podrían adoptar actitudes pasivas, sumisas y tolerantes frente a las agresiones psicológicas del acosador (Luna, 2003).

“**Callan o minimizan sus esfuerzos, logros y aciertos**”. Esta otra afirmación obtuvo el 58% de NA, un 22% reconoce UP y solo el 9% es MOD. En el otro extremo, en cambio, se ubica MU 8% y EXT 3%. Más de la mitad de las personas encuestadas indican que no sufren acoso laboral. A pesar de ello, la presencia de *mobbing* se hace



notoria en la medida que las respuestas avanzan hacia el otro extremo en la escala utilizada. Ello indica una minimización de logros obtenidos que puede ser causante de desorientación en el cumplimiento de los objetivos laborales. Con el tiempo, quienes lo padecen empiezan a reflexionar sobre sus propios errores y a insistir reiterativamente en el análisis de los mismos, adoptando una postura de desvalorización y aceptación de un “supuesto error”, según Piñuel (2004b).

Los resultados del ítem referido a **“Exageran sus fallos y errores”**, arrojan estos datos: NA 61%, pone de manifiesto que una gran parte de la población no está afectada. Mientras que el 39% restante transcurre desde una afectación leve, 22% responde UP, el 8% MOD a otra que padece mucho el acoso laboral, por ejemplo: 5% indica MU y solo 4% confirma en EXT. Esta realidad podría producir un lento deterioro de la confianza y capacidades profesionales con lo cual inicia un continuo proceso de desvalorización personal, consistente en la destrucción de la autoestima y aparición de inadecuaciones en la manera de sentirse. El trabajador somatiza el conflicto de tal manera que se generan enfermedades físicas que previamente no existían. (Jiménez 2005).

**“Hacen circular rumores falsos o infundados sobre usted”**, similar a los anteriores ítems es evidente que la mayoría de las personas encuestadas no sufre acoso laboral (59% NA). En tanto que sí ocurre a partir de un nivel leve (28% UP) y discreto (11% MOD). Los rumores, como hemos comentado anteriormente, pueden referirse a asuntos personales o a temas propios de la empresa. En ambos casos, pueden ser nocivos cuando se trata de comentarios maliciosos, mentiras e informaciones distorsionadas, etc., también afectan a la institución porque dañan la satisfacción del personal y al clima laboral (De Alba, 2013).

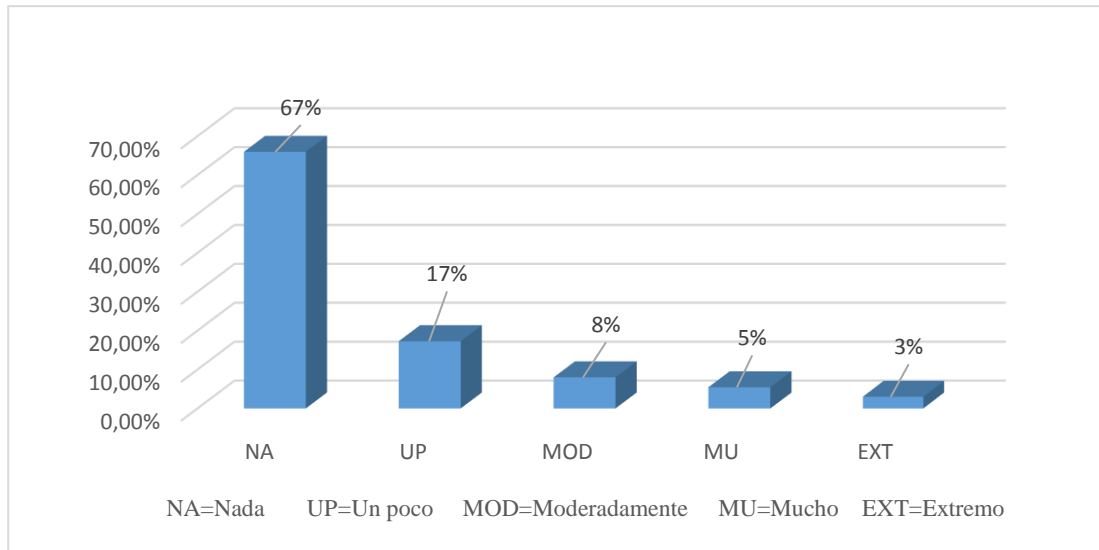
En los restantes ítems: **“Le calumnian y murmuran a sus espaldas”** y **“Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y malintencionada”**, las cifras obtenidas siguen los parámetros que se observan en los anteriores casos desde NA mayoritariamente

hasta MU con indicadores bajos. Esta lectura de los datos ocasiona, desde luego, diversos problemas psicológicos y de comportamiento en quienes sufren acoso laboral con incidencia directa en el desempeño de la propia institución.

Las calumnias y la murmuración dentro de ambientes laborales generan una comunicación excesivamente distorsionada, que afectará de una u otra forma directamente al personal involucrado que podría llegar incluso al aislamiento, donde se extiende la idea de que el origen del problema es la forma de ser de la víctima, apareciendo marcados sentimientos de vergüenza en el trabajador acosado por la “aceptación” de esas calumnias y murmuraciones que tarde o temprano llegan a enterarse dejando un profundo daño (Borrás, 2002).

Por otra parte, la idea que el trabajo que realiza una persona es evaluado de manera injusta, podría provocar un sentimiento de insatisfacción, pérdida de motivación, desinterés, falta de iniciativa y en los peores casos malestar generalizado causado por la frustración, generando trabas para realizar eficientemente futuros trabajos. La institución debe tener mucho cuidado con las evaluaciones de los trabajadores porque, incluso de esta situación puede generar conductas de abuso en algunos trabajadores como una manera de rebelarse ante este tipo de arrogancia, autoritarismo y parcialidad (Piñuel Iñaki & Zabala, 2001).

**Gráfica N° 1**  
Desprestigio laboral



Elaboración propia con base en LIPT60. Cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo (2005).

Cuando se agregan los datos de las diferentes respuestas para cada ítem el resultado determina una tendencia progresiva e inversamente proporcional de 67% para NA frente a 33% para el resto (UP, MOD, MU y EXT). Desde el punto de vista del clima laboral los porcentajes adquieren contraste e importancia porque avizoran la presencia de desprestigio laboral que pareciera no ser muy evidente porcentualmente. Aunque en términos de ocurrencia presentan efectos significativos: Las actividades de acoso como denigrar, desprestigiar a la persona ante sus compañeros de trabajo, desacreditar su capacidad profesional y laboral comprometen la salud de la persona (Leymann, 1996). El acosado suele disminuir el rendimiento en el trabajo, dando de forma involuntaria nuevos argumentos al acosador; y que puede ir agravándose con el pasar el tiempo y desencadenando graves consecuencias psicosociales en las víctimas, como el deterioro de las relaciones de pareja, relaciones familiares y aislamiento del círculo social al que se solía pertenecer (Leymann, 1993).

Para dar cumplimiento al segundo objetivo específico de investigación “**Determinar el nivel en el que se presenta el entorpecimiento del progreso durante el desempeño de sus actividades laborales**”, se tiene que:

**Cuadro N° 2**  
**Entorpecimiento del progreso**  
(Frecuencias y porcentajes)

ITEMS	NA	UP	MOD	MU	EXT	TOTAL
14. Le asignan un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus compañeros	60 79%	7 9%	5 7%	3 4%	1 1%	76 100%
27. Le asignan un trabajo humillante	63 83%	6 8%	3 4%	4 5%	0 0%	76 100%
32. No se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer	60 79%	12 16%	3 4%	1 1%	0 0%	76 100%
33. Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas	49 64%	20 26%	4 5%	2 3%	1 1%	76 100%
34. Le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles	51 67%	12 16%	6 8%	4 5%	3 4%	76 100%
35. Le asignan tareas muy por debajo de su competencia	51 67%	11 14%	7 9%	5 7%	2 3%	76 100%
37. Le obligan a realizar tareas humillantes	60 79%	8 11%	4 5%	0 0%	4 5%	76 100%
<b>NA=Nada UP=Un poco MOD=Moderadamente MU=Mucho EXT=Extremo</b>						

Elaboración propia con base en LIPT60. Cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo (2005).

El **entorpecimiento del progreso** es la estrategia de acoso laboral referida al bloqueo sistemático de la actividad laboral, degradando al trabajador con tareas inapropiadas en la forma o en el contenido de acuerdo con sus competencias. Estas conductas pueden ser: lugar de trabajo aislado, trabajo humillante, cortar iniciativas y tareas absurdas, entre otras.

Cortar las iniciativas propias e impedir desarrollar ideas es la principal actitud que pesa sobre quienes padecen acoso laboral a un nivel bajo (26% UP). Este tipo de comportamientos existen por ciertas causas, una de ellas es el hecho que señala, que

los acosadores se sienten amenazados ante personas altamente cualificadas y con experiencia previa. El acosador comienza por complicar la vida de los que están a su alrededor y son víctimas de su propia inseguridad, suele cambiar de parecer respecto a las decisiones que implican el trabajo de los colaboradores, hace creer a las personas que sus habilidades han disminuido o que no sirve para el trabajo que ha sido contratado. Evidentemente este corte de iniciativas también afecta a la institución porque no le permitirá desarrollar y cumplir sus metas sacando el mejor provecho del recurso humano (Piñuel Iñaki & Zabala, 2001).

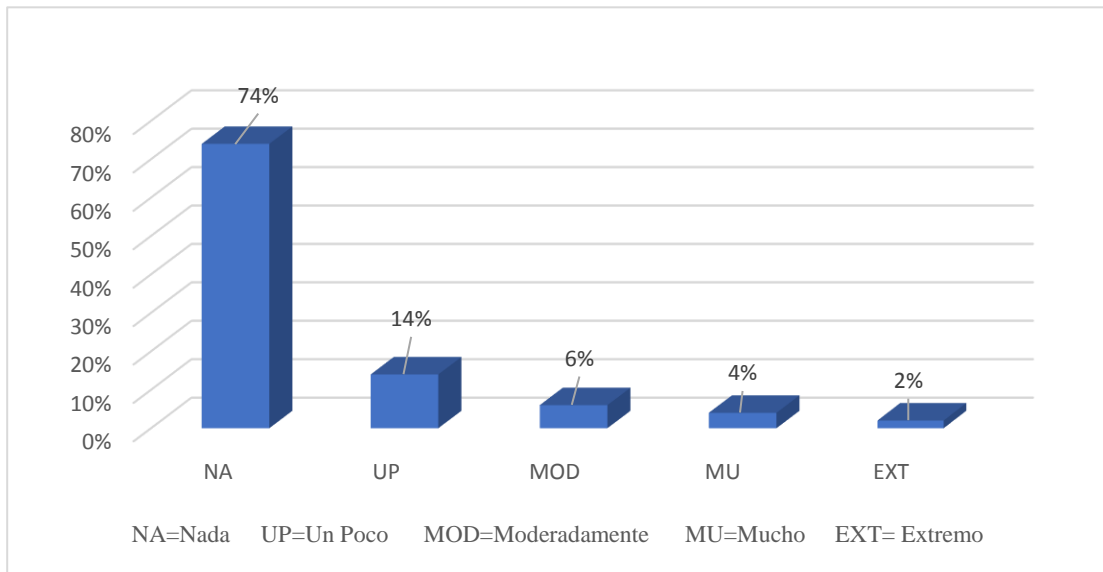
En la medida que las respuestas trasuntan hacia indicadores más extremos de acoso laboral, está claro que la asignación de tareas por debajo de la competencia del trabajador constituye la segunda evidencia (9% MOD). Cerca del nivel máximo de *mobbing* están las respuestas con menor porcentaje apareciendo nuevamente primero el ítem 35 (7% MU) y después el ítem 37 (5% EXT) referido a imposición de tareas humillantes. Este tipo de tareas pueden llevar a una situación de profunda insatisfacción laboral, en ocasiones también existen causas de las tareas absurdas que hacen que los empleados sientan desafección hacia la empresa y hacia su funcionamiento (Regader, 2018).

Tanto la frustración por el corte abrupto de las iniciativas laborales para el desarrollo profesional, como la asignación de tareas por debajo de las competencias suele incidir de manera negativa en el empleado provocando lento deterioro de la confianza de la víctima en sí misma y en sus capacidades profesionales e inicia un continuo proceso de desvalorización personal, consistente en la destrucción de su autoestima (Piñuel, 2003).

Cuando una empresa u organización asigna funciones a sus trabajadores debe probar la realización de tales tareas encomendadas, de lo contrario se crea un "sentimiento de insatisfacción que atenta a su buen equilibrio emocional", y ello menoscaba su dignidad (Ugaz, 2015).

Una de las medidas de presión más habituales es no asignar tarea alguna al trabajador con la idea de que ante el estrés de la situación decida irse voluntariamente de la Compañía o institución (Laborista, 2018).

**Gráfica N° 2**  
**Entorpecimiento del progreso**



Elaboración propia con base en LIPT60. Cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo (2005).

Cuando se agregan los datos de las diferentes respuestas para cada ítem el resultado determina una tendencia progresiva e inversamente proporcional de 74% para NA frente a 26% para el resto (UP, MOD, MU y EXT). Desde el punto de vista del clima laboral los porcentajes adquieren contraste e importancia porque avizoran la presencia de entorpecimiento del progreso que pareciera no ser muy evidente porcentualmente. Aunque en términos de ocurrencia presentan efectos significativos: puede llegar a afectar negativamente el desempeño laboral, entorpeciendo la labor que realizan quienes sufren acoso laboral dentro de la institución o atravesar por situaciones en las que se le impone u obliga al trabajador a realizar trabajos peligrosos o especialmente nocivos para la salud. Es decir, asignarle tareas que ponen en peligro su integridad física o su salud, o bien impedir que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar el trabajo. La amenaza laboral ocurre igualmente en el momento en que alguien es atormentado, ofendido y socialmente excluido, así como cuando debe realizar tareas humillantes en una posición de inferioridad (Zapf y Gross, 2001).

Para dar cumplimiento al tercer objetivo específico de investigación “**Indagar el nivel en el que se presenta el bloqueo de la comunicación**”, se presentan los siguientes resultados:

**Cuadro N° 3**  
**Bloqueo de la comunicación o incomunicación**  
(Frecuencias y porcentajes)

ITEMS	NA	UP	MOD	MU	EXT	TOTAL
3. Sus compañeros le ponen pegas (trabas) para expresarse o no le dejan hablar	42 55%	18 24%	13 17%	2 3%	1 1%	76 100%
11. Ignoran su presencia, no responden a sus preguntas	51 67%	15 20%	7 9%	1 1%	2 3%	76 100%
12. Le gente ha dejado o está dejando de dirigirse o de hablar con usted	58 76%	11 14%	3 4%	4 5%	0 0%	76 100%
13. No consigue hablar con nadie, todos le evitan	64 84%	6 8%	4 5%	2 3%	0 0%	76 100%
15. Prohíben a sus compañeros que hablen con usted	64 84%	9 12%	0	2 3%	1 1%	76 100%
16. En general, se le ignora y se le trata como si fuera invisible	63 83%	9 12%	3 4%	1 1%	0	76 100%
51. Devuelven, abren o interceptan su correspondencia	63 83%	8 11%	3 4%	2 3%	0	76 100%
52. No le pasan las llamadas o dicen que no está	62 82%	8 11%	4 5%	1 1%	1 1%	76 100%
53. Pierden u olvidan los encargos para usted	55 72%	12 16%	7 9%	2 3%	0	76 100%
<b>NA=Nada UP=Un poco MOD=Moderadamente MU=Mucho EXT=Extremo</b>						

Elaboración propia con base en LIPT60. Cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo (2005).

El **bloqueo de la comunicación o incomunicación** inter organizacional (dentro de la organización) y extra organizacional (con el exterior de la organización) es parte de la estrategia de incomunicación, que pueden ser manifestadas mediante actos tales como, ignorar a la persona, evitarla, prohibir hablar con dicha persona, intervenir su correspondencia o llamadas telefónicas, etc.

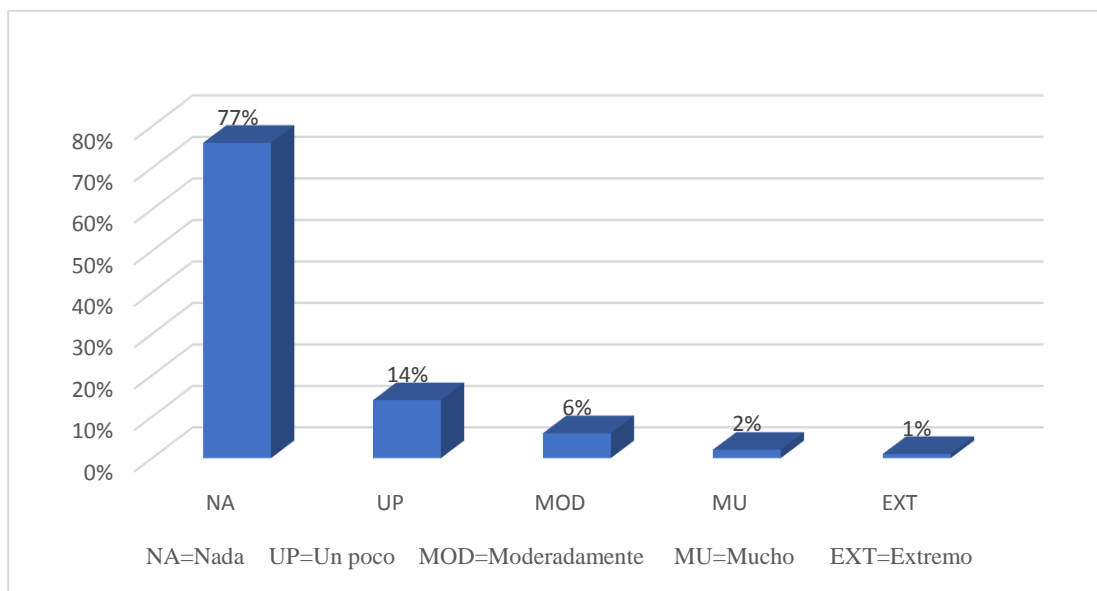


En la medida que las respuestas trasuntan hacia indicadores más extremos de acoso laboral, está claro que poner trabas y no dejar expresarse constituye la primera evidencia (24% UP) y el ignorar la presencia o no responder preguntas es la segunda razón (20% UP). En tanto, cerca del nivel máximo de *mobbing* están las respuestas con menor porcentaje repitiéndose los ítems 3 en primer lugar (17% MOD) y 11 en segundo lugar (9% MOD). En tanto que la actitud de no hablar con la persona que padece acoso laboral es la primera razón (5% MU) seguida nuevamente del ítem 11 (3% EXT).

Estas conductas, afectan la comunicación y relaciones interpersonales de los trabajadores, como también aspectos personales de la víctima. La relación entre los empleados también es un problema frecuente que puede afectar a la calidad de la convivencia como también a la satisfacción laboral. Si existen tensiones, problemas en la comunicación, rivalidades o conflictos, puede generar situaciones de estrés e insatisfacción. (Regader, 2018). Sin embargo, cuando son repetitivas y constantes pueden afectar profundamente las habilidades sociales del individuo como la comunicación efectiva, pensamiento creativo, toma de decisiones y manejo de emociones que se supone que facilitan a las personas a enfrentarse con éxito a las exigencias y desafíos de la vida diaria (Mantilla, 1999).

Así mismo, la falta de comunicación es una de las principales causas por las que una organización puede perder de vista los objetivos comunes. Esto produce que a menudo los trabajadores de la organización estén desmotivados y descontentos en sus actividades diarias (Rebold, 2017)

**Gráfica N° 3**  
**Bloqueo de la comunicación o incomunicación**



Elaboración propia con base en LIPT60. Cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo (2005).

Cuando se agregan los datos de las diferentes respuestas para cada ítem el resultado determina una tendencia progresiva e inversamente proporcional de 77% para NA frente a 23% para el resto (UP, MOD, MU y EXT). Desde el punto de vista del clima laboral los porcentajes adquieren contraste e importancia porque avizoran la presencia de bloqueo de la comunicación o incomunicación que pareciera no ser muy evidente porcentualmente. Aunque en términos de ocurrencia presentan efectos significativos: al limitar la comunicación, a la víctima se le niega el derecho a expresarse o hacerse oír, además, el acosador impone con su autoridad aquello que se puede decir, bloqueando la libre expresión y el flujo continuo de información. Los acosadores restringen los canales de comunicación de sus víctimas, comenzando por evitar comunicarse directamente con ellas y en la mayoría de los casos se le prohíbe dirigirse a sus compañeros. Los daños a nivel personal en la capacidad de manejarse socialmente en el trabajo, la familia y amigos son evidentes cuando se da este tipo de acoso (González de Rivera & Rodríguez-Abuín, 2003).

Para dar cumplimiento al cuarto objetivo específico de investigación “**Evaluar el nivel en el que se presenta la intimidación encubierta en el ámbito laboral**”, los resultados encontrados se presentan en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 4**  
**Intimidación encubierta**  
(frecuencias y porcentajes)

ITEMS	NA	UP	MOD	MU	EXT	TOTAL
7. Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes o acusadoras	58 76%	9 12%	6 8%	3 4%	0	76 100%
9. Recibe escritos y notas amenazadoras	61 80%	6 8%	5 7%	3 4%	1 1%	76 100%
43. Le ocasionan a propósito gastos para perjudicarlo	56 74%	11 14%	4 5%	3 4%	2 3%	76 100%
44. Le ocasionan daños en su domicilio o en su puesto de trabajo	62 82%	9 12%	2 3%	3 4%	0	76 100%
46. Ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo	64 84%	11 14%	0	1 1%	0	76 100%
47. Manipulan sus herramientas (por ejemplo, borran archivos de su pc)	64 84%	6 8%	4 5%	1 1%	1 1%	76 100%
48. Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo	61 80%	8 11%	5 7%	1 1%	1 1%	76 100%
<b>NA=Nada UP=Un poco MOD=Moderadamente MU=Mucho EXT=Extremo</b>						

Elaboración propia con base en LIPT60 Cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo (2005).

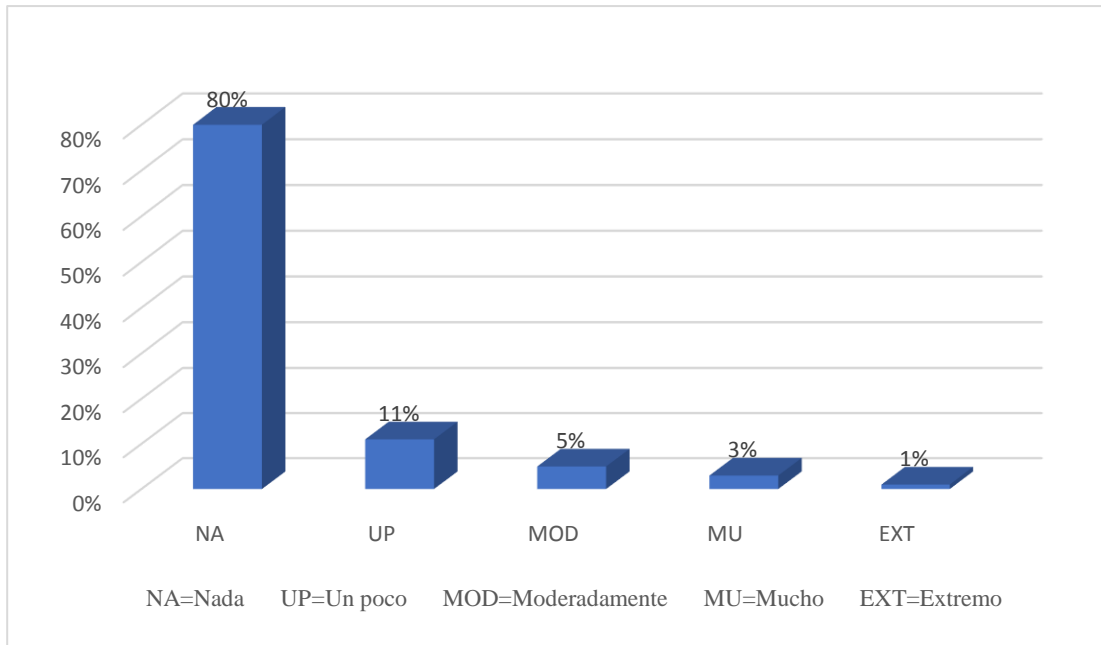
La **intimidación encubierta**, la cual es manifestada a través de amenazas y daños encubiertos, que predominantemente no dejan “huella” o se realizan de manera “limpia”, sin que se puedan delimitar responsables específicos. Actos tales como: llamadas o escritos amenazantes, daños en su domicilio o pertenencias, sustracción de sus pertenencias.

En la medida que las respuestas trasuntan hacia indicadores más extremos de acoso laboral, está claro que poder ocasionar gastos para perjudicar y daños a las pertenencias

o vehículo de quienes padecen acoso laboral constituyen, ambas, la primera evidencia (14% UP cada una) y el recibir llamadas telefónicas con insultos, y amenazas es la segunda razón (8% MOD). En tanto, cerca del nivel máximo de *mobbing* están las respuestas con menor porcentaje, pero de igual marcador de ítems, 7, 9, 43 y 44 (4% MU). En la posición extrema está en primer lugar otra vez el ítem 43 (3% EXT).

Todo lo anterior, según el orden en que se presenta, puede ser una forma de maltrato ya que se pretende generar un daño económico a la víctima y esta perjudicarse angustiada por el gasto que debe realizar. Las llamadas amenazantes o insultantes se encuentran dentro de las formas de acoso verbal, si esta se presenta en la organización, puede generar inseguridad en la víctima y afectar sus funciones laborales, son manifestaciones hostiles encubiertas en la que se restringe las posibilidades de expresión del que las padece.

**Gráfica N° 4**  
**Intimidación encubierta**



Elaboración propia con base en LIPT60 Cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo (2005).

Cuando se agregan los datos de las diferentes respuestas para cada ítem el resultado determina una tendencia progresiva e inversamente proporcional de 80% para NA frente a 20% para el resto (UP, MOD, MU y EXT). Desde el punto de vista del clima laboral los porcentajes adquieren contraste e importancia porque avizoran la presencia de intimidación encubierta que no pareciera ser muy evidente porcentualmente. Aunque en términos de ocurrencia presentan efectos significativos: ya que cualquier manifestación de una conducta abusiva y especialmente los comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos pueden atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un individuo o pueden poner en peligro su empleo o degradar el clima de trabajo (Hirigoyen, 2001). Finalmente, sustraer las pertenencias, documentos o herramientas de trabajo es una acción tomada con la intención de obstaculizar o perjudicar el rendimiento laboral de las víctimas.

Para dar cumplimiento al quinto objetivo específico de investigación “**Identificar el nivel en el que se presenta la intimidación manifiesta**”, se presentan los siguientes resultados:

**Cuadro N° 5**  
**Intimidación manifiesta**  
(Frecuencias y porcentajes)

ITEMS	NA	UP	MOD	MU	EXT	TOTAL
1.Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir	34 45%	15 20%	17 22%	9 12%	1 1%	76 100%
2. Le interrumpen cuando habla	34 45%	24 32%	8 11%	10 13%	0	76 100%
4. Le gritan o le regañan en voz alta	34 45%	21 28%	12 16%	7 9%	2 3%	76 100%
8. Se le amenaza verbalmente	52 68%	14 18%	5 7%	3 4%	2 3%	76 100%
19. Le ponen en ridículo, se burlan de usted	62 82%	9 12%	2 3%	2 3%	1 1%	76 100%
29. Sus decisiones son siempre cuestionadas o contrariadas	41 54%	25 33%	4 5%	5 7%	1 1%	76 100%
<b>NA=Nada UP=Un poco MOD=Moderadamente MU=Mucho EXT=Extremo</b>						

Elaboración propia con base en LIPT60. Cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo (2005).

La **intimidación manifiesta** se caracteriza por: amenazas o restricciones que se le imponen de forma directa, no disimulada e incluso en público, tales como amenazas verbales, gritos o ponerle en ridículo, además de interrupciones mientras habla, burlas o cuestionamientos de sus decisiones que pueden generar consecuencias negativas en el estado de salud físico y mental de la víctima por la manera tan directa en que se presenta este tipo de acoso (Piñuel Iñaki & Zabala, 2001).

En la medida que las respuestas trasuntan hacia indicadores más extremos de acoso laboral, está claro que cuestionar o contrariar las decisiones de quienes la padecen constituye la primera evidencia (33% UP), seguido por interrupciones al hablar (32% UP) y luego que los superiores impidan que se expresen o puedan decir lo que consideran (22% MOD). En tanto, cerca del nivel máximo de *mobbing* están las

respuestas con menor porcentaje, interrumpir cuando habla (13% MU) y en la posición extrema se encuentran los ítems 4 y 8 (3% EXT cada uno respectivamente).

Desde luego, las consecuencias son visibles en cuanto existe una mala relación entre los empleados y los superiores, esta sería motivo de estrés y burnout. Puede que el superior ejerza una influencia negativa sobre el grupo de subordinados, lo que puede generar malestar y comentarios negativos entre estos últimos, reforzando la idea de que son atacados y creando un mal ambiente laboral. (Regader, 2018). No solo se ve afectada la víctima con inseguridades, ya que también puede causar efectos perjudiciales para el bienestar de las personas testigos de estas situaciones concomitante con un incremento en los síntomas de estrés (Slin, 2006).

Para otro de los indicadores cuando una persona quiere dar su punto de vista, espera que le pongan atención. Así que al ser interrumpidos se sienten básicamente menospreciados (Saavedra, 2017). De igual manera puede presentarse gran tensión en los trabajadores que son acosados expuestos a estas conductas, y ello generar un malestar de la víctima que le sitúa en una posición indefensa (Moreno, et al, 2008).

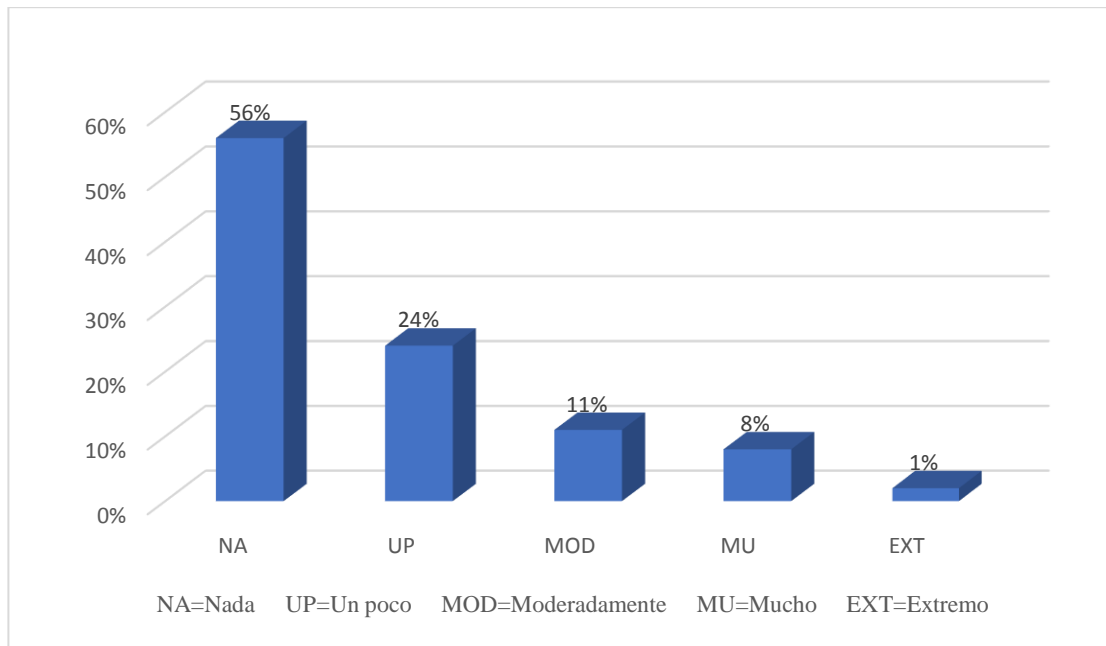
Cuando se permiten gritos en el ambiente de trabajo se corre el riesgo que los trabajadores cumplan sus funciones bajo mucho estrés, perder la confianza en sí mismos y en los demás, disminuya su autoestima y la resistencia del sistema inmunológico, aumentando así el riesgo de sufrir enfermedades (Solka-Dabrowska, 2017). Ante las conductas violentas del acosador, la única solución que encuentra la víctima es vivir con la marginación dentro de la empresa o bien, en el peor de los casos, abandonar voluntariamente la empresa (Piñuel, 2001).

Si las decisiones de los trabajadores son cuestionadas frecuentemente, en ellos surgen dudas e inseguridades, ya que estos cuestionamientos frecuentes afectan a las decisiones futuras que se les presentan a los trabajadores, dañando su rendimiento laboral. la victima puede generar una mala imagen de sí misma y de sus ideas que, en

muchas ocasiones, se ve imposibilitado a la hora de buscar un nuevo trabajo (Hirigoyen, 2001).



**Gráfica N° 5**  
**Intimidación manifiesta**



Elaboración propia con base en LIPT60. Cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo (2005).

Cuando se agregan los datos de las diferentes respuestas para cada ítem el resultado determina una tendencia progresiva e inversamente proporcional de 56% para NA frente a 44% para el resto (UP, MOD, MU y EXT). Desde el punto de vista del clima laboral los porcentajes adquieren contraste e importancia porque avizoran la presencia de intimidación manifiesta que pareciera no ser muy evidente porcentualmente. Aunque en términos de ocurrencia presentan efectos significativos: la intimidación manifiesta, siendo esta amenazas o gritos puede causar daño. Las víctimas habitualmente responden a estas conductas de diferentes maneras con reacciones emocionales de miedo, enojo, paranoia, ansiedad, depresión, dolor, desesperación o vulnerabilidad. El miedo puede conducir a asumir conductas diferentes a su propio estilo como actuar agresivamente (Ireland y Snowden, 2003).

Para dar cumplimiento al sexto objetivo específico de investigación “**Determinar el nivel en el que se presenta el desprestigio personal en la institución**”, al respecto se tiene la siguiente información:

**Cuadro N° 6**  
**Desprestigio personal**  
(Frecuencias y porcentajes)

ITEMS	NA	UP	MOD	MU	EXT	TOTAL
6. Critican su vida privada.	54 71%	4 5%	10 13%	4 5%	4 5%	76 100%
20. Le tratan como si fuera un enfermo mental o lo dan a entender.	67 88%	6 8%	2 3%	0	1 1%	76 100%
21. Intentan obligarle a que se haga un examen psiquiátrico o una evaluación psicológica.	65 86%	6 8%	4 5%	0	1 1%	76 100%
24. Atacan o se burlan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas.	58 76%	13 17%	2 3%	3 4%	0	76 100%
25. Ridiculizan o se burlan de su vida privada.	59 78%	14 18%	1 1%	1 1%	1 1%	76 100%
30. Le dirigen insultos o comentarios obscenos o degradantes.	57 75%	10 13%	6 8%	2 3%	1 1%	76 100%
31. Le hacen avances, insinuaciones o gestos sexuales.	60 76%	9 12%	3 4%	3 4%	1 1%	76 100%
<b>NA=Nada UP=Un poco MOD=Moderadamente MU=Mucho EXT=Extremo</b>						

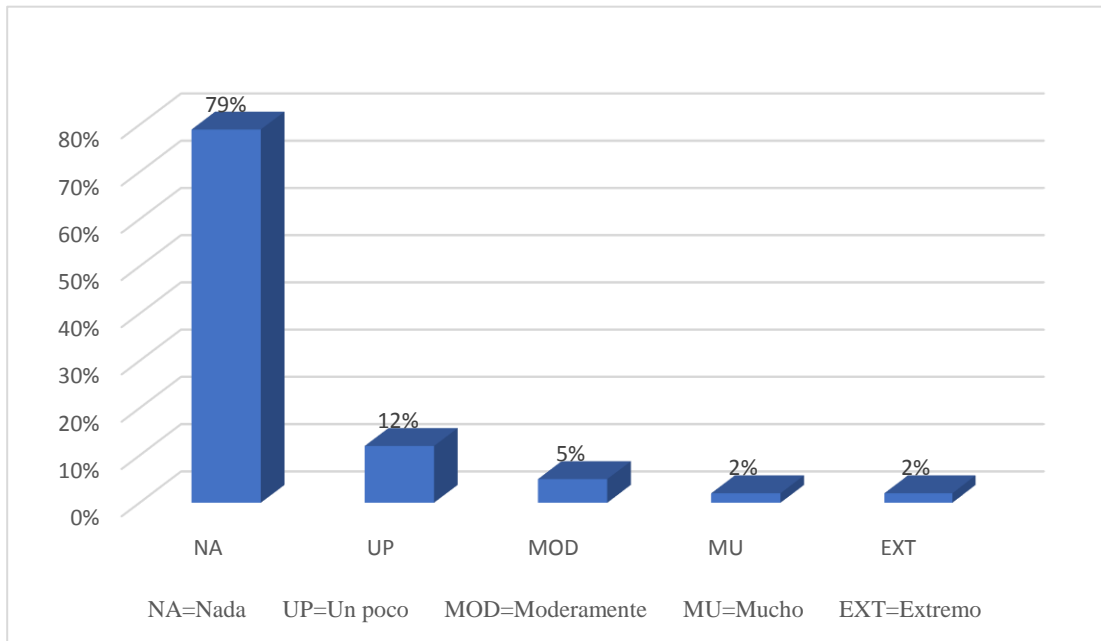
Elaboración propia con base en LIPT60. Cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo (2005).

El **desprestigio personal** es el descrédito o desprestigio de su vida personal y privada (no la laboral), mediante la crítica, burla y desprestigio de su forma de ser, vivir y pensar. A veces manifestada en forma de burlas por alguna condición social, política o religiosa y aun, otras veces, va más allá con insinuaciones sexuales. La finalidad del acosador es la de incrementar la mala imagen de la víctima y así desacreditarla para desencadenar en bajas laborales, despido o la propia renuncia del puesto laboral (Piñuel Iñaki & Zabala, 2001).

En la medida que las respuestas trasuntan hacia indicadores más extremos de acoso laboral, está claro que el ridiculizar, burlarse de la vida privada de quienes lo padecen constituye la primera evidencia (18% UP), seguido por burlas o ataques a su convicción política o creencia religiosa (17% UP). Le sigue el criticar la vida privada (13% MOD). En tanto, cerca del nivel máximo de *mobbing* están las respuestas con menor porcentaje, se repite en este caso el ítem 6 (5% MU), seguido de los ítems 24 y 31 (4% MU, respectivamente) y en la posición extrema se encuentran nuevamente el ítem 6 (5% EXT).

Según el orden de los principales indicadores porcentuales, que tienen los mayores puntajes se considera que estas afirmaciones pueden ir encaminadas a dañar la dignidad o la reputación, por medio de comentarios ofensivos contra una persona, A consecuencia de esto, existe un desprestigio de la imagen y cualidades personales de la víctima. Es por eso que se resalta el respeto a la vida privada, la automotivación, la flexibilidad y la integridad, así como las habilidades interpersonales como la negociación, la empatía, la capacidad de resolución de conflictos y colaboración, son ingredientes vitales para tener un saludable lugar de trabajo (Cherniss, 2005).

**Gráfica N° 6**  
**Desprestigio personal**

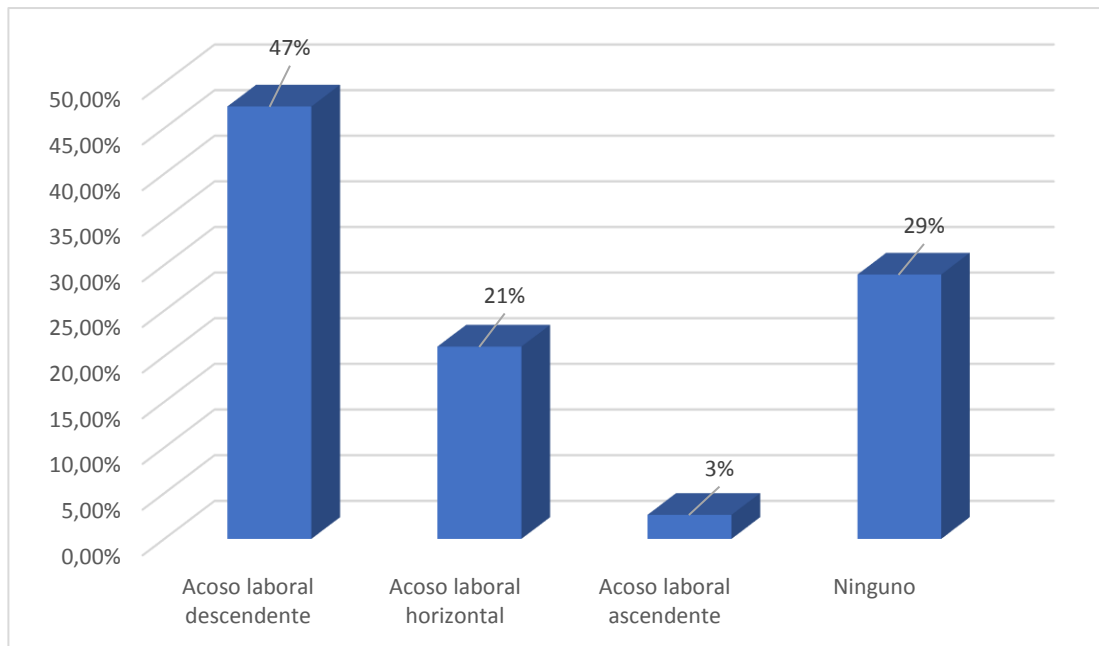


Elaboración propia con base en LIPT60. Cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo (2005).

Cuando se agregan los datos de las diferentes respuestas para cada ítem el resultado determina una tendencia progresiva e inversamente proporcional de 79% para NA frente a 21% para el resto (UP, MOD, MU y EXT). Desde el punto de vista del clima laboral los porcentajes adquieren contraste e importancia porque avizoran la presencia de desprestigio personal el cual pareciera no ser muy evidente porcentualmente. Aunque en términos de ocurrencia presentan efectos significativos: generan consecuencias psicológicas como son distorsiones cognitivas a nivel de concentración, atención, memoria, sentimientos de amenaza, de fracaso, impotencia, apatía, frustración, infravaloración, susceptibilidad, hipersensibilidad, aislamiento, irritabilidad, depresión grave y en algunos casos hasta el suicidio (Luna, 2003).

Para dar cumplimiento al séptimo objetivo específico de investigación “**Identificar el tipo de acoso laboral que mayormente se presenta en el personal**”, los resultados son:

**Gráfica N° 7**  
**Tipos de acoso laboral**



Elaboración propia con base en la Escala de Cisneros (2004).

El tipo de acoso laboral que se presenta con mayor regularidad es el descendente (47%), significa que un trabajador de nivel jerárquico inferior es atacado por uno o varios trabajadores que ocupan posiciones superiores en la jerarquía. Una gran parte de los hostigamientos recibidos son ejecutados por superiores. Hirigoyen (1999) afirma que puede tratarse de un superior que realiza conductas de acoso por miedo a perder el control o puede obedecer a la necesidad de un superior perverso, que necesita maltratar al subordinado para destacar.

Ante tal situación hay otro porcentaje significativo que indica no tener ningún tipo de acoso laboral en la institución (29%).

Le sigue en cantidad de casos el tipo de acoso laboral horizontal (21%) cuando un trabajador es acosado por uno o varios de sus compañeros que pertenecen a su mismo nivel jerárquico. Piñuel y Zabala (2009) citan varias de las razones argumentadas por Leymann para explicar este tipo de acoso: forzar a un trabajador a conformarse con determinadas normas, por enemistad personal, para atacar a la persona más débil o con defectos físico, por diferencias con respecto a la víctima, por aburrimiento o por falta de trabajo. También se ha explicado este acoso aludiendo a la dificultad de las personas de tolerar la diferencia, lo que supone que la persona diferente se ve atacada. Expone que en ocasiones el acoso se debe a sentimientos de envidia de los compañeros por alguna cualidad que posee el agredido y que ellos no poseen (bondad, juventud, cualidades de relación, etc.), o también puede producirse por enemistad personal (Hirigoyen, 2001).

Es decir, el acoso laboral horizontal puede darse cuando un grupo ya formado margina a un individuo que no quiere someterse a las normas fijadas por la mayoría, o puede ser el resultado de una enemistad personal. También puede originarse por cuestiones raciales o de marginación hacia la víctima (por su sexo, nacionalidad, religión, apariencia física, etc.)

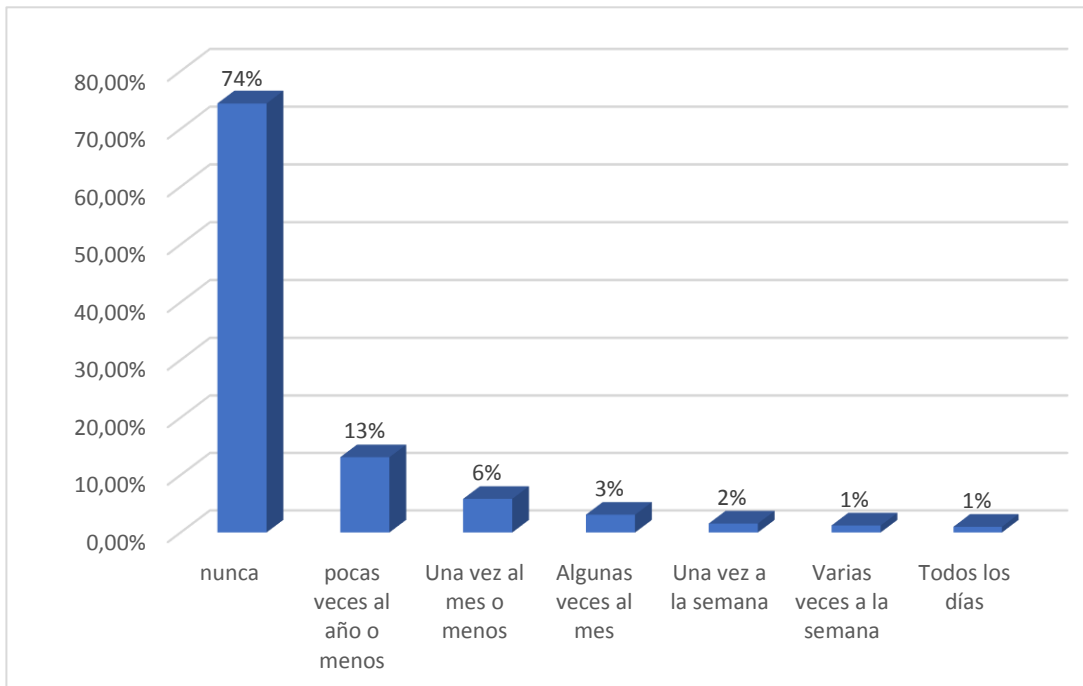
Con un porcentaje mínimo (3%) se produce el acoso laboral ascendente cuando un trabajador de nivel jerárquico superior es atacado por uno o varios de sus subordinados. Este tipo de *mobbing* se explica fundamentalmente debido a la dificultad, por parte de los subordinados, de aceptar a la persona que ocupa un nivel superior. Es decir, el *mobbing* ascendente se produce cuando un superior es víctima de sus subordinados.

El origen puede deberse al nombramiento de un superior o directivo que no es del agrado de los trabajadores o en algunas ocasiones como reacción a un jefe autoritario, arrogante, caprichoso (Hirigoyen, 1999; Piñuel y Zabala, 2000).

Para dar cumplimiento al octavo objetivo específico “Identificar el grado de frecuencia en el que se presentan las conductas de acoso”, se presenta la siguiente información:

**Gráfica N° 8**

**Frecuencia de las conductas de acoso**



Elaboración propia con base en la Escala de Cisneros (2004).

De acuerdo a los resultados obtenidos en cuanto a la frecuencia de los hostigamientos un 74% de los trabajadores indican que nunca vivenciaron conductas de acoso laboral. Es interesante para el análisis observar que un 26% de las personas encuestadas refiera que lo sufren con un intervalo de tiempo, que va de pocas veces al año hasta todos los días.

En cuanto al periodo de tiempo, Leyman (1996) precisa una frecuencia de una vez por semana y una duración de seis meses sobre una persona en el lugar de trabajo. Dicha afirmación fue muy criticada por diversos autores; por ejemplo, para Gimeno Laoz (2001) esto es injustificado porque depende de cada caso. Blanco Barrea (2003) realiza

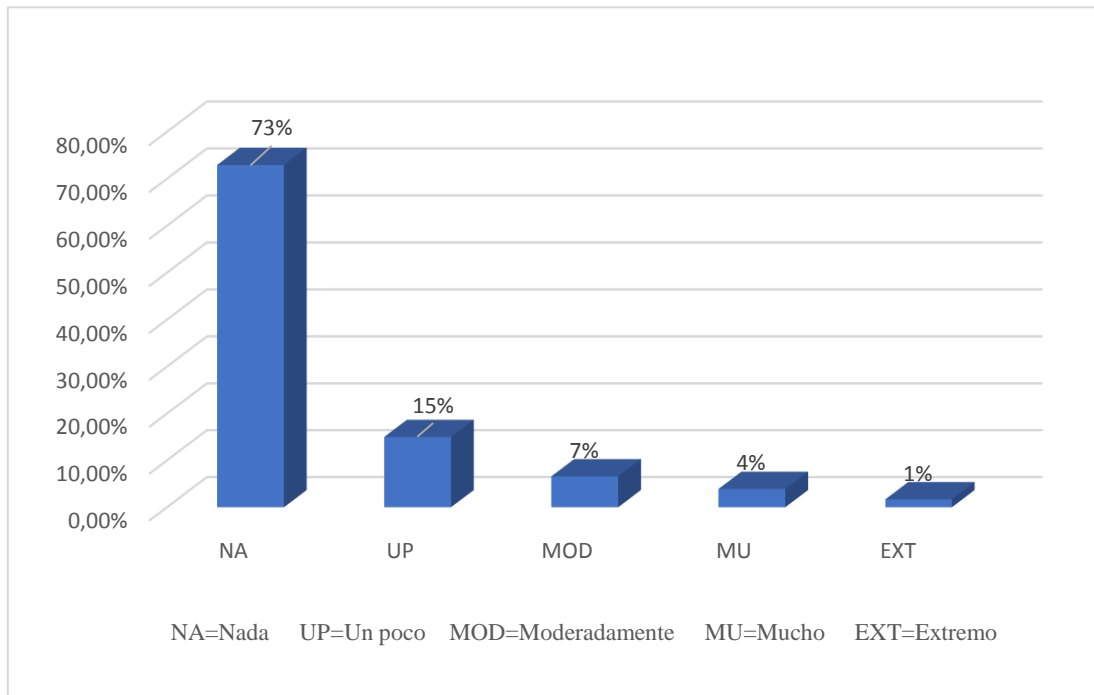
una crítica en este sentido, afirmando que en cada caso habrá que valorar la frecuencia y duración que son las que determina la presencia de *mobbing*.

La frecuencia de aparición del acoso dependerá de la intensidad con la que ocurran los conflictos en la organización. Visto así, el *mobbing* es un evento y conflicto interpersonal que se apoya en las formas de entender las relaciones de poder dentro de la organización (Liefoghe y Mackenzie, 2001).



Para dar cumplimiento al objetivo general de investigación “**Determinar si existe acoso laboral (*mobbing*) en el Comando Departamental de Tarija durante la gestión 2020**”, se presentan los siguientes resultados:

**Gráfica N° 9**  
**Acoso Laboral**



Elaboración propia con base en LIPT60. Cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo (2005).

Cuando se agregan los datos de las diferentes respuestas para cada ítem el resultado determina una tendencia progresiva e inversamente proporcional de 73% para NA frente a 27% para el resto (UP, MOD, MU y EXT). Desde el punto de vista del clima laboral los porcentajes adquieren contraste e importancia porque avizoran un *mobbing* que pareciera no ser muy evidente porcentualmente. Aunque en términos de ocurrencia presentan efectos significativos: un grupo minoritario de trabajadores de la institución son víctimas de hostigamiento para desacreditar el trabajo que realizan, entorpecer sus labores, dañar la comunicación e intimidar tanto encubierta como manifiestamente. Aun así, se debe tener cuidado ante cualquier presencia de acoso laboral ya que puede afectar a los trabajadores. El acoso laboral (*mobbing*) es considerado uno de los

principales estresores psicosociales en el ámbito de trabajo en el que las víctimas desarrollan una sintomatología muy diversa y heterogénea, desde reacciones emocionales como temor o desesperanza hasta la posibilidad de desarrollar progresivamente una severa psicopatología que puede evolucionar y volverse crónica (González, Delgado y García, 2010).

También puede ser perjudicial para la institución por la pérdida de cualquier trabajador y la disminución en la eficacia laboral. Se producen daños, a veces irreparables, en la salud de la víctima, deterioro de sus relaciones familiares, sociales y considerables costos de asistencia sanitaria, y pensiones asociadas al problema (Barón, Munduate y Blanco, 2003).

# CAPÍTULO VI

## 6. Conclusiones y recomendaciones

### 6.1 Conclusiones

Con relación al primer objetivo: **Identificar el nivel en el que se presenta el desprestigio laboral.** Esta conducta ocurre en situaciones en la que se produce una desacreditación en el trabajo, a través de distorsión de la comunicación, accionando los rumores, calumnias, etc. De acuerdo a los resultados obtenidos sometidos al análisis se pudo evidenciar que un 67% de la población no está en situación de desprestigio laboral.

Por otra parte, en esta misma línea de interpretación, el 33% restante se distribuye en los niveles: mínimamente, moderado, mucho y extremo. Estos parámetros porcentuales indican una alta probabilidad de sufrir disminución en el rendimiento del trabajo, aparición de una condición de negatividad psicosocial como característica en las víctimas, que sufren desprestigio laboral, y consecuencias adversas para su salud.

En consecuencia, la hipótesis se rechaza al no haberse evidenciado un porcentaje mayoritario a nivel moderado respecto al desprestigio laboral dentro de la institución.

Con relación al segundo objetivo: **Determinar el nivel en el que se presenta el entorpecimiento del progreso durante el desempeño de sus actividades laborales.** El entorpecimiento del progreso es una estrategia referida al bloqueo sistemático de la actividad laboral, degradando al trabajador con tareas inapropiadas. Este tipo de conductas pueden darse si colocan a la persona en un lugar de trabajo aislado, lo humillan e imponen tareas absurdas, entre otras. El 26% de la población presenta esta conducta con estándares de perfil bajo y niveles que van desde mínimo hasta extremo. Solamente una pequeña parte del personal en el Comando Departamental de Tarija sufre esta conducta. La situación podría potencialmente afectar negativamente el rendimiento laboral y entorpecer el trabajo que desempeña dentro la institución inclusive hasta poner en peligro su integridad física y psicológica. En concordancia, la hipótesis es rechazada.

Con relación al tercer objetivo: **Indagar el nivel en el que se presenta el bloqueo de la comunicación.** Si hay bloqueo de la comunicación es porque se ignora a la persona sobre la cual se lo ejerce, se la evita, se prohíbe a los demás hablarle, se interviene su correspondencia y llamadas telefónicas. El 23% de la población seleccionada presenta algún grado de bloqueo en la comunicación: mínimo, moderado, mucho y extremo. Esta estrategia puede generar problemas en la comunicación, desmotivación y descontento para realizar actividades diarias en quienes lo padecen y causar daños a nivel de manejo social en situación de trabajo, dentro la propia familia y con las amistades. Consecuentemente, la hipótesis es rechazada, porque se previó encontrar un nivel elevado de bloqueo en la comunicación.

Con relación al cuarto objetivo: **Evaluar el nivel en el que se presenta la intimidación encubierta en el ámbito laboral.** La intimidación encubierta es manifestada a través de amenaza y daño invisibilizados, sin que se pueda delimitar responsables específicos. Ocurre mediante llamadas o escritos amenazantes, daños al domicilio y pertenencias. Los resultados muestran porcentajes diversos en los niveles: poco o mínimo, moderado, mucho y extremo. Esta conducta es manifestada por algunos funcionarios y puede generar un clima de “terror” y un ambiente hostil; antipatía, desconfianza e inseguridad que afecta tanto a la víctima cuanto a la institución. La hipótesis es rechazada porque se estimaba encontrar un porcentaje mayoritario, ubicado en el nivel: un poco o mínimo.

Con relación al quinto objetivo: **Identificar el nivel en el que se presenta la intimidación manifiesta.** La intimidación manifiesta se caracteriza por amenazas o restricciones que se imponen de forma directa, no disimulada, o en público. Se la ejerce con amenazas verbales, gritos y ridiculizar, etc. El 56% de la población seleccionada asegura que esta conducta no está presente y mientras el 44% sí la padece en diversos porcentajes dentro los niveles: mínimo, moderado, mucho y extremo, lo cual evidencia que solo algunos de los funcionarios la experimentan como miedo, enojo, ansiedad,

depresión, desesperación o vulnerabilidad. En este caso, también se rechaza la hipótesis porque los resultados no son mayoritariamente del nivel moderado en la intimidación manifiesta.

Con relación al sexto objetivo: **Determinar el nivel en el que se presenta el desprestigio personal en la institución.** El desprestigio personal es el descrédito o desprestigio a la vida personal y privada mediante la crítica, burla en su forma de ser, vivir y pensar de quien lo sufre. Esta conducta está presente en el 21% de la población seleccionada y en los niveles: un poco o mínimo, moderado, mucho y extremo. Las consecuencias son básicamente psicológicas expresadas a través de las distorsiones cognitivas en la concentración, atención o memoria; la frecuencia de sentimientos amenazantes, de fracaso, frustración y aislamiento, entre otros. La hipótesis es rechazada, ya que se estimaban porcentajes mayores para el nivel moderado.

Con relación al séptimo objetivo: **Identificar el tipo de acoso laboral que mayormente se presenta en el personal.** A partir de los resultados hallados se pudo identificar que el tipo de acoso laboral, que mayormente se presenta en la institución (47%) es el descendente. Esto quiere decir que una gran parte de los hostigamientos recibidos son ejecutados por superiores, los cuales pueden deberse a que los mismos tienen miedo de perder el control, como también a la necesidad de maltratar a un subordinado. En este caso, la hipótesis se confirma.

Con relación al octavo objetivo: **Identificar el grado de frecuencia en el que se presentan las conductas de acoso.** Un porcentaje mayoritario (74%) de los trabajadores señalaron que nunca vivenciaron conductas de acoso dentro de la institución.

En tanto, un 26% refiere que lo sufre con intervalo de tiempo desde pocas veces al año hasta todos los días, aunque los hostigamientos no son habituales. La hipótesis se

rechaza porque las conductas de acoso laboral se presentan con una frecuencia de una vez al mes o menos.

Con relación al objetivo general: **Determinar si existe acoso laboral (*mobbing*) en el Comando Departamental de Tarija, durante la gestión 2020.** Un 73% de los trabajadores, pertenecientes al Comando Departamental de Tarija, no experimentan acoso laboral (*mobbing*), lo que indica que gran parte de los trabajadores no son víctimas de hostigamientos o maltrato en su fuente laboral. Sin embargo, un 27% afirma que sí hay acoso, en los niveles: un poco o mínimamente, moderadamente, mucho y extremo. Aunque el porcentaje es relativamente bajo en comparación al primero no deja de ser importante porque demuestra un grado de hostigamiento y maltrato que desacredita el trabajo de quienes lo sufren y ello entorpece su labor, daña la comunicación, intimida de manera encubierta o manifiesta y desacredita. También puede causar sintomatología diversa y heterogénea, desde reacciones emocionales, temor o desesperanza hasta la posibilidad de desarrollar progresivamente una severa psicopatología, que puede evolucionar y volverse crónica.

En cuanto a la hipótesis general esta se confirma, pudiendo concluir que, si bien los resultados obtenidos no son mayoritarios, estos aseveran la existencia de acoso laboral dentro de la institución.

## **6.2 Recomendaciones**

A la institución para que fortalezca el área de recursos humanos con personal entendido en clima laboral y realizar intervenciones frente a los problemas que surjan con el propósito de coadyuvar a mejorar las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo. Así también estar atentos a las necesidades o problemas que los trabajadores presenten dentro de su fuente laboral.

A futuros investigadores que deseen abordar con mayor amplitud la problemática y aplicación de las herramientas utilizadas para profundizar, de mejor manera, la temática en aras de recoger datos que contribuyan a la teoría existente.