

# Mobbing Hostigamiento laboral: Dos experiencias peruanas

Zoila Elvira Miraval Tarazona  
Godofredo Román Lobato Calderón  
José Luis Jerí Leguía  
Lincoln Abraham Miraval Tarazona  
Mónica Roxana Tamayo García

# Mobbing Hostigamiento laboral: Dos experiencias peruanas

---

Zoila Elvira Miraval Tarazona  
Godofredo Román Lobato Calderón  
José Luis Jerí Leguía  
Lincoln Abraham Miraval Tarazona  
Mónica Roxana Tamayo García

Este libro ha sido debidamente examinado y valorado en la modalidad doble par ciego con fin de garantizar la calidad científica del mismo.

© Publicaciones Editorial Grupo Compás  
Guayaquil - Ecuador  
compasacademico@icloud.com  
<https://repositorio.grupocompas.com>



Ramírez, M., Delgado, N., Solís, P., Ramírez, J., Estrada, M. (2023)  
Mobbing Hostigamiento laboral: Dos experiencias peruanas  
. Editorial Grupo Compás

© Zoila Elvira Miraval Tarazona  
Godofredo Román Lobato Calderón  
José Luis Jerí Leguía  
Lincoln Abraham Miraval Tarazona  
Mónica Roxana Tamayo García

**ISBN: 978-9942-33-615-6**

El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

## Índice

UNA ÓPTICA DE LA PROBLEMÁTICA	2
DEFINICIONES DE MOBBING O ACOSO LABORAL – HOSTILIZACIÓN LABORAL	5
Capítulo II	10
EL MOBBING	10
TIPOS DE MOBBING O ACOSO LABORAL:	12
FASES DEL MOBBING O ACOSO LABORAL:	13
TIPOS DE HOSTILIZACIÓN O ACOSO INSTITUCIONAL	19
MODALIDADES DEL MOBBING	22
Capítulo III	24
Perfil del acosador	24
Acosador Paranoide	30
IMPLICADOS EN EL MOBBING O ACOSO LABORAL	37
INTERVENCIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE LA INSTITUCIÓN	38
FACTORES ASOCIADOS AL MOBBING	46
Capítulo IV	51
SERVIDOR PÚBLICO	51
FUNCIONARIO PÚBLICO	52
CLASIFICACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS	53
TRABAJADOR PÚBLICO	54
JORNADA DE TRABAJO	55
LA REGULACIÓN DE LA JORNADA MÁXIMA DE TRABAJO EN EL PERÚ	58
IMPORTANCIA DE LA JORNADA MÁXIMA DE TRABAJO EN EL PROCESO PRODUCTIVO	65
Capítulo V	68
BASE LEGAL EN MATERIA LABORAL	68
MEDIDAS ADMINISTRATIVAS Y LEGALES FRENTE AL MOBBING	76
EL MOBBING EN PROFESIONALES DE LA SALUD COMO UN FACTOR DETERMINANTE EN SU DESEMPEÑO PROFESIONAL. HOSPITAL REGIONAL HERMILIO VALDIZAN. HUÁNUCO – PERÚ	83

## Capítulo I

### UNA ÓPTICA DE LA PROBLEMÁTICA

La violencia es uno de los fenómenos más extendidos de nuestra época y su impacto se advierte no sólo en situaciones de abierto conflicto agresivo, sino que aparece incluso en la resolución de problemas simples de la vida cotidiana. Por lo que se puede afirmar que muchas personas en alguna etapa de su vida han sido víctimas de violencia. Hoy en día el tipo de violencia ha alcanzado niveles altos y el entorno laboral no es ajeno a esta realidad, el “Acoso Laboral” o “Hostilización Laboral” también conocido como *mobbing* o acoso psicológico en las organizaciones laborales es un problema que afecta significativamente la eficiencia de los recursos humanos, deteriorando la salud de los trabajadores afectados, causando su baja laboral y su deterioro psicológico y físico.

Por tanto, se entiende a la hostilización laboral como todo abuso emocional acompañado de conductas agresivas y hostiles que se ejercen de manera constante entre compañeros de trabajo y/o superiores y subordinados, asociados a comunicaciones negativas, de manera sistemática y por un período prolongado de tiempo. En el *mobbing* se presenta una situación en la que las víctimas no pueden ejercer control para resolver el problema<sup>1</sup>. En ese sentido, podemos inferir que es una forma de agresión en la que existe un desequilibrio de poder entre el hostigador y la víctima.<sup>2</sup>

El número creciente de casos divulgados en los medios de comunicación ha puesto de moda la temática de violencia como

---

<sup>1</sup> Leymann H. *Mobbing*. Paris: Seuil. Francia. 1996.

<sup>2</sup> Mishna. F. Learning disabilities and Bullying: Double Jeopardy. *Journal of learning disabilities*, (4) 336-347. 2003.

un fenómeno que no es ciertamente nuevo pero cuya incidencia y crecimiento en los últimos años es verdaderamente alarmante.<sup>3</sup> La divulgación mediática ha mostrado la indefensión, desesperación y persecución con que las víctimas de *mobbing* viven frecuentemente en su trabajo, haciéndose eco de la lucha y la esperanza de muchos de los que trabajamos a diario, para que el trabajo no resulte nocivo para la salud psicológica. La hostilización o *mobbing* causa enormes sufrimientos a las personas que lo padecen y merma la competitividad potencial individual y de las instituciones y organizaciones en las que se produce, no menos del 12% de los trabajadores muestra ser víctima de hostilización laboral o *mobbing*<sup>4</sup>.

Es así que, en algunas organizaciones laborales se puede observar que las personas que ocupan categorías jerárquicas, o en similares situaciones se otorga más poder a algunas personas sobre otras, ya sea por antigüedad, por vínculos de poder, o porque pertenece a algún departamento o área administrativa, académica o gremial de mayor reconocimiento. Esta persona puede hacer uso de su poder y convertirse en agresor de otras personas a quienes considere diferentes o amenazantes.<sup>5</sup>

Zapf y Gross sostienen que el acoso laboral es una forma de conflicto organizacional intensificado<sup>6</sup>, de manera que la posibilidad de que éste se presente dependerá de la frecuencia de aparición de los conflictos en la organización y ante todo, de las formas como éstos se gestionen. El *mobbing* es también entendido como un evento y conflicto interpersonal que se apoya en las formas de pensar en las relaciones de poder dentro de la organización laboral según manifiesta Luna.

---

<sup>3</sup> Ídem.

<sup>4</sup> Luna. A. Acoso psicológico en el trabajo (mobbing). Secretaría de Salud Laboral, Madrid: Ediciones GPS- España. 2003.

<sup>5</sup> Ídem.

<sup>6</sup> Zapf. D y Gross. C. Conflict escalation and coping with workplace bullying: a replication and extension. *European Journal of work and organizational psychology*, 10 (4) 369-373. 2001.

Cabe indicar que existen diferencias entre la hostilización laboral como una conducta inaceptable, y los desacuerdos generales que ocurren en el trabajo. Es así que la Unión de Investigadores del Reino Unido ha insistido en que el acoso laboral se puede diferenciar fácilmente de otras situaciones, como los desacuerdos aislados o las burlas sociales. Las diferencias de opinión ocasionales y los conflictos en las relaciones de trabajo deben ser tratados como parte del ambiente normal de trabajo, siempre y cuando las interacciones sociales y los mecanismos para solucionar los problemas no pretendan herir deliberadamente, ni ofender a ninguna persona.

Para Lee, básicamente la hostilización laboral ocurre cuando los conflictos personales no son recíprocos o cuando se carece de respeto por la integridad individual, lo cual conlleva a actuaciones poco éticas, de las que resultan problemas en la salud individual, o cuando afectan el bienestar físico o mental de manera adversa<sup>7</sup>

Según el último informe presentado por la Organización Mundial de la Salud, en América Latina alrededor de cuatro millones de personas padecen actualmente acoso psicológico en el trabajo. En el caso del Perú, no hay estadísticas que señalen el número de personas que sufren de acoso laboral o *mobbing*; sin embargo las estadísticas presentadas por la OMS muestran que el 75% de las personas presentan enfermedades como la depresión psicótica o melancólica, abatimiento, estrés crónico, enfermedades cardíacas, pensamientos de muerte o de suicidio, síntomas característicos que pueden alertarnos de que alguien cercano a nosotros está sufriendo este acoso laboral y que requiere de ayuda inmediata<sup>8</sup>.

En la mayoría de los casos de *mobbing*, estos ocurren en el marco de las relaciones laborales, en las que las víctimas han soportado

---

<sup>7</sup> Lee. D. An analysis of workplace bullying in the UK. *Personnel Review*: Farnborough, 29 (5), 593-610. Inglaterra. 2000.

<sup>8</sup> Los Andes. Perú. 2013.

durante un largo tiempo la violencia; lo cierto que es una problemática estructural, que se manifiesta de múltiples formas: física, psicológica, económica y cultural.

La situación actual del servidor público y privado, es que se ha vulnerado sus derechos, por el desconocimiento de los mismos, por las prácticas sociales que perpetúan la discriminación de género, por los sistemas legales y políticos que facilitan la impunidad en los casos de violencia laboral y por la indiferencia de la sociedad en conjunto, que no supera el mito de creer que este problema pertenece solo a los trabajadores contratados.

Por lo anteriormente señalado, *el mobbing* o acoso laboral o hostilización laboral es un término nuevo pero ya de raíces ancestrales, podríamos decir que se inició desde la época de la colonia, y que no sólo afecta a las clases sociales más vulnerables, sino a todos por igual, problemática social que se puede prevenir empoderando a los trabajadores víctimas de violencia laboral o acoso laboral a través de diferentes canales; es así que en el presente trabajo aportamos dos nuevos casos acerca del *mobbing* o acoso laboral o hostilización laboral, en docentes de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco, y en profesionales de la salud del Hospital Regional Hermilio Valdizán de Huánuco, situaciones que no escapan a esta realidad.

## **DEFINICIONES DE MOBBING O ACOSO LABORAL – HOSTILIZACIÓN LABORAL**

El ‘mobbing’ es el abuso deliberado y sistemático que un trabajador sufre por parte de sus compañeros o superiores. La lista de ofensas es larga: insultos, críticas desacertadas sobre su desempeño, discriminación, etcétera. En muchos casos, es una estrategia abusiva para deshacerse de los empleados, ya sea por envidia, o porque les pueden quitar el puesto o porque, simplemente no encajan en el grupo, y es de destacar la entrevista a Rachael Silberman, psicóloga de la clínica Javier Prado de Lima (Perú), que afirma que estos golpes hacen que la persona se sienta



inferior, dude de su capacidad y baje su rendimiento, hasta verse obligados a renunciar. Todo esto, sin duda afecta las relaciones con los seres queridos, básicamente por la frustración que se lleva dentro, por ello Silberman sugiere que las personas que sean víctimas de ‘mobbing’ se pongan firmes y hagan valer sus derechos, pues se trata de atropellos que no deben tolerarse.

El *Mobbing o Acoso Psicológico laboral* es uno más de los elementos de un fenómeno mayor: de la violencia laboral, este concepto va más allá de la simple agresión física e incluye conductas que son susceptibles de violentar e intimidar a quienes las sufren, así la violencia en el lugar de trabajo o centro laboral incluye las conductas físicas o verbales amenazantes, intimidatorias, abusivas o acosantes, dados los evidentes signos externos que se manifiestan en la violencia física en el entorno laboral, ésta es más fácil de detectar, sin embargo, no ocurre lo mismo con la violencia psicológica; la cual en muchas ocasiones puede negarse o deformarse. Por lo tanto, la violencia en el trabajo “acoso laboral o mobbing” se manifiesta como un abuso de poder con el objetivo de doblegar la conducta del otro mediante la utilización de la fuerza física y/o psicológica.

Es importante considerar la necesidad de adecuar las estructuras de las organizaciones para poder responder a las demandas y desafíos que genera un mundo cada vez más globalizado y competitivo, tanto en el ámbito público como privado, y esto supone que sus miembros estén sometidos a continuas y cada vez más complejas relaciones interpersonales. Este proceso de interacción no solo se lleva a cabo dentro del propio sistema organizacional sino también con individuos de otras organizaciones y de los usuarios que utilizan los productos o servicios que ellas generan, y es en este contexto donde se planifican y ejecutan conductas de *mobbing* o acoso psicológico laboral, de parte de uno o más de sus miembros contra otros individuos.

Los causantes de conductas de *mobbing* o acoso psicológico laboral han sido considerados como intimidadores en serie, mediocres inoperantes activos, perversos narcisistas, sociópatas, acosadores psicopáticos y acosadores paranoides<sup>9</sup>. Para las víctimas, las consecuencias de ser provocadas por los acosadores, pueden ser devastadoras no solo desde un punto de vista físico sino también desde el psicológico, dando origen a cuadros de estrés, trastornos de ansiedad, trastornos del sueño, depresión e incluso intentos de suicidio<sup>10</sup>.

Desde un aspecto más literal el concepto de Acoso Laboral o *Mobbing* fue introducido en las ciencias sociales por el etólogo Konrad Lorenz, como una extrapolación de sus observaciones en diversas especies de animales en libertad, y en su significado original más simple, se denomina al “*Mobbing*” como al ataque de una coalición de miembros débiles de una misma especie contra un individuo más fuerte. Actualmente, se aplica a situaciones grupales en la esfera laboral, en las que un sujeto es sometido a persecución, agravio o presión psicológica por uno o varios miembros del grupo al que pertenece, con la complicidad o consentimiento del resto. Es de destacar que en algunos colectivos laborales, gremiales y en especial políticos aplican de cierta manera una especie de acoso psicológico a través de los psicosociales, para destruir psicológicamente a sus subalternos y/o opositores.

En realidad, el fenómeno, aunque escasamente estudiado, es conocido desde la antigüedad como el *síndrome del chivo expiatorio* o *síndrome del rechazo de cuerpo extraño*. Shuster<sup>11</sup> considera que el acoso laboral o institucional, es una de las experiencias más devastadoras que puede sufrir un ser humano en situaciones sociales ordinarias. Lo define como "ser objeto de

---

<sup>9</sup> Iñaqui Piñuel y Araceli Oñate. 2004.

<sup>10</sup> Ídem.

<sup>11</sup> Shuster. 1996.

agresión por los miembros del propio grupo social", y lo distingue de dos situaciones próximas:

- El rechazo social, en el que el individuo puede ser excluido por sus iguales de contactos e interacciones, pero no perseguido, la desatención social, en la que el individuo es simplemente, ignorado.
- El estrés por trabajar rápidamente, o por la competitividad empresarial existente, el tener un mal día, el mantener un conflicto con un compañero o incluso el padecer de un jefe exigente o perfeccionista.

En resumen, el Acoso Laboral o “*Mobbing*” puede ser definido como el deliberado, intencionado y continuado maltrato en acciones y palabras que recibe un trabajador, hasta entonces válido, adecuado, o incluso excelente en su desempeño, por parte de uno o varios compañeros de trabajo, incluido muy frecuentemente por su propio jefe, que buscan con ello desestabilizarlo y minarlo emocionalmente, con vistas a deteriorar y disminuir su capacidad laboral o empleabilidad y poder eliminarlo así más fácilmente del cargo, lugar y del trabajo que ocupa en la organización o institución.

La *American Psychological Association* (APA) explica que el trauma psicológico es "...una respuesta emocional a un evento terrible...", que interfiere con la capacidad de un individuo para desenvolverse como lo haría en circunstancias normales. Mientras que el impacto psicológico de un incidente particular variará de persona a persona, la mayoría experimenta mayores niveles de angustia emocional después de pasar por eventos traumáticos. Afortunadamente, estos sentimientos a menudo desaparecen si se recibe el apoyo adecuado de familiares, amigos, psicólogos, profesionales de la salud mental y otras redes sociales.

Está claro que las heridas psicológicas y emocionales de la violencia laboral son devastadoras y pueden perseguir a las

víctimas durante muchos años y robarles la posibilidad de vivir una vida plena. Así que si un ser querido o uno mismo está siendo víctima de malos tratos, es importante que busque ayuda, ya que cuanto más tiempo persista el abuso, más daño puede causar física y psicológicamente.

## **Capítulo II**

### **EL MOBBING**

La palabra “mob” del latín “mobile vulgus”, se traduce como multitud, turba, muchedumbre y “to mob” (del inglés) como acosar, atropellar, atacar en masa a alguien. El primero en estudiar el mobbing fue el etólogo austriaco Konrad Lorenz (Lorenz, 1966), quien al observar el comportamiento de determinadas especies animales constató que en ciertas oportunidades, los individuos más débiles del grupo formaban una coalición para atacar a otro más fuerte. Del mismo modo durante la década de los ochenta ‘80, el psicólogo Heinz Leyman (1997) de la Universidad de Estocolmo (Suecia), considerado la máxima autoridad mundial sobre el tema, lo define como: “...una situación en que una persona, o varias, ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente, durante un tiempo prolongado, sobre otra u otras personas en el lugar de trabajo con el fin de destruir sus redes de comunicación, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y conseguir su desmotivación laboral...”. Asumiendo las autoras dicha definición como nuestra, en el presente trabajo.

En 1996, Leyman operacionaliza su definición: “...El psicoterror o mobbing en la vida laboral conlleva una comunicación hostil y desprovista de ética que es administrada de forma sistemática por uno o unos pocos individuos, principalmente contra un único individuo, quien, a consecuencia de ello, es arrojado a una situación de soledad e indefensión prolongada, a base de acciones de hostigamiento frecuente y persistentes (al menos una vez por semana) y a lo largo de un prolongado periodo de tiempo (al menos durante seis meses). A causa de la alta frecuencia y la larga duración de estas conductas hostiles a que es sometido un individuo, el maltrato sufrido se traduce en un suplicio psicológico, psicosomático y social de proporciones...”. Esta definición, deja fuera los conflictos temporales y se centra en el

momento en que la situación psicológica que afecta al individuo se traduce en trastornos psiquiátricos. Aquí la distinción entre “conflicto” y “psicoterror” no está centrada en qué se hace, o cómo se hace, sino más bien en la duración de lo que se hace.

Uno de los especialistas más reconocidos en el ámbito español y europeo es el psicólogo Iñaki Piñuel y Zabala, profesor titular de la Universidad Alcalá de Henares (España). Para el profesor Piñuel, el acoso laboral “...consiste en el deliberado y continuo maltrato moral y verbal que recibe un trabajador, hasta entonces válido, adecuado o incluso excelente en su desempeño, por parte de uno o varios compañeros del trabajo, que buscan con ello desestabilizarlo y minarlo emocionalmente con vistas a deteriorar y hacer disminuir su capacidad laboral o empleabilidad y poder eliminarlo así más fácilmente del lugar y del trabajo que ocupa en la organización...”.

En este sentido el acoso laboral, se presenta como un conjunto de conductas premeditadas las cuales se ejecutan de acuerdo a una estrategia preconcebida y extremadamente sutil con un solo objetivo claro y concreto: la anulación de la víctima.

Uno de los elementos más característicos del *Mobbing* o Acoso Psicológico en el trabajo es que no deja rastros visibles y las secuelas son las propias del deterioro psicológico que presenta la víctima, las cuales fácilmente pueden atribuirse a problemas personales o de relación con sus compañeros de trabajo. Así él o los acosadores inician este proceso motivados por distintas razones: celos profesionales, envidia, donde esta última no se focaliza sobre los bienes materiales de la víctima, sino sobre sus cualidades personales positivas, como su inteligencia, capacidad de trabajo, razonamiento, etc. También son objeto de ataques ciertos rasgos diferenciales respecto del grupo como son la procedencia social, nivel cultural y/o profesional, o alguna característica física la cual es aprovechada por él o los acosadores para utilizarla a su conveniencia o en sus fines.

Encontramos a Luna (2003) que refiere que otra característica presente en el acto del acoso es el grado de complicidad por parte de los compañeros de la víctima, ya sea apoyando en forma tácita las conductas del o los agresores, guardando silencio para no ser nuevas víctimas de agresión o no poner en peligro su puesto de trabajo si dar a conocer los sucesos acontecidos.

El *Mobbing* atenta contra la integridad moral del trabajador, produciendo en él problemas psicológicos, físicos, sociales, y familiares, que se traducen en depresiones, sentimientos de culpabilidad, estrés, ansiedad, pérdida de autoestima, irritabilidad, dificultad para concentrarse, entre otros efectos devastadores. Además del *Mobbing*, existen también diversas extensiones de este término, en función de quien sea la persona o personas que lleven a cabo el hostigamiento, como es el caso del “Bossing”, que es el acoso de un jefe o sus representantes para deshacerse de un empleado no deseado.

Para determinar la existencia de una situación de *Mobbing* se requiere que este tipo de acciones de acoso psicológico se mantengan a lo largo del tiempo, de por lo menos 6 meses de manera recurrente y con una frecuencia por lo menos semanal.

### **TIPOS DE MOBBING O ACOSO LABORAL:**

En las organizaciones, el *Mobbing* o Acoso Laboral Psicológico puede afectar indistintamente a cualquier nivel jerárquico de ella, y se da en hombres o mujeres. Este fenómeno se manifiesta en tres formas:

**1. Ascendente:** donde una persona con rango jerárquico superior en la organización es agredida por uno o varios subordinados. Esto ocurre en forma general cuando se incorpora una persona desde el exterior y sus métodos no son aceptados por sus subordinados, o porque ese puesto es ansiado por alguno de

ellos. Otra modalidad dentro de este tipo, es aquella en que un funcionario o trabajador es ascendido a un cargo donde debe dirigir y organizar a sus antiguos compañeros, los cuales no están de acuerdo con la elección.

**2. Horizontal:** en esta categoría, las conductas de acoso pueden ser ejecutadas por un individuo o por un grupo en contra de otro trabajador. En este último caso, se sabe que un grupo tiene una identidad y comportamientos que son propios, se rige por reglas y códigos los cuales no corresponden a la suma de los comportamientos individuales de sus miembros, bajo esta premisa un trabajador puede ser acosado por los restantes miembros del grupo o al no pertenecer a él, el grupo lo toma como blanco de sus ataques.

**3. Descendente:** esta modalidad es la más habitual, donde la víctima se encuentra en una relación de inferioridad jerárquica o de hecho con respecto al agresor. Las conductas ejecutadas por la persona que ostenta el poder tienen por objetivo minar el ámbito psicológico del trabajador, ya sea para mantener su posición jerárquica o como una estrategia de la organización, para que el afectado se retire en forma voluntaria sin que ésta incurra en costos económicos compensatorios.

### **FASES DEL MOBBING O ACOSO LABORAL:**

Antes debemos tener presente que cuando se da una conducta de acoso laboral aparecen el agresor o acosador y el acosado o víctima del *mobbing*. Acá hay conductas estigmáticas que buscan perjudicar al acosado, apartándolo del círculo social de la Institución o Empresa en otras palabras de su entorno laboral. En general la víctima no puede creer lo que está pasando y utiliza mecanismos de defensa tales como la negación, a pesar de que es clara la actitud que tiene el acosador hacia él, la víctima se niega a creer lo que está pasando, ya que el acosador, previamente se había convertido en su amigo o halagador, algo que el acosado por su personalidad ve con agrado.



El *Mobbing* no tiene una serie de fases fijas que abarquen desde su aparición hasta su desenlace, esta condición está determinada por las singularidades propias de cada caso en particular tomando en cuenta las características del o los agresores, las víctimas y el entorno organizacional o laboral donde se desata el conflicto. Sin embargo, y como fruto de sus investigaciones el profesor Leyman ha establecido un grupo de cuatro fases:

### **Fase 1: De Conflicto**

Esta fase se da cuando, en una organización integrada por personas que tienen intereses y objetivos distintos, y en algunos casos hasta contrapuestos, no debiera extrañar la existencia de conflictos, por ejemplo, no se debe confundir el acoso psicológico en el trabajo con los problemas que plantea trabajar a las órdenes de un jefe exigente en aspectos de productividad y calidad de los productos o servicios que genera la organización o la institución. La existencia de problemas puntuales o roces entre un jefe y sus subordinados o entre compañeros de trabajo de un mismo nivel jerárquico que pueden solucionarse positivamente a través del diálogo, si no son resueltos pueden dar origen a un problema más profundo, el que tiene posibilidades de estigmatizarse, y es en este caso cuando se ingresa a la fase siguiente.

### **Fase 2: De Mobbing o de Estigmatización**

Es esta fase cuando él o los acosadores inician el proceso de hostigamiento hacia su víctima, utilizando la hostilización en forma sistemática y por un tiempo prolongado un conjunto de conductas cuyo objetivo es ridiculizar y apartar socialmente a la víctima escogida. En este momento se puede hablar de acoso psicológico propiamente como tal, ya que la víctima no puede dar crédito a lo que le acontece y en algunos casos puede negar la evidencia de lo sucedido ante la actitud pasiva y permisiva del resto de sus compañeros de trabajo, los cuales pueden colaborar en el proceso de acoso o desligarse de él.

### **Fase 3: De Intervención desde la Organización o Institución**

En esta etapa, lo que en un principio era un problema conocido por los miembros del grupo al que pertenece la víctima, trasciende hacia niveles superiores. Por lo tanto, el conflicto puede evolucionar en dos caminos:

✓ *Solución Positiva:* las autoridades del departamento de recursos humanos pueden realizar una investigación del problema y tomar las medidas apropiadas ya sea cambiando de puesto al trabajador o al acosador, amonestando verbalmente o por escrito a éste último y manifestando que estas conductas son faltas graves y no serán toleradas a ningún miembro independientemente del nivel que ocupe en la estructura de la organización.

✓ *Solución Negativa:* en este caso los caminos a seguir pueden ser, por una parte negar la existencia del problema, con lo cual la víctima queda en un estado de indefensión, y el acosador tiene vía libre para continuar con su tarea, y por otra parte, reconocer la existencia del conflicto pero minimizar sus consecuencias donde la víctima queda nuevamente en un estado de indefensión, ya que siente que el propósito de la organización es restarle importancia a la existencia del acoso, no considerando la gravedad del problema y no sancionando adecuadamente estas conductas.

### **Fase 4: De Marginación o Exclusión de la vida laboral**

En el ámbito privado el trabajador decide cambiarse de trabajo y presenta la renuncia a su puesto como solución al conflicto que vive, ya que considera que la organización ha hecho poco o nada por solucionar el problema. En la administración pública los trabajadores suelen solicitar un cambio de puesto de trabajo, dentro del área o cargo al que pertenecen o en menor medida un

traslado a otra ciudad ya que los costos involucrados para él son altos, considerando lo que afecta al entorno familiar.

### **CONDUCTAS DE MOBBING:**

Es muy importante el saber discriminar las conductas utilizadas por él o los acosadores de los conflictos normales que suceden entre los miembros o trabajadores dentro de una organización o institución, en este sentido cobra relevancia el reiterar que el *mobbing* o acoso psicológico laboral es un proceso deliberado y continuo el cual es difícil de determinar cuándo se inicia y porqué.

Se pueden considerar conductas de *mobbing* o acoso psicológico laboral:

**a) Provocar el Aislamiento Social:** restringiendo las vías de comunicación de la víctima, de forma que el acosador evita el dirigirle la palabra y no permite que los compañeros de trabajo se comuniquen con el acosado. Además se le restringe, y en algunos casos extremos se niega, el acceso a los medios de comunicación que ha utilizado con anterioridad, como celular, teléfono, fax, red interna (Intranet) o sistemas de radio comunicación. Todo esto genera en la víctima una sensación de impotencia ya que al negarse el acosador a explicar su comportamiento, unido a la actitud que toman los compañeros de trabajo, ya sea que respaldan al acosador o por miedo o indiferencia no se oponen a él, la persona afectada no puede solucionar el problema por la vía del diálogo.

**b) Cambios en el Trabajo:** aquí las conductas pueden ser múltiples, ya sea trasladándolo de un lugar físico de trabajo, no asignarle nuevas tareas, utilizando como pretexto su novedosa falta de preparación o incapacidad para ejecutarlas o encomendarle tareas que por el nivel de complejidad y/o la cantidad, no es posible de llevar a cabo en forma satisfactoria dentro de los plazos determinados. Este proceso va creando una sensación de inutilidad ya que la persona se comienza a

cuestionar su capacidad profesional para cumplir con las tareas asignadas. Otras conductas son el asignar tareas que se encuentran bajo sus capacidades, que no tengan sentido o que sean degradantes provocando frustración. Además no es poco frecuente que se propicie crear en la víctima la inducción al error, mediante procedimientos de manipular información, ya sea ocultándola o alterando los datos de forma que si la víctima opera con datos incorrectos el resultado será negativo.

**c) Ataques a la Vida Privada y Características Personales:** el propósito del o los acosadores es desacreditar en forma pública, a la víctima a través de inventar o malinterpretar intencionalmente sucesos o acontecimientos que corresponden a la esfera privada de la persona como pueden ser la situación matrimonial o de pareja, historia familiar, problemas en la educación de los hijos, lugar donde reside y sus condiciones, etc. También son objetos de ataques las características personales de la víctima por ejemplo, el tono de voz, contextura corporal, si padece de alguna discapacidad, su edad, su vestimenta, la condición social, el nivel educacional, la pertenencia a algún grupo étnico, sus creencias religiosas o políticas, etc.

**d) Amenazas Verbales:** son una de las conductas más utilizadas por él o los acosadores, para acosar psicológicamente a su víctima y lo realizan a través de los gritos e insultos, sean para llamarle la atención por una falta cometida o simplemente para dirigirse a él, en este caso no se le suele llamar por su nombre sino que se emplea un apodo que hace referencia a alguna característica que se exalta en forma degradante.

#### **TIPOS DE VIOLENCIA LABORAL:**

Debido a que la violencia laboral puede proceder de distintas fuentes, el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España, a través de la nota técnica de prevención 489 (INSHT. [NTP489], 1999) hace referencia a una de las clasificaciones más difundidas sobre tipos de violencia en el

trabajo, la cual fue elaborada por la California División of Occupational Health and Safety (OSHA) y divide los episodios violentos en tres grupos, considerando las personas implicadas y el tipo de interacción que se genera entre ellas:

**a) Violencia Tipo I:**

En este grupo se encuentran quienes llevan a cabo las acciones violentas y no tienen ninguna relación legítima de trato con la víctima, es decir no existe un trato comercial de usuario entre el perpetrador y la víctima. Los casos más usuales corresponden a acciones con ánimo de robo y quienes están más propensos a sufrirla son los establecimientos comerciales, taxistas, bancos, personas comunes, etc.

**b) Violencia Tipo II.**

Se caracteriza porque existe algún tipo de relación profesional entre el causante del acto violento y la víctima. El primero puede ser quien recibe un servicio por el lugar afectado por el hecho violento o que ofrece la propia víctima (un cliente, un paciente, un consumidor, etc.). Los hechos violentos de este segundo tipo se producen mientras se ofrece el servicio (conductores de autobús, personal de hospitales o consultorios, profesores, vendedores o trabajadores del sector público o privado que ofrecen servicios profesionales, públicos o privados).

**c) Violencia Tipo III:**

En esta categoría el causante de la violencia tiene un tipo de vinculación laboral directa con algún trabajador o grupo de trabajadores de la organización o institución. Además puede existir una implicación más indirecta; el perpetrador elige cierto lugar porque tiene rencor, animadversión hacia aquel sitio ya sea porque el lugar tiene una carga representativa o simbólica. Sin embargo, el tipo más habitual es aquel donde el objetivo de la acción violenta fijado por el agresor corresponda a un compañero de trabajo o a un superior suyo. Las acciones realizadas pueden

estar motivadas por dificultades percibidas en su relación con la probable víctima y lo que busca obtener puede ser revancha, un ajuste de cuentas o en algunos casos hacer justicia por sí mismo. Es en esta categoría donde se llevan a cabo, de preferencia, conductas que se encuadran dentro del concepto de *Mobbing* o Acoso Psicológico Laboral.

### **TIPOS DE HOSTILIZACION O ACOSO INSTITUCIONAL**

Al respecto podemos distinguir los siguientes tipos de hostilización laboral:

**Estratégico:** La hostilización o el acoso "institucional" es una estrategia empresarial que tiende a los "despidos" evitando pagar indemnizaciones. Permite también a las empresas poco escrupulosas obtener beneficios del Estado para continuar con sus actividades bajo el criterio de no despedir más gente.

**De Dirección:** La hostilización o acoso de gestión u organizativo que puede tener varios objetivos como:

- a) Eliminar un trabajador que "no entra en el molde", quien tiene genio o carácter fuerte, quien tiene una excesiva brillantez en sus tareas, quien es representante del personal (sindicato) o aquél cuyo lugar se quiere para dar a un amigo. La lista de las "razones" es larga y se basa en aprovecharse de otros.
- b) Aumentar el rendimiento y el beneficio haciendo efectuar cada vez más trabajo con cada vez menos personal. Se utiliza la presión económica, se amenaza con el despido al trabajador con deudas o con parientes enfermos obligándole a trabajar cada vez más por menos, o los casos que se están generando en el país, con la migración de venezolanos, que trabajan con una suerte de esclavitud, ya que con un sueldo mínimo el empleador contratara dos a tres venezolanos.

**Perverso:** El acosador se presenta sobre todo a la sombra, sólo manifiesta su verdadera naturaleza cuando no hay testigos cerca.

Es muy seductor, le da tanta confianza que usted no duda en darle a conocer su vida privada y utiliza esa información clave para poder guardárselo y conseguir lo que desea cuando sea necesario. En grupo trata amablemente a sus compañeros de trabajo pero a solas humilla y denigra con temas personales.

**Disciplinario:** El acoso disciplinario puede tener varios objetivos: Llevar a la víctima a "entrar en el molde", o castigarla si no lo hace, y aterrorizar a los testigos de estas violencias para hacerse temer sugiriéndoles lo que les puede llegar a pasar a ellos. Es la categoría utilizada contra los delegados y otros cargos electos o contra todos aquellos cuyo carisma o competencia hace sombra al resto de los trabajadores.

Respecto al presente tema, quisiéramos ampliar respecto a las "conductas hostiles al interior de la institución", también conocido como: "Acoso Institucional", pero antes definamos la palabra "hostil" que viene a ser un adjetivo calificativo que sirve para señalar cuando una persona, una situación o un fenómeno es agresivo o desagradable. Hostil proviene de hostilidad, la actitud de responder de manera agresiva y peligrosa para con la integridad de una persona o ser un vivo, que viene a ser lo mismo de las manifestaciones de las conductas del acoso laboral o mobbing.

En la esfera laboral los actos de hostilidad son equiparables al despido y se configuran cuando se presentan diversas situaciones, en este sentido: el trabajador debe emplazar por escrito a su empleador imputándole el "acto de hostilidad" de manera concreta, otorgándole un plazo no menor de 6 días naturales, a fin de que el empleador efectúe su descargo o enmiende su conducta según corresponda.

Si el trabajador continúa siendo hostilizado por su empleador, luego de vencido el plazo de 6 días, el trabajador deberá ante esta situación, interponer una demanda en la vía judicial, pudiendo optar excluyentemente por:

Accionar para que cese la hostilidad, o la terminación del contrato, en cuyo caso se demandará el pago de una indemnización equivalente a una remuneración y media ordinaria mensual por cada año completo de servicios con un máximo de doce remuneraciones.<sup>12</sup>

Finalmente cabe precisar que los actos de hostilidad son considerados como infracciones muy graves en materia de relaciones laborales, por lo de incurrir en el mencionado acto, el empleador está pasible de ser sancionado con la multa correspondiente.

Los actos de hostilidad en el Perú son una figura típica del Derecho Laboral Privado (Decreto Legislativo 728), por lo que no se debe de utilizar las causales y procedimientos que establecen las normas laborales del régimen laboral privado para el caso de hostilidad laboral a un servidor público del Decreto Legislativo 276. Es imprescindible, para la elaboración del recurso de Cese de Actos de Hostilidad (presentado ante el empleador) utilizaremos la palabra “hostilidad laboral” o “acto de hostilidad” lo hacemos para facilitar la comprensión del trabajador y de manera genérica (nunca el trabajador de la 276 deberá citar el Decreto Legislativo 728 o Decreto Supremo 003-97-TR en su escrito de cese de hostilidades). Bueno, técnicamente, la figura utilizable para hostilidades a los servidores públicos será el cese de actuaciones materiales contrarias al derecho, también denominadas vías de hecho ilegales, esta es la figura que se debería de aplicar, sin embargo, como es poco conocida resulta más cercano al trabajador hablar de actos de hostilidad, hecha esta explicación podría utilizarse como modelo el recurso que se encuentra en el anexo N° 01 de la presente publicación (ver anexos).

Finalmente, el acto de hostilidad que se describe se refiere al supuesto de desplazamientos de personal injustificados que

---

<sup>12</sup> Ministerio de Trabajo del Perú. <http://prevencionar.com.pe/2018/02/22/acto-hostilidad-laboral/>



afectan la formación, capacidad y experiencia del servidor, encontrará la normatividad pertinente para ejercer su defensa

### **MODALIDADES DEL MOBBING**

- Tratarle de una manera diferente o discriminatoria en su entorno laboral, usar medidas exclusivas contra él o ella, con vistas a estigmatizarlo ante otros compañeros o jefes (excluirle, discriminarle, tratar su caso de forma diferente). Ignorarlo (hacerle el vacío) o excluirle, hablando sólo a una tercera persona presente, simulando su no existencia (ninguneándolo) con su no presencia física en la oficina, o en las reuniones a las que asiste (como si fuese invisible).
- Gritar, avasallar o insultar a la víctima cuando está sola o en presencia de otras personas. Amenazar de manera continuada a la víctima o coaccionarla.
- Asignarle objetivos o proyectos con plazos que se saben inalcanzables o imposibles de cumplir, y tareas que son manifiestamente inacabables en ese tiempo o sobrecargar selectivamente a la víctima con mucho trabajo.
- Amenazar de quitarle áreas de responsabilidad clave, ofreciéndole a cambio tareas rutinarias, sin interés o incluso ningún trabajo que realizar (hasta que se aburra y se vaya) o modificar sin decir nada al servidor o trabajador las atribuciones o responsabilidades de su puesto de trabajo.
- Retener información crucial para su trabajo o manipularla para inducirle a error en su desempeño laboral, y acusarle después de negligencia o faltas profesionales.
- Difamar a la víctima, extendiendo por la institución, empresa u organización rumores maliciosos o calumniosos que menoscaban su reputación, su imagen o su profesionalidad.
- Infravalorar o no valorar en absoluto el esfuerzo realizado por la víctima, negándose a evaluar periódicamente su trabajo. Criticar continuamente su trabajo, sus ideas, sus propuestas, sus soluciones, etc. o lo que es peor ridiculizar

su trabajo, sus ideas o los resultados obtenidos ante los demás trabajadores, caricaturizándolo o parodiándolo.

A lo manifestado líneas arriba, podemos incorporar otras modalidades del mobbing, en el entorno laboral:

Bloquear el desarrollo o la carrera profesional, limitando retrasando o entorpeciendo el acceso a promociones, ascensos, cursos o seminarios de capacitación e ignorar los éxitos profesionales o atribuirlos maliciosamente a otras personas o a elementos ajenos a él, como la casualidad, la suerte, la situación del mercado, etc.

Castigar duramente o impedir cualquier toma de decisión o iniciativa personal en el marco de sus responsabilidades y atribuciones.

Bloquear administrativamente a la persona, no dándole traslado, extraviando, retrasando, alterando o manipulando documentos o resoluciones que le afectan.

Invadir la privacidad del acosado interviniendo su correo, su teléfono, revisando sus documentos, armarios, cajones, etc. Atacar sus convicciones personales, ideología o religión.

Robar, destruir o sustraer elementos clave para su trabajo. Animar a otros compañeros a participar en cualquiera de las acciones anteriores mediante la persuasión, la coacción o el abuso de autoridad.

### **Capítulo III**

#### **Perfil del acosador**

Es interesante considerar, que de la misma forma como todas las personas pueden ser víctimas de *Mobbing* o Acoso Psicológico Laboral, también todos pueden ser acosadores potenciales. Este hecho se produciría en aquellas situaciones en las que, al no ser capaces de resolver ciertas dificultades que se producen durante la vida laboral, se usa el poder como elemento de defensa, y de esta forma imponerlo sobre las personas o grupo de ellas que provocan un miedo incontrolable. El miedo se relaciona con la autopercepción sobre la posibilidad de la pérdida del rol o estatus, o lo que la imagen que tienen los otros sobre él no sea la que se desea. En suma, está estrechamente relacionado con la concepción de éxito que existe en la sociedad actual.

El que en un momento determinado no se haya actuado de la manera correcta, no significa a priori que las conductas ejecutadas se encuadren dentro del perfil del acosador. Para un acosador, que la víctima sea profesionalmente más válida o capaz y más eficiente que él, significa una competencia y esto genera un deseo intenso de eliminarla laboralmente, es decir, que deje de pertenecer a la organización o institución.

Sin embargo, no hay que perder de vista que la existencia de acosadores se encuentran en cualquier ámbito de la vida y presentan un perfil que suele ser concreto: posee fuertes rasgos de personalidad como el narcisismo, la impulsividad, mediocridad profesional, ineptitud e inseguridad, la imposibilidad para experimentar sentimientos de culpa y su funcionamiento se expresa por envidias y complejos de inferioridad fundamentalmente. Se considera al acosador laboral como un “intimidador en serie” y se ha realizado una descripción de sus rasgos de personalidad, entre los que se destacan:

- **Personalidad Jekyll y Hyde:** donde el acosador se muestra violento y desagradable con la víctima, pero muy encantador con el resto de sus compañeros de trabajo.
- **Mentiroso:** es compulsivo para mentir y de esta forma convencer a la gente mediante el empleo de engaños.
- **Controlador:** presenta rasgos obsesivos con el control y con supervisar todas las actividades a su cargo, para de esta forma no ceder el poder y manipular a su antojo.
- **Crítico:** no es dado a alabar el trabajo de los demás y en forma habitual crítica todo aquello, en cuanto se le pida su opinión o juicio los cuales suelen ser poco o nada constructivas.
- **Actitudes inapropiadas:** es prejuicioso sobre el género, nivel social o educacional, creencias religiosas o políticas de sus compañeros de trabajo.
- **Líder convencido:** no cuestiona su capacidad de liderazgo, no obstante, no es capaz de distinguir la diferencia entre liderar, y requiere de madurez, confianza, integridad, asertividad, capacidad de decisión, etc., es característico su conducta de intimidar, conducta que frecuentemente lleva a cabo y que se basa en la inmadurez, la desconfianza, la agresividad, impulsividad, etc.

González de Rivera (1997), señala la existencia de individuos que presentan lo que se denomina “trastorno de mediocridad”. El señala tres tipos de mediocridad: simple, inoperante y por último una especialmente peligrosa denominada “mediocridad inoperante activa” (MIA), la que se caracteriza por la exacerbación de tendencias repetitivas e imitativas, apropiación de signos externos de creatividad y el de mérito, ansias de notoriedad que puede llegar hasta la impostura y por sobre todo, una intensa envidia hacia la excelencia ajena, que procura destruir por todos los medios a su alcance.

Otro modelo propuesto es el del individuo inteligente, pero con una capacidad intelectual mediatizada por un alto nivel de “neuroticismo”, inestables emocionalmente, inseguros, y presentan una baja tolerancia a la frustración, manejo inadecuado de sus emociones y sentimientos, con tendencia a experimentar altos niveles de ansiedad y a tener reacciones explosivas. Si desempeña un puesto con un nivel alto de responsabilidad, éste desborda su capacidad resolutive, en suma el puesto le “queda grande”. Sus reacciones serán desajustadas a la importancia del hecho, las magnifica y si establece malas relaciones con un trabajador determinado puede convertirlo en objeto de su agresividad.

Para explicar el comportamiento de los acosadores o abusadores en el entorno laboral, algunos autores han postulado la idea que la raíz patológica de sus conductas tiene su origen en rasgos narcisistas, psicopáticos y paranoides, es decir presentan trastornos de personalidad, y así podemos inferir a estos tres acosadores, con comportamientos anormales:

### **Acosador Perverso Narcisista**

La perversidad implica como primera instancia una estrategia de utilización del otro, y luego su destrucción sin que el agresor sienta culpa por ello. La personalidad narcisista definida por el psiquiatra Otto Kernberg (1979), se caracteriza por la existencia de rasgos de grandiosidad, una exagerada centralización en sí mismos, falta de interés y empatía hacia los demás, y una constante búsqueda de aprobación y admiración. Los perversos narcisistas no poseen la capacidad para comprender las emociones de los otros y son incapaces de experimentar sentimientos de tristeza, duelo o reacciones depresivas. Sienten una gran envidia hacia aquellos que poseen o disfrutan de algo que a ellos les falta o no tienen.

Otro tipo de actitud que manifiesta el acosador es la “Envidia” (sentimiento de codicia) que se caracteriza por el egocentrismo y la mala intención. El envidioso no soporta ver la felicidad del otro, sus ventajas materiales y morales. Son insensibles, no tienen afectos; y de este modo no sufren. Para el narcisista los demás no existen, salvo en su condición de espejos de sí mismos. Su enorme vacío le obliga a buscar a los demás para poder reconocerse a sí mismos y busca un tipo de valoración que no siente en lo profundo de su ser. La sensación que posee el narcisista de ser único, importante, diferente hace que busque en los demás el reflejo (el espejo) de esta sobrevaloración, que es el reverso de un vacío personal que pretende compensar con esta actitud.

Debido a las características de su personalidad, él huye y evita en su trabajo posiciones subordinadas o inferiores (por las que se siente agraviado) y en cambio, busca llegar a posiciones de poder utilizando todos los medios posibles para alcanzarlas. Desde su puesto tiene la posibilidad de relacionarse con gente de su categoría y nivel; y usa la autoridad que su puesto, le confiere para utilizar en su beneficio personal a las personas que dependen de él.

Piñuel (2002), plantea un patrón general del comportamiento del narcisista en su entorno laboral, el cual se caracteriza por:

- a) **Pensamientos o declaraciones de autovaloración:** se considera el mejor trabajador de la empresa y por lo tanto, imprescindible.
- b) **Historias de grandes logros profesionales:** constantemente refieren sus logros y hazañas profesionales, como las mejores en relación a otros profesionales.
- c) **Falta de respeto a las normas y códigos éticos de la organización:** sienten que están por encima de ellos y por lo tanto, no hay un respeto por la norma.
- d) **Se consideran a sí mismos imprescindibles:** y presentan un reclamo de atención para sí, en forma constante.

- e) **Comportamiento parasitario:** suelen disponer de personas que ejecuten las tareas que ellos deberían realizar, y sienten que las demás personas no están a su nivel.
- f) **Juzgan los comportamientos o las ideas:** expresadas por otros, según sea el nivel jerárquico que tiene en la organización o institución.

### **Acosador Psicopático:**

El Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales de la Sociedad de Psiquiatría Americana DSM-IV (1998), indica que los psicópatas (Trastorno Antisocial de la Personalidad) se caracterizan básicamente por su desprecio y violación de los derechos de los demás. Cabe consignar que, las personas que poseen un trastorno antisocial de la personalidad no necesariamente poseen un comportamiento delictivo o serían infractores de la ley.

La personalidad antisocial es carente de principios morales, solo valoran a los demás en la medida en que puedan serles de utilidad práctica, de modo que no tienen reparo alguno en atropellar los derechos ajenos cuando estos representan un obstáculo para el logro de sus propósitos. No poseen sentimientos de culpa y su falta se traduce en un amplio repertorio de justificaciones para sus actos, de un modo de querer mostrarse ante sí mismo como un ser incomprendido o víctima de los otros y de la sociedad en general, lo que le permite guiarse por sus propias reglas y no admitiendo nunca el menor remordimiento o vergüenza por sus actos. Impulsivos por naturaleza, no miden el peligro ni las consecuencias de sus acciones, incurriendo en forma repetida en conductas o actos de riesgo para sí mismos y los demás.

Son incapaces de tolerar las frustraciones y pueden ser violentos, si lo que persiguen por medios pacíficos no logran alcanzarlo. Propensos al aburrimiento, buscan en forma continua obtener emociones intensas, y se consideran a sí mismos como personas de acción, son intrépidos y temerarios.

En sus relaciones interpersonales son individuos fríos y superficiales, ya que sólo se interesan por sí mismos, y suelen ver a los otros como objetos intercambiables, son incapaces de sentir afecto por otras personas, aunque tienen la capacidad de aparentar lo contrario, si estiman que es necesario. Son manipuladores, usando a los demás para alcanzar el logro de sus objetivos y no dudan en aprovecharse de las debilidades ajenas que suelen descubrir rápidamente. Tienen la habilidad de mentir en forma convincente no despertando sospechas en los otros y lo realizan con frecuencia.

Los rasgos característicos que posee el psicópata organizacional son:

- a) **Capacidad superficial de encanto:** suele narrar con enorme encanto y simpatía historias inventadas en la que siempre queda bien. Su capacidad de encanto es enorme y de esta forma, cuando es acusado de acoso las personas de su entorno encuentran increíble este comportamiento.
- b) **Estilo de vida parasitaria:** al igual que el narcisista, suele vivir personal y profesionalmente de los demás.
- c) **Ausencia de remordimientos o sentido de culpabilidad:** no tiene la capacidad de sentir remordimientos o de sentirse responsable del daño que ésta causando a otros.
- d) **Mentiroso(a) sistemático y compulsivo:** su nivel de máxima competencia es el arte de mentir y de improvisar nuevas mentiras.
- e) **Manipulación:** la que emplea el psicópata organizacional no es aleatoria, sino que tiene un objetivo meditado y deliberado que es llegar al poder en la empresa a costa de lo que sea necesario. Las tácticas que utiliza pueden variar desde la eliminación de posibles competidores, interferencia y deformación de la comunicación, hasta silenciar a los posibles testigos en base a amenazas.
- f) **Ausencia de empatía:** rasgo que también comparte con el narcisista. Piñuel (2002).



## **Acosador Paranoide**

Los acosadores suelen desconfiar de los otros, ya que sin tener base suficiente; piensan que los demás se van a aprovechar de ellos o le van hacer daño, y en este sentido no pueden evitar el interpretar todos los comportamientos de sus compañeros como malintencionados, además de tener dudas no justificadas sobre la lealtad o la fidelidad de los amigos y compañeros de trabajo. La personalidad paranoide del acosador hace que él, reaccione de manera agresiva ante cualquier comentario que las personas calificarían como neutro ya que él vislumbra un significado oculto que es degradante o amenazador.

Frente a esto, desarrolla una serie de barreras defensivas, entre las que se destacan su obsesión por controlar el comportamiento de sus subordinados, estar en un estado de alerta permanente y a la escucha de todo.

Los acosadores paranoides intentan ocultar sus defectos para no dar muestras de debilidad a los demás, a quienes en algunos casos percibe como sus enemigos. Por lo tanto, suelen desarrollar los trabajos en forma solitaria en la medida que esto sea posible. Ante las críticas emitidas por algún compañero o miembro de mayor jerarquía, él las percibe como un ataque cuyo objetivo es causarle un daño severo y en algunos casos destruirlo en el trabajo, por eso su comportamiento siempre estará predispuesto a reaccionar con ira, o a contraatacar ya que para ellos la mejor defensa es el ataque (SPA, 1998).

Así mismo Field (1996), cita algunas técnicas de manipulación, perversión y distorsión de la comunicación que el hostigador utiliza contra su víctima:

- a) **Control Dual:** asignar una misma responsabilidad o tarea de forma repartida entre la víctima y otra persona. El objetivo es que se cree una competencia entre ambas para sobrecargar a la víctima de trabajo.

- b) **El enemigo es el otro:** el acosador desvía la atención de sí mismo como causante del acoso, mediante el expediente de que la causa de los problemas de la víctima está en otros o en la empresa.
- c) **Simulación:** el acosador simula estrechar lazos con la víctima, con el objetivo de ganar su confianza y de esta forma obtener información personal e íntima que le sirva para controlarla en el futuro.
- d) **La Traición:** el acosador implementa sistemas internos o manipula los existentes para inducir u obligar a los compañeros de la víctima a denunciar errores o fallas en su trabajo. Todos son obligados o incentivados a delatar ante la autoridad del área determinados comportamientos de los compañeros. Este funcionamiento perverso del sistema de evaluación, lleva a que aquellos que colaboran proporcionando información sobre la víctima avanzan en sus carreras profesionales en detrimento de aquellos que se resisten a cooperar y de la víctima desde luego.
- e) **Acoso aleatorio:** esta es la modalidad que produce mayor indefensión. El acosador elige en forma periódica una víctima para controlarla y lograr su aniquilación laboral, luego pasa a otra y así sucesivamente hasta formar un grupo de víctimas que va turnando como objeto de sus ataques. Ellas viven en forma permanente con miedo a ser elegidas en el siguiente turno. El acosador logra el control mediante la implantación del terror, de forma que sus víctimas se mantengan en incertidumbre.

### **3.2. PERFIL DE LAS VÍCTIMAS:**

Las investigaciones realizadas sobre la personalidad y la manera de vivir de las víctimas de acoso psicológico en el trabajo, coinciden en señalar que los acosadores seleccionan casi siempre un mismo perfil de personas:

Aquellas cuyo modo de vivir, alegría, situación familiar o laboral, capacidades técnicas, talentos, etc., despiertan en ellos, debido a

sus profundos sentimientos de inadecuación (complejo de inferioridad), sentimientos de celo y envidia (Luna, 2003; Piñuel, 2002).

Entre las características típicas, que hacen de un trabajador una víctima potencial están:

- a) **Personas justas e íntegras:** son aquellas cuya actividad y actitud noble, son una denuncia de que en la organización las cosas no funcionan con la suficiente ética y dignidad para otros trabajadores, clientes, etc. Son quienes denuncian procedimientos mal realizados, corrupción, fiscalizan y defienden a otras víctimas de injusticias y malos tratos en la organización.
- b) **Personas autónomas:** debido a que los acosadores son víctimas de sus propios complejos de inferioridad y falta de autoestima, son incapaces de evitar la comparación cuando ven a una persona autónoma, capaces de tomar iniciativas propias. Los acosadores no pueden soportar ver a estas personas que no difieren responsabilidades al tomar iniciativas, son capaces de formarse una opinión propia sin apropiarse de la de otros, respetan la jerarquía sin caer en la sumisión, etc.
- c) **Personas dotadas de gran capacidad de trabajo:** suelen destacarse por poseer conocimientos y conducirse con elevada capacidad profesional, rapidez y eficacia en el desempeño de su trabajo. El complejo de inferioridad del acosador opera en forma de culpabilidad ya que siente que no posee los atributos que estima ideales e intenta compensar estos sentimientos de inferioridad atribuyéndose valores y cualidades que en realidad no posee. Cuando aparece en su entorno una persona que posee esas características, ello implica o supone un choque con la realidad; y su reacción ante esto es inmediatamente elegirla como víctima, ya que se transforma en una fuente de disonancia o peligro para él.

- d) **Personas populares:** la respuesta que suscita en el acosador las habilidades de la víctima (su carisma, la capacidad de liderazgo informal dentro del grupo, ser referencia para otros, empatía, personaje conocido en la sociedad, etc.) desatan celos en él (acosador) ya que no posee estas destrezas, desencadenando una rivalidad debido a que percibe a la víctima como un obstáculo para obtener adhesión de otras personas en la organización.
- e) **Personas cooperativas:** dado que el acosador es incapaz de desplegar comportamientos cooperativos con las personas de su entorno, ya que visualiza a todos como eventuales adversarios a vencer, sus rasgos paranoides le crean una vivencia constante de amenaza y traición profesional de quienes le rodean, por esto el cooperar es inconcebible para él ya que presume motivaciones ocultas en aquellos que se brindan a cooperar, animan a otros o impulsan el trabajo en equipo.
- f) **Personas con alta capacidad empática:** son personas sensibles, atentas a las necesidades de los demás, pueden comprender el sufrimiento ajeno, etc. Para el acosador la empatía es una característica insoportable ya que supone situarse en lugar del otro ante una vivencia. Para ellos, esto es imposible ya que los demás son para él meros espejos que le ayudan a recobrar una identidad o estima inexistente. La carencia de esta habilidad emocional por parte del acosador lo sitúa en desventaja profesional y lo hace dirigir su persecución y acoso hacia quienes la poseen.
- g) **Personas cuyo entorno personal es positivo:** personas felices, integradas, con una vida familiar satisfactoria, suelen ser objeto de acoso ya que el acosador suele presentar un cuadro afectivo y familiar caótico que él pretende normalizar. La felicidad de la víctima le resulta altamente intolerable y le recuerda su propia miseria afectiva, emocional y familiar.

Para Marie Hirigoyen (2001), la víctima es elegida por el acosador porque se ha vuelto molesta y se ha dejado seducir. El acosador

ataca las partes vulnerables y más débiles de ella, donde se la pueda herir. Muchas veces, ocurre que esas fallas son precisamente lo que el otro se niega a ver de sí mismo; por lo tanto, en estos casos, el ataque constituye una revelación dolorosa o termina reactivando un síntoma que el otro intenta minimizar. Las víctimas ideales, son aquellas personas que al no tener confianza en sí mismas, sienten la obligación de mostrar y ofrecer una mejor imagen de ellas mismas. Este indicador potencial es la que las transforma en víctimas: ellas necesitan dar y los acosadores recibir o tomar, es así que a los sujetos que padecen *Mobbing* o Acoso Psicológico Laboral se les clasifica en tres grandes grupos:

- **Los envidiables**, personas brillantes y atractivas, pero consideradas como peligrosas o competitivas por los líderes implícitos del grupo, que se sienten cuestionados por su mera presencia. Personas que tienen mayor probabilidad de ser envidiadas por sus características personales, sociales o familiares (por su éxito social, su buena fama, inteligencia, apariencia física). El *Mobbing* suele afectar a trabajadores perfectamente válidos y capaces, bien valorados y creativos. Muy frecuentemente se trata de adultos superdotados, de forma que suelen ser, paradójicamente, los mejores de la organización.
- **Los amenazantes**, activos, eficaces y trabajadores, que ponen en evidencia lo establecido y pretenden imponer reformas o implantar una nueva cultura. En otros casos se debe haber resistido la víctima a participar, colaborar o caso contrario ha "mirar a otro lado" mientras se producían "los ataques" a sus compañeros de trabajo, es decir, por aquello que conocen o han presenciado pasando a ser testigos del acoso.
- **Los vulnerables**, individuos con algún defecto o simplemente depresivos necesitados de afecto y aprobación, que dan la impresión de ser inofensivos o indefensos. Otra

característica de las personas vulnerables es el de aquellos que presentan un exceso de ingenuidad y buena fe y que no saben hacer frente desde el principio a aquellos que pretenden manipularlos o perjudicarlos. También se elige a la víctima debido a su juventud, orientación sexual, ideología política, religión, procedencia geográfica, etc. es muy frecuente que se seleccione a las víctimas entre personas que presenten un factor de mayor vulnerabilidad personal, familiar o social (inmigrantes, minusválidos, enfermos, víctimas de violencia doméstica, mujeres u hombres atractivos). En estos casos la posibilidad de hacer frente a los acosadores disminuye, viéndose facilitada la impunidad de éstos.

Conforme a la experiencia clínica, un elemento de vulnerabilidad detectable en las víctimas del mobbing es que realizan una valoración ingenua de las relaciones sociales, quizás como resultado de una socialización que ha reforzado conductas y patrones cognitivos favorecedores de conductas pro sociales. Normalmente la víctima del mobbing es una persona bienintencionada, que proyecta sus esquemas y patrones de actuación muy en la línea del debe ser, de esquemas centrados en las necesidades del otro, del grupo, en la comprensión y anticipación en una interacción de las conductas de otros. Este sesgo de proyección de nuestras motivaciones para la acción, en el que solemos caer con frecuencia todos los humanos, lleva al fracaso en la interacción si no hay una conciencia crítica, una cierta mala fe, que permita realizar una reevaluación de los patrones antes citados a partir de los datos discordantes (ya que los otros actúan por sus propios parámetros, y las metas de sus actuaciones pueden ser discordantes y hasta contrapuestas).

Este fracaso lleva a una etapa de confusión, en la que la víctima realiza un continuado auto escrutinio, buscando en qué ha fallado. Esta auto focalización lleva a una auto culpabilización, con la depresión y angustia consiguientes, que refuerzan su sensación de ineficacia. Esta, también lleva a una actitud de

continua vigilancia de las reacciones de los otros, buscando índices de aprobación o de rechazo, con lo que sus conductas en el medio laboral son cada vez menos ajustadas. La víctima queda señalada como el eslabón débil del sistema y la profecía (la expectativa del acosador, en este caso) se ha cumplido a sí misma.

Es muy importante evaluar estos patrones previos de personalidad, caracterizados por el ajuste exagerado a las demandas de su medio social y la implicación excesiva en las metas, tanto formales como informales, de la organización, para poder determinar la presencia de una situación de acoso moral. Asimismo, es fundamental para hablar de mobbing, conocer cuál es la dinámica relacional en el ámbito de trabajo, aunque sea a través de datos indirectos, ya que como clínicos no es posible realizar una observación directa del clima laboral. Para ello nos hemos de fijar de la información que da el paciente, por lo que insistimos en la necesidad de realizar un escrutinio de sus rasgos de personalidad, y contrastar, si es posible, con la información que nos puedan dar los familiares.

Es evidente que no se puede hablar de acoso moral en una situación conflictiva entre compañeros, o entre empleados y jefes, si hay una historia previa de falta de rendimiento en el trabajo sin causa aparente, de escasa implicación en las normas y metas de la organización, y de escaso ajuste a las demandas formales e informales de un medio laboral o una organización. Los conflictos surgidos en este contexto no pueden ser considerados en ningún caso acoso moral, y nos harían explorar otras problemáticas distintas.

Otra problemática de raíz laboral que se puede observar, con rasgos próximos al mobbing, porque de hecho la sintomatología presentada por el paciente es con frecuencia indistinguible y las conductas abiertas en el medio laboral son muy similares, estos rasgos vienen dadas por una política presente en una gran variedad de empresas e instituciones laborales, desde grandes entidades a microempresas ya sea públicas o privadas; son los

actos de provocar despidos, sobre todo de personal con contratos de mayor estabilidad y con mayor antigüedad, tratando de recortar los costos económicos que estos suponen. En éste caso la motivación no reside esencialmente, aunque se den situaciones en las que sí existe, en una dinámica viciada de las relaciones dentro del grupo laboral, ya sean horizontales o verticales, elemento propio del mobbing. Sólo es un modo claro y franco de economizar eliminando puestos de trabajo, sobre todo aquellos con más salario y derechos, y evitando hacer frente a las indemnizaciones por despido.

Es una dinámica basada en amargar al trabajador para que se vaya sin más ni menos, acceda a pactar un despido a la baja, o se de baja y pase a una situación de invalidez. En éste caso la víctima no ha de tener necesariamente los rasgos previos de personalidad antes descritos para el mobbing o el burnout, basta con que sea un trabajador que cumpla de forma razonable, tanto en rendimiento como en ajuste a normas, y no pueda ser despedido por causa objetiva.

Otro factor diferencial es la conciencia más clara que posee de la situación y la motivación de la misma. Ello facilita que pueda aparecer de forma espontánea, una atribución externa e inestable a la causa del conflicto, lo que facilita el afrontamiento dirigido a la emoción, evita la auto culpabilización, y facilita la recuperación y búsqueda de alternativas.

### **IMPLICADOS EN EL MOBBING O ACOSO LABORAL**

Son múltiples los estudios realizados donde se han tratado de determinar los perfiles personales y profesionales, y las conductas de los participantes del acoso psicológico en el trabajo: el acosador y la víctima. Entre ambos existe una asimetría que es fácilmente diferenciable ya que por una parte, los acosadores realizan una serie de conductas de carácter agresivo, dominadoras y activas y, por otra, la víctima presenta conductas de tipo inhibitorio o reactivo.



## **INTERVENCIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE LA INSTITUCIÓN**

En una Institución la complejidad de las relaciones interpersonales y la competitividad y exigencias, lleva a roces y discrepancias entre las personas o compañeros de trabajo que de ningún modo deben verse ni analizarse como *Mobbing* o acoso psicológico laboral. Si en cambio, los roces, si se perpetúan y generan conductas estigmatizadoras hacia una persona o varias de ellas, se torna patológico.

En algún momento los conflictos llegan a la dirección de la Institución, Organización o Empresa. En éste caso, los directivos pueden optar por una de éstas dos posturas:

- La dirección analiza el problema y toma medidas para evitar que continúe. Busca proteger a la víctima.
- La dirección no analiza el problema y ve a la víctima como la causa del conflicto, dirigiendo hacia ella las medidas correctivas. De este modo se agrava el acoso, transformándose de horizontal en mixto (horizontal y descendente)

El acoso laboral o “*Mobbing*” podría ser utilizado en el entorno laboral:

- Algunas instituciones o empresas: como una estrategia abusiva, usan este método para deshacerse de empleados molestos, conflictivos, sindicalistas, o de aquellos que por gozar de estabilidad laboral creen que no se les puede reprochar nada. Esta mala táctica provoca la desesperación, la alteración psicológica del trabajador, la institución busca “deshacerse” de él sin que suponga un costo económico para la misma institución o empresa. De esta forma se maltrata psicológicamente al trabajador para destruirlo y forzarlo a renunciar.

- Por un compañero a otro compañero de trabajo, para deshacerse de él por quizás o tal vez, envidia o ser molesto para sus intereses.
- Por un empleado a un Jefe, para deshacerse de él por ser autoritario, arbitrario o simplemente por ser exigente y sancionador.
- Por un jefe a un empleado, por envidia, por ser una posible competencia en un futuro más o menos en la institución o empresa.

### **CONSECUENCIAS DEL MOBBING**

Los efectos del *Mobbing* o Acoso Psicológico Laboral para las víctimas, pueden ser devastadoras desde el punto de vista clínico, dando origen a trastornos de ansiedad generalizada, cuadros de estrés, estados depresivos severos pudiendo llegar en grados extremos hasta el suicidio.

Como consecuencia de sus investigaciones, González de Rivera (2002) ha propuesto la existencia de una nueva patología y la ha denominado “Síndrome de Acoso”, donde el factor estresante principal son las relaciones interpersonales negativas con los demás miembros del grupo laboral, que no son ni siquiera conflictivas, sino peor aún decididamente persecutorias. Difiere en eso de las otras formas de estrés, en las que el factor estresante principal es la propia naturaleza del trabajo, que puede carecer de experiencias positivas, con acumulo de aspectos negativos, o ser traumático, peligroso o ansiógeno en sí mismo, o producir tensión por una excesiva carga de responsabilidad sobre otras personas.

La clínica del “Síndrome del Acoso” se va instaurando de forma progresiva, atravesando una serie de estadios, de duración variable. En general, cada uno de los estadios clínicos se corresponde más o menos con las distintas fases de acoso, a las que se correspondería como una respuesta reactiva. Sin embargo, en algunos casos la evolución puede ser muy rápida, apareciendo

casi desde el primer momento los síntomas propios del estadio final. En otros casos, el sujeto permanece en el primer estadio clínico durante las fases del acoso. En la forma evolutiva se pueden distinguir los siguientes estadios:

**a) Estadio de Autoafirmación:** que corresponde a la fase de inicio del conflicto, donde la víctima aún no sabe lo que está sucediendo y está convencida de que tiene la razón, presenta resistencia y confronta a la otra parte. La víctima no se imagina lo que puede sucederle si confronta a un MIA (mediocre inoperante activo). No es fácil saber si es su actitud ante el conflicto lo que desencadena el acoso psicológico laboral, o si ya está todo predeterminado y el enfrentamiento es solo una excusa oportuna para justificar el acoso. En todo caso la sintomatología clínica no es aún relevante, puede haber cierta inquietud y ansiedad, o una actitud agresiva moderada y probables alteraciones en el sueño.

**b) Estadio de Desconcierto:** la víctima empieza a dudar sobre su versión del conflicto, y a no entender lo que está sucediendo. Las primeras evidencias de que está siendo estigmatizado le desconciertan, y tiende a atribuir las a un equívoco, a un error o a una casualidad. Cuando le niegan el saludo, le cancelan de repente las reuniones, le cambian las pautas de trabajo o le niegan un permiso al que tiene derecho, se siente mal, pero aún no sabe lo que le ocurre. La tardanza en la organización conceptual de la propia defensa, es en este estadio crucial para su evolución posterior.

La víctima “no se la cree” y este factor cognitivo es uno de los principales problemas para identificar, tratar y prevenir este síndrome. Los síntomas del estadio anterior se intensifican, sumado a una pérdida en su seguridad y la confianza en sí mismo. Todavía intenta buscar una explicación para convencer a los demás de su capacidad profesional, pero su desconcierto aumenta cuando sus jefes o directivos no lo escuchan o reciben o sus compañeros callan y rehúyen su presencia.

**c) Estadio Depresivo:** corresponde a la fase de estigmatización. Sus argumentos para esgrimir una defensa son tergiversados, lo que consiguen dejarlo con una imagen más deteriorada. Pierde la confianza en sí mismo, en su efectividad y eficacia. Comienza a reaccionar ante la pérdida de refuerzo social, porque nadie parece valorar lo que hace ni reconocer sus méritos. Hay una baja considerable en su autoestima, se autoanaliza, piensa que todo es culpa suya, ensaya nuevas estrategias de conducta, que naturalmente, no sólo no dan resultado sino que intensifican los ataques en su contra. La concentración disminuye, su motivación se desvanece. Puede comenzar a beber, se altera el ciclo sueño - vigilia, se siente distante y raro con su familia y amigos. Los síntomas del Estadio Depresivo, son parecidos al Síndrome de Burnout, el cual se caracteriza por la sensación de estar desbordado, con agotamiento de la capacidad adaptativa.

Los síntomas del Burnout se agrupan en tres categorías:

**1) Cansancio Emocional:** se traduce en agotamiento físico y psicológico, abatimiento, sentimientos de desesperanza, desarrollo de un autoconcepto negativo y actitudes negativas hacia el trabajo y la vida en general.

**2) Evitación y Aislamiento:** se traduce en una conducta a través del ausentismo laboral, ausencia de reuniones, resistencia a enfrentarse con personal o atender público o en su actitud emocional, se vuelve fría y distante.

**3) Sentimiento de Inadecuación personal y profesional:** hay un deterioro progresivo de su capacidad laboral y una pérdida de todo sentimiento de gratificación personal en el trabajo.

**d) Estadio Traumático o de estrés - ansiedad:** se caracteriza por intrusiones obsesivas y sueños repetitivos relacionados con la o las situaciones de acoso, hiperactividad simpática, sintomatología psicósomática, con énfasis en la actividad cardiovascular y digestiva, irritabilidad y conductas de

evitación. Coincide con la Fase de Intervención, aunque puede estar presente antes, preceder o alternarse con la fase depresiva. Tanto en esta fase como en la anterior el acosado puede volverse agresivo y tener reacciones paradójicas de “huida hacia adelante”, lo que consiste en trabajar más horas con mayor dedicación, como si intentara recuperar el sentido de gratificación en su trabajo a la fuerza. Los conflictos familiares pueden ser importantes en este estadio, con sentimientos de ser incomprendido, generalmente acertados.

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

Los síntomas más persistentes, incluso en personas que parecen haber superado definitivamente el Síndrome de Acoso, son:

**a) Recuerdos Obsesivos:** que alteran al individuo hasta tal punto que pueden llegar a producir accesos de angustia, rabia y/o llanto. En ocasiones, esos accesos emocionales se producen sin que la persona llegue a darse cuenta de la causa subyacente, o la reacción a alguna circunstancia del entorno que se las recuerde.

**b) Presión Focalizada del Pensamiento:** se evidencia en la necesidad de contar sus experiencias traumáticas, hasta el punto de volverse monotemático, con gran desesperación de sus familiares, amigos y conocidos.

**c) Temor al lugar de trabajo:** y a todo que le pueda recordar los acontecimientos estresantes y los conflictos que en él tuvieron lugar.

El acoso laboral puede ir desde formas sutiles y casi imperceptibles de agresión (solamente para la víctima), hasta un hecho de violencia física y mental con el apoyo de varios compañeros de trabajo. Puede durar varios años en el que la víctima soporte el rechazo y menosprecio del grupo, y considere que se trata de su imaginación, hasta el abierto enfrentamiento que provoca el desequilibrio del acosado<sup>13</sup>.

Respecto a los efectos a nivel personal, esta condición afecta las relaciones interpersonales y la motivación, justamente, porque el afectado tiene que enfrentar conductas de exclusión, aislamiento social, desprestigio laboral, que conlleva a grandes esfuerzos y desgaste psicológico. En el ámbito psicosocial, la persona experimenta: estrés laboral, depresión, irritación, manifestaciones psicosomáticas, baja autoestima y ansiedad. Generalmente, cuando las personas acuden a la consulta médica o psicológica, son diagnosticadas con depresión, ansiedad y estrés postraumático (Boada y col. 2003).

Por otro lado es de destacar que desde el punto de vista clínico, fue Leymann (1996), quien señaló que el estrés postraumático, es probablemente el diagnóstico psicológico para el 95% de los sujetos sometidos al *mobbing*.

El *mobbing* según la OMS, pertenece a la relación de los trastornos reactivos (códigos F43.2), que tanto en la CIE-10 (OMS, 1992) como en la DSM IV-TR (APA, 2000), constituyen un apartado específico. Podríamos señalar, como elemento nuclear de la definición de trastorno reactivo, la relación temporal clara, (que no ha de ser de inmediatez), entre una problemática, un

---

<sup>13</sup> Guevara Ramírez L. Tratamiento del acoso psicológico, el estrés y el burnout como accidentes del trabajo. Unión Nacional de Juristas de Cuba. Cuba. 2003.

evento vital estresante y la aparición de trastornos, que pueden adoptar varias formas (ansiedad, depresión, irritabilidad, conductas de riesgo, etc.), así como la presencia de un buen ajuste personal y social previo. Ello no es obstáculo para que en un momento determinado sea aplicable otro diagnóstico. El mobbing se estudia desde la perspectiva de la psicología social, ámbito donde ha sido descrito por primera vez, en los que se describe el fenómeno y se señala su incidencia en varios ámbitos laborales. (Irigoyen, 1999; Piñuel, 2001; Barón, Munduate y Blanco, 2003; Martínez Pecino, 2003).

En el caso del mobbing, hemos de señalar su relación con otra patología del ámbito laboral, el burnout, descrito por Maslach (1993). En ambos trastornos, el evento vital estresante se encuentra en el medio laboral; aunque hay una diferencia que permite distinguir ambos cuadros.

En el burnout o síndrome de estar quemado, la raíz de la problemática se encuentra en las condiciones de la propia tarea y en las exigencias afectivas y cognitivas de la misma. Muy importante es la implicación afectiva, el desgaste producido por el contacto con el otro y sus problemas, los sentimientos de impotencia al no poder cubrir unas expectativas de logro en muchos casos poco realistas, que lleva a una problemática en la que destacan, junto con la sintomatología ansioso-depresiva y somática y el deterioro en su ajuste familiar y social, la despersonalización, el alejamiento afectivo, la deshumanización defensiva del otro y el deterioro del rendimiento y de la implicación laboral. El burnout ha sido descrito en profesiones sanitarias, educativas, de servicios sociales y comunitarios, o en servicios en los que la relación con el cliente es importante. Existen numerosos trabajos realizados en España a ese respecto. (Mingote Adán 1997).<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Apuntes de Psicología. Vol. 22. N° 2, pág. 257-265. España. 2004.

Por el contrario, en el mobbing el factor deletéreo (destructor) se encuentra en el clima social y en las relaciones que se establecen en el medio laboral. Podemos señalar que se dan casos en que ambas problemáticas se solapan y que en ambas situaciones, existe un factor que predispone, y es la implicación de la víctima en el trabajo, en el desempeño eficiente en la tarea, y su elevado nivel de compromiso personal con los objetivos de la organización a la que pertenece. Vemos también en el caso del mobbing entran en juego factores que tienen que ver claramente con la dinámica de grupos, con el reparto de roles, de información y de funciones, tanto formales como de facto en la organización.

Es de hacer mención al acoso sexual en el lugar de trabajo, en el que un compañero, que normalmente es un superior en la jerarquía de la empresa o institución laboral, se vale de esa relación para de un modo más o menos sutil, de forma franca o insidiosa, obtener favores sexuales de una empleada, ya que en casi todos los casos la víctima es una mujer. Es común que ante la negativa de ésta, la consecuencia de la amenaza sea una situación de acoso moral o mobbing.

### **3.6. CONSECUENCIAS PSICOLÓGICAS Y LABORALES**

En el entorno laboral el desenlace habitual de la situación de *mobbing* o acoso laboral suele significar la salida de la víctima de la organización o institución laboral, de manera voluntaria o forzada, además de la suma de las siguientes consecuencias en el servidor o trabajador:

- Lento deterioro de la confianza en sí misma y en sus capacidades profesionales por parte de la víctima. Creencia de haber cometido verdaderamente errores, fallos o incumplimientos. Proceso de desvaloración personal y desarrollo de la culpabilidad en la víctima (la propia familia suele cuestionarla sobre su comportamiento).
- Somatización del conflicto: enfermedades físicas y psicológicas como: Insomnio, ansiedad, estrés, irritabilidad, hipervigilancia, fatiga, cambios de personalidad, problemas de relación con la pareja, depresión, inseguridad, torpeza,



- indecisión, conflictos con otras personas e incluso familiares.
- Bajas laborales que el acosador suele aprovechar contra el trabajador.

Otras consecuencias pueden ser el traslado a otra sede de la empresa o institución laboral, o incluso el pase a una situación de incapacidad temporal o permanente. La recuperación definitiva de la víctima suele durar años y en casos extremos, no se recupera nunca la capacidad de trabajo.

En muchos casos, el *Mobbing* persiste incluso después de la salida de la víctima de la institución o empresa, con informes negativos o calumniosos sobre el trabajador a futuras propuestas laborales, bloqueando la posibilidad de acceder a otro trabajo o eliminando así la empleabilidad externa de la víctima. Se trata de una especie de re - Mobbing.

### **FACTORES ASOCIADOS AL MOBBING**

Después de exponer lo que se considera acoso laboral y sus manifestaciones, es primordial estudiar los factores asociados a esta situación. Al respecto, se encuentran investigaciones que mencionan factores de tipo cultural, así como de tipo organizacional e individual, que pueden incidir en que se presente el *mobbing*.

La perspectiva de una construcción sociocultural hace referencia al espacio que integran las variables históricas y culturales, donde discurre la vida de las personas, y en donde cada individuo se va desarrollando, más allá de su potencial genético, de tal manera que las razones de una conducta deberán buscarse en las circunstancias histórico socio culturales en que las personas se han desenvuelto<sup>15</sup>. Desde esta visión sociocultural, el contexto

---

<sup>15</sup> Díaz Guerreño. R. Histórico, socio-cultural y personalidad. Definición y características de los factores de la familia mexicana. Revista de Psicología Social y Personalidad, 2 (1), 15- 42. Colombia. 1986.

actual del trabajo atraviesa profundos cambios, propios de la globalización y de la economía neoliberal; cambios en que el trabajo se ha tecnificado e intensificado, y ha dado origen a presiones y exigencias sobre el trabajador o la trabajadora con el objetivo de conseguir una mayor productividad. Estos cambios están afectando negativamente a los empleados y han supuesto la aparición de nuevos riesgos psicosociales, entre ellos el acoso laboral, que no por intangibles son menos peligrosos.

Igualmente, se están presentando cambios en las instituciones laborales con respecto a las políticas de personal, que incrementan las obligaciones de los supervisores y gerentes a quienes se les exige mayor trabajo, y a la vez, controlar constantemente al personal a cargo. Estas condiciones pueden dar origen a un trabajo estresante y competitivo que, junto a la inseguridad laboral de las prácticas organizacionales actuales, permiten la competencia entre compañeros y la visión de que éstos pueden ser enemigos en la aspiración por conservar un puesto de trabajo, lo cual facilita la aparición de relaciones interpersonales conflictivas y agresivas asociadas al acoso laboral.

En el mismo sentido, se observa que las reestructuraciones empresariales o institucionales son reportadas como estrategias que pueden agenciar conductas de *mobbing*. Entre las prácticas organizacionales facilitadoras del acoso laboral se encuentran la mala organización del trabajo y algunos factores empresariales asociados al abuso de poder por parte de ciertas personas de la organización y a la deficiente gestión de los conflictos. Respecto al primero, los estudios empíricos han mostrado una importante relación entre una deficiente organización del trabajo y la aparición de conductas de *mobbing*. Así, estas conductas se ven favorecidas en organizaciones que presentan métodos de trabajo y producción extremadamente pobres. En correspondencia con el manejo del poder, el acoso laboral se asocia con el bajo interés y apoyo escaso de los superiores o directivos, ausencia de relación

---

entre directivos y empleados, existencia de múltiples jerarquías, cargas excesivas de trabajo debido a la escasez de personal o a la mala distribución de la misma, estilos de dirección autoritarios y existencia de líderes espontáneos no formales.

Desde el punto de vista de la gestión del conflicto por parte de los superiores o directivos, hay dos posiciones que pueden adoptar éstos que ayudan a incrementar la escala del conflicto: de un lado, la negación del mismo y del otro, la implicación y participación activa en él, con el fin de contribuir a la estigmatización de la persona hostigada.

Boada y cols. (2003), refieren que en cuanto a un criterio individual de factores asociados con el acoso laboral, y relacionados con la situación del trabajador o trabajadora que lo enfrenta, se ha encontrado que la persona puede ser percibida de manera diferente en relación a los otros en su entorno laboral, bien sea por la edad, la clase social, por envidia a sus condiciones, porque muestre inseguridad frente a algunas tareas, o debilidad ante los superiores, entre otros<sup>16</sup>. Otra cuestión importante que se debe resaltar es que, por lo general la persona acosada, es elegida porque tiene características personales que perturban los intereses del individuo que se siente amenazado, con ansias de poder, dinero u otro atributo; para lo cual le resulta inconveniente dicho trabajador o trabajadora, por sus habilidades, destrezas, conocimientos, desempeño y productividad.<sup>17</sup>

Sin embargo, resulta pertinente señalar que, aunque ciertas características personales pueden estar implicadas en la posibilidad de estar sometido a este tipo de situaciones, en principio, cualquiera puede verse afectado por este problema. De

---

<sup>16</sup> Boada J, Diego R y Vigil A. Mobbing: Análisis de las propiedades psicométricas y estructura factorial de cuatro escalas (MOBB-90; MOBBCF- 21; MOBBCG-15 y MOBBCS-28). Encuentros en Psicología social, 1(5), Málaga, España: Aljibe, 26-31. España. 2003.

<sup>17</sup> Guevara Ramírez L. Tratamiento del acoso psicológico, el estrés y el burnout como accidentes del trabajo Unión Nacional de Juristas de Cuba. Cuba. 2003.

hecho, es posible que alguna vez en la vida cualquier persona pueda encontrarse en esta situación. Y por otra parte, al estudiar las consecuencias del acoso laboral, se encuentra que éste es reconocido como un serio problema que puede traer efectos en las instituciones y empresas con relación al ambiente de trabajo, la productividad, la atención a clientes, la satisfacción laboral y la salud de los trabajadores. Esta situación se ha asociado con ausentismo laboral, intentos de dejar la organización o institución laboral, alta rotación y retiros de las personas en edad temprana. Adicionalmente, se han encontrado consecuencias del acoso laboral a nivel familiar.<sup>18</sup> Así mismo, éste tiene efectos sobre las personas, ya que afecta sus relaciones interpersonales y su motivación y produce consecuencias psicológicas y de distorsión cognitiva.<sup>19</sup>

Podemos analizar los elementos integrantes del acoso laboral, que permitan evitar confusiones con otros factores psicosociales en el ambiente laboral y que son:

1. Maltrato de palabra u obra, o ambos a la vez.
2. Se dirige contra un trabajador, un subordinado, aunque también puede ser contra otros compañeros de trabajo o incluso, un superior jerárquico, pero la norma es el uso extralimitado del poder de dirección.
3. Es de carácter continuado y deliberado.
4. Trata de desestabilizar a un trabajador y minarlo emocionalmente.

---

<sup>18</sup> Boada J, Diego R y Vigil A. Mobbing: Análisis de las propiedades psicométricas y estructura factorial de cuatro escalas (MOBB-90; MOBBCF- 21; MOBBCG-15 y MOBBCS-28). Encuentros en Psicología social, 1(5), Málaga, España: Aljibe, 26-31. España. 2003.

<sup>19</sup> Luna A, Acoso psicológico en el trabajo (mobbing). Secretaría de Salud Laboral, Madrid: Ediciones GPS. España. 2003.

5. Lleva implícito el ánimo de provocar malestar, humillación y hostilidad.
6. Puede llegar a actos de violencia física o psíquica en extremo.
7. El trabajador puede haber tenido hasta el momento un excelente desempeño.
8. Puede ser difícil demostrar los hechos para realizar la denuncia.
9. Su fin último es que el trabajador renuncie a su trabajo.

En consecuencia, es importante distinguir entre un estilo de trabajo riguroso y exigente de responsabilidades que se reparten de manera equitativa y planeada, con una situación en la que se agrede intencionalmente a la persona con el objetivo de desacreditarla y dañarla psicológicamente<sup>20</sup>.

En relación al problema, es importante conocer si su inicio coincide con un cambio de jefatura o jefe, con un cambio en la política de personal, o con un cambio en su rol, o con un cambio de puesto laboral. Así mismo, hay que indagar si ha cumplido de forma oficiosa tareas que sobrepasaban su categoría y si ha habido conflictos por ello con sus jefes, normalmente por negarse a seguir cumpliéndolas, o con los compañeros. También es necesario valorar el funcionamiento social previo, su ajuste al grupo de iguales o compañeros de trabajo, su desempeño en roles de pareja y parentales, la relación con su familia de origen y propia, así como el apoyo que puede recibir de su medio más cercano, tanto afectivo como económico.

---

<sup>20</sup> Peralta M. C. El acoso laboral "mobbing" Perspectiva psicológica. Revista de Estudios Sociales. Uniandes - Fundación Social, vol. 18, 11-122. Colombia. 2004.

## **Capítulo IV**

### **SERVIDOR PÚBLICO**

Un servidor público es una persona que brinda un servicio de utilidad social, esto quiere decir que la labor que realiza beneficia a otras personas y no genera ganancias privadas, más allá del salario que percibe por su trabajo. Los servidores públicos, por lo general prestan servicios al Estado, las instituciones estatales como: Universidades, Municipalidades, Hospitales, Escuelas, Ministerios, etc. son las encargadas de hacer llegar el servicio público a toda la comunidad. Es de precisar, que en algunas legislaciones comparadas se diferencia entre los conceptos de funcionario público y empleado público, asimismo el concepto de servidor público (como por ejemplo la legislación colombiana) y en otras legislaciones los referidos conceptos resultan de significado idéntico (como por ejemplo la legislación argentina)<sup>21</sup>. Esta dificultad que encierran los diferentes significados aún no han sido superadas en el ámbito legislativo, lo que explica el desorden y la diferencia de la terminología existente a nivel de los sistemas jurídicos. El “Servidor público” tiene en nuestro ordenamiento legal, identidad de significado con la frase “empleado público”<sup>22</sup>. Atendiendo a la finalidad abstracta de la función (entendida esta como la concreción objetiva de los planes o lineamiento del estado) se tiene que, tanto el funcionario y el servidor público sirven al Estado para el cumplimiento de sus fines.

---

<sup>21</sup> Revista Peruana de Ciencias Penales. El concepto dogmático del Funcionario Público en el Código Penal Peruano. Año VII-VIII. N° 11. Lima. Perú. 2002. pág. 268.

<sup>22</sup> Bacacozzo Gustavo. Tratado de Derecho Administrativo. Gaceta Jurídica. T 1. Lima. Perú. 1997. pág. 399.

Sin embargo, según la opinión mayoritaria, existen diferencias y están en el hecho de que el servidor no representa al Estado, trabaja para él pero no expresa su voluntad; el servidor se relaciona con la administración estatal mediante contratación; el empleado o servidor público es agente sin mando, que brinda al Estado sus datos y/o servicios técnicos o profesionales para tareas o misiones de integración y facilitación, de la de los funcionarios públicos. En definitiva un empleado no ejerce función pública y se halla en situación de subordinación en relación a los funcionarios. Debiendo tenerse en cuenta que el término de empleado público es idéntico en significado al de servidor público.

El servidor público suele administrar recursos que son estatales y por lo tanto, pertenecen a la sociedad. Cuando una persona con un puesto de esta naturaleza comete delitos tales como la malversación de fondos o incurre en la corrupción de alguna forma, atenta contra la riqueza de la comunidad y del país. El hecho de manejar recursos públicos confiere una responsabilidad particular a la labor de los servidores públicos, su comportamiento debería ser intachable, ya que la sociedad confía en su honestidad, lealtad y transparencia. La actuación de un servidor público está sujeta a diversos reglamentos, normas y leyes, cabe mencionar que en la Constitución Política del Perú se detallan sus obligaciones.

### **FUNCIONARIO PÚBLICO**

Un funcionario público, es la persona que está dotada de mando y jurisdicción, que lo sitúan en una relación de supremacía en relación a otros funcionarios y a los subordinados. No todo funcionario público se halla premunido de dichos poderes, menos aún el empleado o servidor público (por ejemplo, deben ser entendidos como funcionarios públicos con mandato y jurisdicción el Presidente de la República, los Ministros de Estado, los Magistrados y Fiscales, los miembros del Tribunal Constitucional, los del Consejo Nacional de la Magistratura, los

del Jurado Nacional de Elecciones, los Alcaldes y Regidores, los jefes y comandantes de las fuerzas militares y policiales, los Gobernadores y Tenientes Gobernadores, entre otros); obviamente se entiende que dicho mandato y jurisdicción deberá ser expresado en estricto ejercicio funcional (por ejemplo, no podrá un Magistrado al salir de su casa ordenar al primer transeúnte que vea pasar que le vaya a comprar el pan a la tienda de la esquina).

En cuanto a lo que en el derecho administrativo se ha dado en llamar “agentes de la autoridad” (policías, guardias civiles, fuerza pública, auxiliares del funcionario) se debe tener presente que se trata de aquellas personas, que se encuentran ejecutando las órdenes de la autoridad civil o militar frente a la comunidad o la sociedad civil, han sido normativamente asimilados por el código a la calidad de funcionarios o servidores públicos. En tal sentido no serán agentes de autoridad mucho menos funcionarios públicos, los policías municipales, los vigilantes particulares, serenos, chóferes de las autoridades, etc.<sup>23</sup>

### **CLASIFICACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS**

Sólo a manera de referencia se precisa la clasificación doctrinal de los funcionarios públicos. Así tenemos:

- **Según la finalidad de su labor:** funcionarios de Procuración y de Administración, siendo los primeros los que poseen facultades de “imperium” o mando sobre los demás.
- **Según su modalidad de contratación:** funcionarios de carrera y de contratación, donde los primeros tiene una vinculación estatutaria con la Administración pública y gozan de los derechos y privilegios legales (titulación, permanencia, retribución a cargo del presupuesto estatal, ascensos, vacaciones, previsión social), mientras que los segundos (generalmente eventuales o suplentes), trabajadores en constante incremento,

---

<sup>23</sup> Revista Electrónica del Trabajador Judicial. Perú. 2009.



son contratados por tiempo determinado, no gozan (por lo general) de vacaciones, previsión social, etc.

- **Según su ámbito territorial:** funcionarios nacionales o locales, de gobierno central, regional, comunal.

- **Según el régimen jurídico administrativo de carrera al que pertenecen:** pueden ser funcionarios de régimen general y de regímenes especiales (por ejemplo, el personal militar y policial, los Magistrados judiciales y fiscales, los funcionarios de los organismos autónomos, los funcionarios municipales, entre otros).

Así también podemos mencionar otras clasificaciones: tales como:

- **Funcionarios políticos:** los electos por votación popular: Presidentes, Vice presidentes, Congresistas Alcaldes, etc.

- **Funcionarios de confianza política o técnica:** cubren puestos de gran importancia y de decisión: Ministros, Viceministros, Directores Generales, Secretarios de Estado, Secretarios generales, Administradores, etc.

- **Funcionarios interinos:** quienes cubren plazas temporalmente o hasta que desaparezca la causa que le dio origen.

- **Funcionarios accesorios:** quienes por disposición legal cubren puestos a la muerte o vacancia de los titulares.

- **Funcionarios de facto o de hecho:** que adolecen de deficiencias o irregularidades en el título que sustenta la calidad de funcionario público o simplemente este título ha fenecido.<sup>24</sup>

## TRABAJADOR PÚBLICO

El término de Trabajador Público resulta perfecto para comprender tanto a los servidores públicos, a los funcionarios y a

---

<sup>24</sup> ídem.

los que desempeñan cargos de confianza<sup>25</sup>. Sin embargo, debe observarse que conforme al Art. 39° de la Constitución Política del Perú, respecto a la utilización del enunciado “...todos los funcionarios y trabajadores públicos están al servicio de la nación...”, tiene un carácter genérico para comprender a todos los que no son funcionarios, es decir a los servidores o empleados, obreros y operarios. Pero simultáneamente, precisa el segundo párrafo del Art. 40°, que no están comprendidos en la función pública los trabajadores de las empresas del Estado o de sociedades de economía mixta, lo que no guarda exacta relación con lo precisado en el artículo 39° de la Constitución Política, líneas arriba mencionadas. De lo que se colige una vez más que incluso el constituyente no ha tomado en cuenta y no ha meditado o efectuado un análisis acucioso o cuidadoso de los significados de los términos funcionario, servidor y trabajador público. Nuestro Código Penal, aunque con una finalidad simplemente práctica, ha desestimado el uso del término “trabajador público”.

### **JORNADA DE TRABAJO**

A lo largo de la historia, desde la Revolución Industrial en la que el empresario con el fin de obtener mayores capitales aumentaba el proceso productivo, provocando una sobreexplotación a la fuerza de trabajo, lo que se tradujo con extensas jornadas de trabajo de catorce a dieciséis horas diarias de labor continua (jornada máxima de trabajo), provocando el descontento social para la clase obrera, al ver disminuido sus ingresos y el deterioro físico - mental en su salud, esta problemática en la clase trabajadora dio lugar a la formación de los primeros sindicatos, quienes tras arduas luchas por la reducción de la jornada a “ocho horas de trabajo”, se logró esta victoria laboral con huelgas y movilizaciones, estableciéndose las ocho horas como jornada actual de trabajo. Se consiguió la intervención del Estado en el

---

<sup>25</sup> Bacacorzo Gustavo. Tratado de Derecho Administrativo. Gaceta Jurídica. T 1. Lima. Perú. 1997. pág. 399.

proceso productivo de las empresas, dictándose las primeras disposiciones laborales referidas a la reducción de la jornada máxima de trabajo, la prohibición de menores de edad y mujeres en determinados trabajos, y la obligatoriedad de las inspecciones en los centros de trabajo, dispositivos legales que prácticamente dieron origen al Derecho del Trabajo, que más tarde se consagrarían en tratados internacionales de Derechos Humanos. Es así que, a través de largas luchas sindicales, se reconoce la jornada máxima de trabajo como un derecho humano laboral, por ser inherente y sustancial al trabajador, ya que ello constituye elemento vital de satisfacción, frente a una necesidad humana y por constituir la base del bienestar social de la sociedad en un Estado de Derecho y un medio de la realización de la persona. Pero la consagración de la jornada máxima de trabajo como derecho humano se da con su reconocimiento en los Tratados Internacionales de los Derechos Humanos y en particular en las Constituciones de cada Estado miembro.

Es así que la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948, reconoce este Derecho como derecho humano en su artículo 24° cuando establece que: "...Toda persona tiene derecho al descanso, al disfrute del tiempo libre, a una limitación razonable de la duración del trabajo y a vacaciones periódicas pagadas...", por su parte el Pacto Internacional de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales, prescribe en su artículo 7° que : "...Los Estados partes en el presente Pacto reconocen el derecho de toda persona al goce de condiciones de trabajo equitativas y satisfactorias que le aseguren en especial: inciso d) El descanso, el disfrute del tiempo libre, la limitación razonable de las horas de trabajo y las vacaciones periódicas pagadas así como la remuneración de los días festivos..."

Que si bien ninguno de los dispositivos internacionales sobre Derechos Humanos referidos, hace referencia en concreto a una jornada específica, esto es un tiempo límite; sin embargo, ello queda superado con el Convenio número 1 de la Organización Internacional de Trabajo cuando en el primer párrafo de su

artículo 2º, dispone que: “...En todas las empresas industriales públicas o privadas o en sus dependencias, cualquiera que sea su naturaleza con excepción de aquellas en que sólo estén empleados los miembros de una misma familia, la duración del trabajo del personal no podrá exceder de ocho horas por día y cuarenta y ocho por semana...”. Que por tanto universalmente, como normativamente se ha reconocido la jornada máxima de trabajo, como derecho humano laboral; por tanto queda evidenciado que éste derecho forma parte del listado de los derechos humanos laborales y como tal no puede ser afectado arbitrariamente por decisiones políticas, cómo se infringió en el Perú en la década del Presidente Fujimori que implantó una flexibilización laboral que condujo a un irrespeto de la jornada máxima de trabajo, considerando en éste periodo a las ocho horas de trabajo como una jornada mínima, lo que no es aceptable por los tratados Internacionales que tienen una tendencia a la reducción de la jornada de trabajo; como también lo sostiene el Tribunal Constitucional al sostener que históricamente, la razón de ser de la jornada de trabajo ha variado con el transcurso del tiempo. Inicialmente “Limitar” la jornada de trabajo fue una forma de evitar los abusos del empleador, luego adecuar el tiempo al salario y viceversa; más adelante se convirtió en un modo de mejorar la calidad de vida dentro y fuera del trabajo y ahora se piensa en la reducción de la jornada como una forma de luchar contra el despido.<sup>26</sup>

La jornada de trabajo puede entenderse como el tiempo: diario, semanal, mensual y en algunos casos, anual; que debe destinar el trabajador a favor del empleador, en el marco de una relación laboral<sup>27</sup>; por su parte el Tribunal Constitucional ha definido a la jornada de trabajo como una unidad de tiempo y que se mide por lapsos en los que el trabajador está a disposición del empleador para el desarrollo de una actividad productiva, bien

---

<sup>26</sup> [www.trabajadorjudicial.com](http://www.trabajadorjudicial.com)

<sup>27</sup> Jorge Toyama Miyagusuku. Instituciones del Derecho Laboral. Gaceta Jurídica. Primera Edición, Junio del 2004. Pág. 384. Perú.

sea prestando un servicio realizando actos o ejecutando obras. Dicho lapso de tiempo no puede ser empleado en beneficio personal.<sup>28</sup>

Sin embargo, la fuerza de trabajo que el trabajador pone a disposición del empleador en éste periodo de tiempo, obviamente tiene límites naturales, que provienen del agotamiento natural de la fuerza física y mental en la prestación del servicio que experimenta cada trabajador en particular, lo que quiere decir que la fuerza de trabajo se agota en el tiempo por la particularidad de cada trabajador; esto es de acuerdo al tipo de actividad laboral, en la que algunos trabajadores podrán laborar en tiempos más extensos que otros trabajadores, lo que nos conlleva a concluir la existencia de diversas fuerzas de trabajo conforme a la naturaleza especial de las actividades que se realizan, lo que constituye un fundamento a la jornada máxima de trabajo.

## **LA REGULACIÓN DE LA JORNADA MÁXIMA DE TRABAJO EN EL PERÚ**

### **● JORNADA MÁXIMA DE TRABAJO:**

El ordenamiento jurídico peruano no ha dejado de lado lo establecido en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948, el Pacto Internacional de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales y principalmente por la Organización Internacional del Trabajo, por ser estado miembro, pues tanto en la Constitución Política del Perú de 1979 y la vigente de 1993, han catalogado a éste derecho como derecho humano constitucionalizado, pues la Constitución vigente en su artículo 25° establece que “...*la jornada ordinaria de trabajo es de ocho horas diarias o cuarenta y ocho horas semanales, **como máximo**. En caso de jornadas acumulativas o atípicas, el promedio de horas trabajadas en el periodo correspondiente no*

---

<sup>28</sup> Sentencia del Tribunal Constitucional, Expediente N° 00027-2006-AI, del 29/01/08, F. 19. Perú.

*puede superar dicho máximo...*”, enunciado que también ha sido desarrollado en el artículo 1º del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo 854º - Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo, modificado por la Ley 27671, cuando dispone que: “...La jornada ordinaria de trabajo para varones y mujeres mayores de edad es de ocho horas diarias o cuarenta y ocho horas semanales como máximo...”. Se puede establecer por Ley o convenio o decisión unilateral del empleador, una jornada menor a las máximas ordinarias. La jornada de trabajo de los menores de edad se regula por la ley de la materia.

Que al respecto el Tribunal Constitucional, máximo intérprete de la Constitución Política y de las Leyes ha señalado como parámetros constitucionales, sobre el cual se asienta la jornada laboral de ocho horas, los siguientes<sup>29</sup>:

a) Las jornadas de trabajo de ocho horas diarias y de cuarenta y ocho horas semanales son prescritas como máximo en cuanto a su duración.

b) Es posible que bajo determinados supuestos se pueda trabajar más de ocho horas diarias y más de cuarenta y ocho horas por semana, siempre que el promedio de las horas de trabajo, calculado para un periodo de tres semanas o un periodo más corto, no exceda de ocho horas diarias, ni de cuarenta y ocho horas por semana. Este supuesto dependerá del tipo de trabajo que se realice.

c) El establecimiento de la jornada laboral debe tener una limitación razonable.

---

<sup>29</sup> Sentencia del Tribunal Constitucional, Expediente Nº 4635-2004-AA, del 17/04/06, fundamento 15. Perú.

d) Las jornadas serán de menor duración cuando se trate de trabajos peligrosos, insalubres y nocturnos.

e) En el caso de nuestro país, la Constitución Política impone la jornada máxima de trabajo de cuarenta y ocho horas semanales, de modo que, siendo esta la norma más protectora, prevalecerá sobre cualquier disposición convencional que imponga una jornada semanal mayor (por ejemplo, el artículo 4° del Convenio N° 1 (1919) de la Organización Internacional del Trabajo – OIT.

Es importante señalar además que el tiempo de transporte para ir a prestar el servicio, y de regreso, no se computa como parte de la jornada de trabajo, aunque el medio de transporte sea proporcionado por el empleador. Lo que quiere decir que la jornada de trabajo no se ha establecido en ocho horas diarias; sino que dicha jornada constituye la máxima que un trabajador puede laborar, según la peculiaridad y particularidad del servicio que se presta, pues el Tribunal Constitucional reconoce que debe establecerse jornadas menores a las ocho horas de trabajo, cuando se trate de trabajos peligrosos, insalubres y nocturnos o trabajos realizados por menores de edad, pues ello resulta razonable desde que la jornada máxima de trabajo se fundamenta en la salud físico – mental y/o psicobiológico del trabajador, pues no se puede admitir trabajos con jornadas extraordinarias obligatorias, ya que ello afectaría la dignidad del trabajador como persona humana, que es fundamento básico de la Sociedad y del Estado.

Que también mediante ley o convenio se puede establecer jornadas menores, como el Decreto Legislativo 800° “...que establece como jornada ordinaria de trabajo de siete horas con cuarenta y cinco minutos (7.45 horas) para los servidores de la Administración Pública...” y que si bien los empleadores pueden ampliar la jornada de trabajo por la facultad del *Ius Variandi*<sup>30</sup> “...el derecho que tiene el empleador de modificar

---

<sup>30</sup> Debate Jurídico, Revista de Derecho N° 4, 2007. Año IV. 4ta Edición, página 19. Perú.

*unilateralmente las condiciones accidentales no sustanciales de la relación laboral dentro de los límites de razonabilidad, fundado en las exigencias necesarias del Centro de Trabajo...*”. Hasta el máximo con el pago de la remuneración correspondiente; sin embargo, dicha facultad sólo es permisible a aquellas jornadas menores que han sido establecidas por el empleador; no siendo de aplicación dicha facultad a las jornadas menores de ocho horas que han sido establecidas por Ley o convenio, ello en aplicación del artículo 8° del Reglamento del Texto Único Ordenado de la Ley de Jornada de Trabajo Horario y Trabajo en sobretiempo aprobado por el D.S. N° 008-2002-TR, que al respecto señala: “...que no se podrá ampliar la jornada de trabajo para alcanzar la jornada ordinaria máxima, cuando la reducción de ésta haya sido establecida por ley o convenio colectivo, salvo que se haga por la misma vía...”, como ha sucedido con el artículo 63° de la Ley 29062, en la que se ha incrementado el número de horas de trabajo en la jornada pedagógica de 18 horas cronológicas a 30 horas cronológicas, lo que es factible puesto que no rebasa la jornada ordinaria máxima, esto es las 48 horas semanales, lo que resulta constitucional, como así, lo ha determinado el Tribunal Constitucional<sup>31</sup>.

- **HORAS EXTRAS:**

Se entiende por horas extras, al trabajo extraordinario realizado más allá de la jornada ordinaria, diaria o semanal o de la jornada de trabajo inferior a la ordinaria, diaria o semanal, establecida en el centro de trabajo. Se consideran horas extras las prestadas en forma efectiva y voluntaria por el trabajador en beneficio del empleador y si es impuesta sin justificación alguna por el empleador de forma obligatoria, dicho acto es sancionado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo como infracción administrativa de tercer grado.

---

<sup>31</sup> Sentencia del Tribunal Constitucional, Expediente N° 00025-2007-AI, del 09/12/08, Fs. 80 y 81. Perú.



- **PRESUNCIONES:**

El D. S. 04-2006-TR que se refiere al Registro de Control de Asistencia y de Salida en el régimen laboral de la **actividad privada**, en su artículo 7° establece: que se presume que el empleador ha dispuesto la realización de labores en sobretiempo por todo el tiempo de permanencia del trabajador salvo prueba en contrario objetiva y razonable en los siguientes supuestos:

a) Si el trabajador, se encuentra en el centro de trabajo antes de la hora de ingreso.

b) Si el trabajador, permanece después de la hora de salida.

Por ello, es que los empleadores deben adoptar las medidas suficientes que faciliten el retiro inmediato de los trabajadores del centro de trabajo una vez cumplido el horario de trabajo, de lo contrario como lo estipula la norma antes referida, se presume que se ha autorizado por el empleador el trabajo en sobretiempo, por tanto se encuentran en la obligación de pagar al trabajador la remuneración por horas extras.

- **PAGO DE LA SOBRETASA:**

El pago de sobretasa implica, que toda labor realizada más allá de la jornada máxima de trabajo, debe ser remunerada extraordinariamente en la forma que por convenio, pacto o contrato se establezca, siendo el monto mínimo a pagar, por hora de labor extraordinaria, el valor de la hora calculada a partir de la remuneración ordinaria del trabajador, incrementando en un 25% para las dos primeras horas, y 35% para las restantes; y si se acredita que el trabajo fue en sobre tiempo fue impuesta de forma injustificada e irrazonable, el empleador deberá pagar al trabajador una indemnización equivalente al 100% del valor de la hora extra. Ejemplo:

Si el trabajador percibe una remuneración de S/. 550.00 nuevos soles en forma mensual, le corresponde:

<i>Por hora</i>	<i>Por las dos primeras horas</i>	<i>Por las restantes</i>	<i>Si es impuesta obligatoriamente</i>
S/. 2.29	+ 25% = 2.86 x hora	+ 35% = 3.92 x hora	+ 100% = 4.58 x hora

● **TRABAJO NOCTURNO:**

La Ley de jornada de trabajo, horario y trabajo en sobretiempo, aprobado por D.S. N° 007-2002-TR en su artículo 8°, ha establecido que se considera trabajo nocturno aquél realizado entre las 10:00 pm y las 6:00 am del día siguiente. La remuneración mínima correspondiente a los trabajadores que laboren en el referido horario nocturno no puede ser menor a una remuneración mínima vital mensual, vigente a la fecha de pago, incrementada en un 35%. En casos que la jornada de trabajo se cumpla en horario diurno y nocturno, la remuneración mínima nocturna antes señalada se aplicará sólo respecto del tiempo laborado en horario nocturno.

Esto significaría, que en el caso que un trabajador en horario nocturno tenga una remuneración superior a la remuneración mínima vital más el 35%; entonces, no le corresponde reintegro por sobretasa nocturna, pues debe tenerse claro que la

remuneración mínima vital del trabajador nocturno es aumentado el 35% a la remuneración mínima vital y no al básico, ya que el básico puede ser un monto superior a la RMV (Remuneración Mínimo Vital).

Ejemplo: Si la Remuneración Mínima Vital es de S/ 550.00 nuevos soles, entonces la Remuneración Mínima Vital para el trabajador que realice labores en horario nocturno será S/. 550.00 nuevos soles por el 35% (S/. 192.50) más, igual a S/. 742.50 nuevos soles, monto que será la remuneración mínima vital para el trabajador en horario nocturno.

● **TRABAJADORES NO COMPRENDIDOS EN LA JORNADA MÁXIMA:**

Existe para la Ley un grupo de trabajadores que no se encuentran sujetos a la jornada máxima de trabajo, estos son aquellos trabajadores que son considerados de **dirección**, de **confianza**, los que no se encuentran **sujetos a fiscalización inmediata** y los que prestan **servicios intermitentes de espera, vigilancia y custodia**.

Se considera trabajadores de dirección: aquél que ejerce la representación general del empleador frente a otros trabajadores o a terceros, o que lo sustituye, o que comparte con aquél las funciones de administración y control o de cuya actividad y de grado de responsabilidad depende el resultado de la actividad empresarial.

Se consideran trabajadores de confianza: aquellos que laboran en contacto personal y directo con el empleador o con el personal de dirección, teniendo acceso a secretos industriales, comerciales o profesionales y, en general a información de carácter reservado. Asimismo, aquellos cuyas opiniones o informes son presentados directamente al personal de dirección, contribuyendo a la formación de las decisiones empresariales.

Se considera trabajadores que prestan servicios intermitentes de espera, vigilancia o custodia: a aquellos que regularmente prestan servicios efectivos de manera alternada con lapsos de inactividad.

Y los trabajadores no sujetos a fiscalización inmediata: aquellos trabajadores que realizan sus labores o parte de ellas sin supervisión inmediata del empleador, o que lo hacen parcial o totalmente fuera del centro de trabajo, acudiendo a él para dar cuenta de su trabajo y realizar las coordinaciones pertinentes.

Que si bien, estos trabajadores no se encuentran sujetos a la jornada ordinaria máxima de trabajo; sin embargo, todos estos trabajadores, de acreditar que sí han realizado labores continuas y efectivas mayores a la jornada ordinaria de trabajo, en aplicación del principio de la realidad y lo establecido en el artículo 25° de la Constitución Política del Estado, les corresponderá el pago por sobretiempo según corresponda.

### **IMPORTANCIA DE LA JORNADA MÁXIMA DE TRABAJO EN EL PROCESO PRODUCTIVO**

La jornada de trabajo en el proceso productivo es de suma importancia, puesto que la fuerza de trabajo usado de forma adecuada, otorgará a la empresa un mayor rendimiento, con productos de calidad y mejor servicio; y con disminución de errores insalvables y riesgos de accidentes de trabajo, ello tiene su fundamento en lo siguiente:

- a) El trabajador que labora en horario corrido superior a la jornada máxima de trabajo, tiene mayores riesgos de errar en la labor que realiza, debido al estrés que le provoca la jornada continua de trabajo, lo que ciertamente perjudica a la empresa, ya que dicha fuerza de trabajo será inutilizable y tendrá que usarse nuevamente para rectificar dicho error.
- b) Que los daños que provocan las demandas de indemnización de daños y perjuicios por responsabilidad

contractual, en su generalidad han sido causados no solo porque el empleador ha incumplido con proporcionar los implementos de seguridad; sino principalmente, porque dichos accidentes han ocurrido en trabajo en sobretiempo, lo que quiere decir que el trabajo en sobretiempo, disminuye ostensiblemente la capacidad de la fuerza de trabajo, producido por el agotamiento físico y mental de la persona.

Que por tanto, queda claro que no siempre el trabajo en sobretiempo puede aumentar el proceso productivo o mejorar la prestación de servicio; sino por el contrario, el trabajo en sobretiempo por un límite natural de la capacidad de la fuerza de trabajo de la persona, puede ocasionar mayores gastos a la empleadora, esto es, por que el empleador aparte de remunerar el trabajo en sobre tiempo, tendrá que sufragar los riesgos que corre por la disminución de la fuerza de trabajo del trabajador; por lo que, si el empleador quiere mejorar su proceso productivo, lo más acertado no es la concertación de trabajo en sobre tiempo; sino, el de controlar el cumplimiento efectivo de la jornada ordinaria de trabajo.

Podemos entonces concluir en este aspecto, que la Jornada de trabajo constituye un verdadero derecho humano laboral, no sólo por tener un reconocimiento positivo en los Tratados Internacionales de Derechos Humanos; si no, porque a través de la historia se ha demostrado que la jornada de trabajo es inherente y consustancial al trabajador por tener vocación de permanencia, ya que ello constituye elemento vital de satisfacción, frente a una necesidad humana y por constituir base del bienestar social de la comunidad en un Estado de Derecho.

En el proceso productivo, el respeto de la jornada máxima de trabajo, no solo efectiviza la protección de la salud y seguridad de los trabajadores; sino que también el uso eficiente de la fuerza de trabajo en la jornada ordinaria máxima, produce beneficios generalizados, esto es en la unidad productiva como en el panorama económico del país.

Actualmente dentro del proceso productivo, los empleadores pueden contratar a un “practicante” que realizará las actividades encomendadas a su especialidad, en el marco de sus prácticas profesionales. Trabjará de forma temporal en alguna empresa o institución pública o privada, poniendo especial énfasis en el proceso de aprendizaje y entrenamiento laboral. Las Prácticas Profesionales deben tener una duración mínima de 480 horas cronológicas que podrán ser cumplidas, en dos períodos de dos meses continuos o en un período no inferior a tres meses continuos de trabajo. Con derecho a un salario según lo estipulado en el contrato y/o convenio, con la jornada laboral de ocho horas diarias o cuarenta y ocho horas semanales.

## **Capítulo V**

### **BASE LEGAL EN MATERIA LABORAL**

Los derechos laborales son Derechos Humanos, recogidos en los tratados internacionales de derechos humanos y/o consagrados en los textos constitucionales, que resultan indispensables para el respeto de la dignidad humana, dentro de las relaciones laborales y que aseguran la satisfacción de las necesidades básicas dentro del mundo del trabajo.

Los derechos humanos son atributos inherentes a toda persona por su sola condición de serlo, sin distinción de edad, raza, sexo, nacionalidad, posición económica, idioma o cualquier otra condición, y se caracterizan por ser:

- Universales: los derechos son para todos y todas.
- Irrenunciables: nadie puede renunciar a los derechos humanos.
- Integrales: interdependientes e indivisibles, todos los derechos merecen la misma atención.
- Jurídicamente exigibles: el Estado debe cumplir y garantizar los derechos humanos.

El Derecho Laboral, surge por la necesidad de mejorar la relación laboral trabajador – empleador, porque los intereses de los primeros son diferentes y a veces opuestos a los de los empresarios (como individuos y categorías) y estos requieren regulación, pero esto es estructuralmente desigual, por lo que los trabajadores no tienen poder económico y los empresarios sí; justamente para ello se requiere que la regulación sea equilibrada.

En el Perú, en el caso de la Administración Pública existe un acápite en el artículo 8° del capítulo III del Código de Ética de la Función Pública<sup>32</sup> numeral 5 que a la letra dice: ...“*El Servidor Público está prohibido de: Presionar, Amenazar y/o Acosar. Ejercer presiones, amenazas o acoso sexual contra otros servidores públicos o subordinados que puedan afectar la dignidad de la persona o inducir a la realización de acciones dolosas...*”.

Nuestro país, a diferencia de otras legislaciones como las europeas, específicamente como la sueca, no cuenta actualmente con una regulación de este tipo, pero esto no implica el total desamparo de quienes padezcan esta situación en sus centros laborales. La dignidad, la integridad, la salud, entre otros, son derechos que si bien no requieren de mayor desarrollo para su exigencia y respeto, el reconocimiento legal o convencional del “*Mobbing*” como problema social en el ámbito del trabajo, así como la introducción de recursos institucionales o legales para hacerle frente sí lo requiere, por lo que sería de gran relevancia tener las normas claras con la finalidad de promover las denuncias de tales comportamientos por parte de las víctimas.

Es de inferir al respecto que los sistemas legales del mundo han reconocido la convergencia de los problemas laborales y de la conducta delictiva de los empleadores, que incurren en hostilizaciones y abuso de autoridad.

Es así que en el Perú, la violencia ha sido objeto de una regulación jurídica recién en la última década del siglo XX, asimismo la legislación peruana, si bien no cuenta con regulaciones específicas para estos casos de acoso laboral, no deja desprotegida totalmente a la víctima. Tal es el caso de los servidores de la

---

<sup>32</sup> Ley 27815. Código de Ética de la Función Pública. Perú.



Administración Pública, para la cual existen normas y leyes como la Ley 27444<sup>33</sup> y la ley 27815.

Asimismo, este reconocimiento expreso daría la ventaja a las víctimas de *Mobbing* o de Acoso Psicológico Laboral de legitimar directamente las “quejas” adecuadamente fundamentadas de las víctimas, así como a obligar a los empleadores a corregir y a prevenir las conductas abusivas, lo que crearía, mediante capacitaciones, en la formación de los trabajadores, servidores y empleados, una conciencia de respeto hacia la dignidad de los demás trabajadores.

**Derechos de las Mujeres Trabajadoras:** dentro de la normatividad nacional es de destacar los derechos laborales de las madres trabajadoras:<sup>34</sup>

- **Ley N° 26644.-** Descanso Pre natal y Post natal de la trabajadora gestante.
- **Ley N° 27240.-** Permiso por Lactancia Materna.
- **Ley N° 27403.-** Precisa los alcances por Lactancia Materna.
- **Ley N° 28048.-** Normatividad de protección a favor de la mujer gestante que realiza labores que pongan en riesgo su salud y/o desarrollo normal del embrión y el feto.
- **Ley N° 27409.-** Que indica el Derecho al Descanso (varón o mujer) de 30 días por adopción de un menor de 12 años. (25/01/2001).
- **Ley N° 29409.-** Normatividad que concede el Derecho de Licencia por Paternidad de 4 días hábiles consecutivos a los trabajadores de la actividad pública y privada. (18/09/2009).
- **Ley N° 29992.-** Dispone el derecho de descanso prenatal y postnatal de la trabajadora gestante, se adiciona 30 días de

---

<sup>33</sup> Ley 27444. Ley del Procedimiento Administrativo General. Perú.

<sup>34</sup> Normativa Internacional y Nacional. Derechos de las Mujeres. Confederación General de Trabajadores del Perú. CGTP. Departamento de la Mujer. Lima. Perú. 2016.

descanso postnatal por nacimiento de hijo (a) con discapacidad. (06/02/2013).

- **Decreto Supremo N° 009 – 2004 – TR**, Reglamento de la Ley N° 28048.- Ley de protección a favor de la mujer gestante que realiza labores que pongan en riesgo su salud y/o el desarrollo normal del embrión y el feto.
- **Decreto Supremo N° 009 – 2006 – MINDES** – Ley 29896.- Dispone la implementación de Lactarios en instituciones del sector público y privado donde laboren veinte o más mujeres en edad fértil. (06/07/ 2012).

La aplicación de los derechos humanos se concibió desde sus inicios en clave masculina; el hombre como centro del pensamiento humano, del desarrollo histórico, protagonista único y parámetro de la humanidad. Los derechos de las mujeres fueron pensados como un particular del universal masculino y bajo una concepción de las mujeres como minoría.

El desarrollo a la igualdad y la prohibición de la discriminación, constituyen los principios que sustentan todos los derechos humanos, sin embargo en materia de derechos de las mujeres, aun se presentan importantes discriminaciones expresas o implícitas, por acción o por omisión,<sup>35</sup> teniendo en cuenta la siguiente normatividad nacional:

- **Ley N° 26260.-** Ley de protección frente a la Violencia Familiar.
- **Ley N° 27942.-** Ley de prevención y sanción del Hostigamiento Sexual. (2003).
- **Ley N° 28806.-** Ley General de Inspección de Trabajo. (16/07/2006).
- **Ley N° 29430.-** Que modifica la anterior ley, con el propósito de mejorar las acciones de prevención y sanción del Hostigamiento Sexual. (2009).

---

<sup>35</sup> Ídem. Perú. 2016.

- **Ley N° 28950.-** Normatividad contra la Trata de Personas y el Tráfico de Migrantes. (2007).
- **Ley N° 28983.-** Normatividad que regula la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres. (2007).
- **Ley N° 29819.-** Norma que modifica el artículo 170 del Código Penal – Femicidio. (2011).
- **Ley N° 30364.-** Ley para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres y los integrantes del grupo familiar<sup>36</sup>. (2015).
- **Decreto Supremo N° 010 – 2003 – MINDES.-** Reglamento de la Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual.
- **Decreto Supremo N° 019 – 2006 – TR.-** Reglamento de la Ley General de Inspecciones de Trabajo.
- **Decreto Legislativo N° 728.-** Ley de Productividad y Competitividad Laboral.

Es de ampliar al respecto sobre la Ley 30364, en su Artículo 11° sobre los derechos de las víctimas de violencia contra las mujeres en el ámbito laboral y en el ámbito de la educación, donde la referida norma reconoce también derechos de las víctimas en el ámbito laboral y en el ámbito educativo; y en cuanto a los derechos laborales se reconoce:

- a) El derecho a no sufrir despido por hechos de violencia.
- b) Al cambio de lugar de trabajo en tanto sea posible y sin menoscabo de sus derechos remunerativos y de categoría. Lo mismo se aplica para el horario de trabajo en lo pertinente.
- c) A la justificación de inasistencias y tardanzas debido a situaciones de violencia, estas inasistencias no pueden exceder de cinco días laborales en un periodo de 30 días calendario o más de quince días laborales en un periodo de ciento ochenta días calendario. Para tal efecto se consideran

---

<sup>36</sup> Diario El Peruano, 06 de noviembre del 2015. Perú.

- documentos justificatorios la denuncia que presente ante la dependencia policial o ante el Ministerio Público.
- d) A la suspensión de la relación laboral, el Juez a cargo del proceso ha pedido de la víctima y atendiendo a la gravedad de la situación, puede conceder hasta un máximo de cinco meses consecutivos de suspensión de relación laboral sin goce de remuneraciones. La reincorporación del trabajador (a) a su centro de trabajo debe realizarse en las mismas condiciones existentes en el momento de la suspensión de la relación laboral.

Respecto a los derechos en el campo de la educación, según el artículo 12° de la mencionada Ley la persona víctima de violencia tiene entre otros, los siguientes derechos:

- a) Al cambio de lugar y horario de estudios, sin menoscabo de sus derechos.
- b) A la justificación de inasistencias y tardanzas derivadas de actos de violencia. Estas inasistencias o tardanzas no pueden exceder de cinco días en un periodo de treinta días calendario o más de quince días en un periodo de ciento ochenta días calendario.
- c) A la atención especializada en el ámbito educativo de las secuelas de la violencia, de modo que el servicio educativo responda a sus necesidades, sin desmedro o deterioro de la calidad del mismo. Es obligación del Estado la formulación de medidas específicas para favorecer la permanencia de las víctimas en el ámbito educativo y de ser el caso, favorecer su reinserción en el mismo<sup>37</sup>.

Los Convenios Internacionales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), vienen a ser un conjunto de normas internacionales de trabajo que imponen obligaciones a los Estados, con la finalidad de mejorar las condiciones de empleo en todo el mundo. Son cinco los convenios claves en materia de igualdad de oportunidades, siendo las siguientes:

---

<sup>37</sup> [www.manuela.org.pe](http://www.manuela.org.pe)

- **El Convenio N° 100.-** sobre igualdad de Remuneración.
- **El Convenio N° 111.-** sobre la Discriminación (empleo y ocupación).
- **El Convenio N° 156.-** sobre los trabajadores con responsabilidades familiares.
- **El Convenio N° 183.-** sobre la protección de la Maternidad.

Es importante destacar el Acoso u Hostigamiento, para ello primero es preciso indicar que el acoso sexual laboral se manifiesta a través de acercamientos corporales o roces no deseados, promesas de trato preferente a cambio de favores sexuales, gestos obscenos o imágenes de contenido sexual que resulten insoportables para la víctima.

Y por otro lado, se considera como hostilidad laboral a los actos contra el trabajador por parte del empleador, tales como la falta de pago de remuneración en el debido tiempo, la disminución sin razón del sueldo o de la categoría, el faltamiento grave de palabra en contra del trabajador, aquellos que afecten la dignidad del trabajador, entre otros.

En la parte legal, las normas que regulan cada tema son distintas. El hostigamiento sexual se encuentra regulado por la Ley N° 27942, Ley de Prevención y Sanción de Hostigamiento Sexual y la definición de hostilidad laboral está prevista en el Texto Único Ordenado de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral (Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728). Es de apreciarse en la práctica laboral, la incidencia del hostigamiento sexual en el entorno laboral, formando parte del Mobbing.

**Hostigamiento Sexual:** es la conducta física o verbal de forma reiterada que vulnera la libertad sexual de la persona, en su mayoría mujeres. Tenemos dos tipos de Hostigamiento Sexual:

✓ **Hostigamiento sexual típico.**- se presenta cuando el hostigador aprovecha una posición de autoridad u otra situación ventajosa, para realizar los actos de hostigamiento sexual.

✓ **Hostigamiento sexual ambiental.**- se presenta cuando el hostigamiento es realizado por personas que no tienen un rango superior a la víctima, ocasionando un ambiente de trabajo de intimidación, humillación y hostilidad, configurándose el Mobbing o Acoso Laboral.

Es importante tener presente que si el *Empleador*, comete o incurre en infracción muy grave en el entorno laboral, cuando:

✓ Realiza actos de Hostilidad y Hostigamiento sexual en el ambiente o entorno laboral.

✓ Si no adopta medidas correctivas para prevenir o cesar dichos actos en el centro de trabajo.

En ambos casos puede el Empleador ser sancionado con multas que oscilan entre: S/. 1,980.00 soles a S/. 72,000 soles, la multa varía según la comprobación del daño psicológico y moral.

En los casos de **acoso sexual laboral**, los pasos que se deben seguir los trabajadores (as) son los siguientes:

- Los o las trabajadoras (es), pueden presentar una queja ante el canal correspondiente, como por ejemplo la Oficina de Personal o de Recursos Humanos de su centro laboral.
- El responsable de esta área, iniciará la investigación (escuchando) la versión del hostigador para luego ser contrastada con la de la agraviada (víctima).
- El empleador cuenta con 10 días hábiles para realizar las investigaciones y 5 días hábiles para emitir una solución (es importante cumplir los plazos de acuerdo a ley).
- En caso se determine la existencia del acto de acoso sexual, las sanciones aplicables dependerán de la gravedad (pueden ser desde una amonestación, sanción o hasta el despido del acosador).

## **MEDIDAS ADMINISTRATIVAS Y LEGALES FRENTE AL MOBBING**

El trabajador (a) que es víctima de “*Mobbing*” o “Acoso Laboral”, en primer lugar tiene que estar informado (a), sobre el problema y sus consecuencias en su salud física y mental; para luego tomar las siguientes medidas:

✓ El trabajador (a), antes de accionar judicialmente deberá emplazar por escrito (**agotar la vía administrativa**) a su *Empleador* imputándole el acto de hostilidad correspondiente, otorgándole un plazo razonable no menor de seis días naturales para que, efectúe su descargo o enmiende su conducta, según sea el caso.

✓ El trabajador (a), puede presentar una **Queja** a través de un recurso administrativo, ante la oficina de Personal RR.HH. del centro laboral.

✓ El trabajador (a) puede solicitar **administrativamente** el cese de Hostilidad y Acoso, amparándose en el artículo 25° del Decreto Supremo N° 010 – 2003 – MINDES, que textualmente indica: “...*Procedimiento para solicitar una indemnización.- De acuerdo al artículo 8° de la Ley, el trabajador víctima de hostigamiento sexual tiene la potestad de accionar el cese de la hostilidad o de dar por terminado el contrato de trabajo y solicitar al juez el pago de una indemnización por parte del empleador, independientemente de los beneficios sociales que le correspondan, de acuerdo a lo establecido el artículo 38° del Texto Único Ordenado de la Ley de Productividad y Competitividad. Para tales efectos, el hostigamiento sexual será considerado como acto de hostilidad equiparable al despido, conforme al artículo 30° del Texto Único Ordenado de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral...*”.

✓ Se puede amparar en el artículo 35° del Decreto Legislativo N° 728, respecto a los Derechos del Trabajador (a) que textualmente dice: “...*El trabajador que se considere hostilizado por cualquiera de las causales a que se refiere el Artículo 30° de la presente Ley, podrá optar excluyentemente por:*

- Accionar para que cese la hostilidad. A través de una ***Demanda***, que puede ser a través de un proceso **Contencioso Laboral y/o un Amparo**, y si la demanda fuese declarada fundada se resolverá por el cese de la hostilidad, imponiéndose al empleador la multa que corresponda a la gravedad de la falta.

- La terminación del contrato de trabajo en cuyo caso **demandará** el pago de la indemnización a que se refiere el Artículo 38° de esta Ley, independientemente de la multa y de los beneficios sociales que puedan corresponderle.

✓ Dar por terminado el contrato de trabajo, para ello exigir el pago de una indemnización, amparándose en el artículo 23° del Decreto Supremo N° 010 – 2003 – MINDES. A través de una **Demanda Laboral**.

✓ En caso que el hostigador sea el empleador, personal de dirección, personal de confianza, asociado, director o accionista, puede presentar una: **Demanda Judicial en el ámbito Civil y/o Penal**.

El plazo para accionar ya sea en la vía Administrativa o Judicial, es de 30 días calendario, desde el día siguiente del último acto de Hostigamiento, Acoso Laboral o Mobbing.

### **Tramite de la denuncia y el proceso de tutela frente a la violencia contra las mujeres e integrantes del grupo familiar:**

Es importante señalar que su tramitación se realizará con mayor celeridad siendo obligación de la Policía Nacional del Perú comunicar los actos de violencia contra la mujer o integrantes del grupo familiar, dentro de las 24 horas de conocido el hecho al juzgado de familia o al juzgado que cumpla sus funciones. Recibida la denuncia y en el plazo de 72 horas el Juzgado de Familia evaluará el caso y la resolverá en audiencia oral, así como



emitirá las medidas de protección, medidas cautelares por pretensión de alimentos régimen de visitas tenencia entre otros, que son necesarias a efecto de garantizar el bienestar de la víctima. Analizados los actuados el Juzgado de Familia remitirá el caso a la Fiscalía Penal a efecto de que proceda conforme a sus atribuciones. Concluido el trámite y probados los actos que constituyen violencia hacia la mujer o integrantes del grupo familiar el juzgado de familia podrá sancionar al agresor mediante sentencia, que contendrá la continuidad de las medidas de protección, el tratamiento terapéutico a la víctima y el especializado al condenado, la continuidad de las medidas cautelares, debiendo de inscribirse la sentencia en el registro único de víctimas y agresores, la sentencia será traducida si las partes del proceso no comprendiesen la lengua castellana<sup>38</sup>.

Vamos a incidir respecto a los actos de Hostilidad Laboral, consideramos a aquellas situaciones o comportamientos que adopta el empleador para con el trabajador, buscando de una forma “indirecta” que éste último renuncie al trabajo. Es decir, son actitudes por parte del empleador que “fuerzan” al trabajador para que éste se vaya o renuncie a su trabajo, centro laboral, o empresa en forma “voluntaria”, situaciones que generan incomodidad administrativa, económica, psicológica y física en el trabajador hostilizado.

EL artículo 3° de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral enumera las situaciones que son consideradas como actos de Hostilidad Laboral,<sup>39</sup> las cuales explicaremos:

**a) Falta de pago de la remuneración en la oportunidad correspondiente o pactada, salvo por razones de fuerza mayor o caso fortuito debidamente comprobados por el empleador.-** Esto evidentemente atenta contra la situación económica y emocional del trabajador, en el entendido que su sueldo (remuneración mensual) sean

---

<sup>38</sup> Ídem.

<sup>39</sup> <http://grupotfc.blogspot.com/2016/06/los-actos-de-hostilidad-laboral.html>.

necesarios para cubrir sus necesidades primordiales y otras creando incertidumbres en su entorno familiar financiero; recordemos además que nuestra Constitución Política del Perú establece en su artículo 24° que “...*El pago de la remuneración prevalece sobre cualquier otra obligación del empleador...*”. Como por ejemplo podemos tener: cuando el pago de las remuneraciones (sueldo) normalmente se realizan los días 1ro o 2do de cada mes, ahora el empleador lo hace al 7mo o 10mo día del mes (atrasado), puede considerarse también esta situación como un acto de hostilización, cuando antes las remuneraciones mensuales se daban en efectivo, y ahora intentan dárselo (trabajador) con un cheque diferido o situaciones parecidas.

**b) La reducción inmotivada de la remuneración o de la categoría.-** Tengamos en cuenta que la remuneración es de carácter “contraprestativo”; es decir, recibe su pago (salario mensual) producto del servicio brindado en beneficio de su empleador; además es el principal ingreso que percibe un trabajador, recalcando además que es de carácter “irrenunciable”. Para que no constituya como un Acto de Hostilidad laboral, debe no ser inmotivada, es decir debidamente sustentada las razones que llevaron a tomar una decisión como esa. Ejemplificamos este acto de hostilización: un trabajador que hasta mayo le pagaban 1,200 soles mensuales; luego le comunican que percibirá mensualmente, solo el sueldo mínimo es decir, 950 soles cada mes; efectuando la misma labor, en las mismas condiciones, y en el mismo horario, etc.

**c) El traslado del trabajador a un lugar distinto de aquel en el que preste habitualmente sus servicios, con el propósito de ocasionar perjuicio.-** Esto de ninguna manera debe entenderse como un acto de limitar, la potestad del empleador; por el contrario, es ayudarle a no abusar de tal derecho, sin embargo para que esta situación se configure como un Acto de Hostilidad Laboral es necesario la concurrencia de dos elementos fundamentales (extraídos de la misma norma): (1°) Traslado del trabajador a un lugar distinto y (2°) que el propósito sea causarle perjuicio. Como ejemplo tenemos: el caso de un trabajador cuyas labores las realiza en la ciudad de Trujillo, y de

pronto le comunican que ahora lo destacarán a la ciudad de Lima, sin una debida motivación e incluso sin pagos adicionales: como hospedaje, pasajes, alimentación, entre otros.

**d) La inobservancia de medidas de higiene y seguridad que pueda afectar o poner en riesgo la vida y la salud del trabajador.-** En esta situación debe tener mucho cuidado el empleador; ya que obviamente éste debe asegurarse que el lugar donde el trabajador realiza sus labores, cuente con un espacio adecuado y libre de cualquier peligro que atente contra su vida o salud; así como en el punto anterior, para que esto sea considerado como un Acto de Hostilidad Laboral, debe presentar dos aspectos: (1º) inobservancia de las medidas de higiene y seguridad y (2º) que además afecte o ponga en riesgo la vida y la salud del trabajador. Un caso por ejemplo: el centro laboral de pronto cambian de lugar la oficina del trabajador a un lugar sin ventilación o inclusive sin el mobiliario adecuado, y podrían mandarlo al trabajador a la azotea, el sótano o situaciones parecidas, insalubres.

**e) Los actos de violencia o el faltamiento grave de palabra en agravio del trabajador o de su familia.-** Indiscutiblemente queda aclaro este punto, que lesiona directamente la dignidad del trabajador o de su familia, ya sea por su contenido o por las circunstancias en que suceden los hechos. Ejemplo claro: propinar insultos, palabras soeces hacia el trabajador, volanteo dentro del lugar de trabajo con hechos ciertos o falsos que afectan su vida personal y familiar.

**f) Los actos de discriminación por razón de raza, sexo, religión, opinión o idioma.-** Al margen de la hostilidad laboral, esto no debe darse bajo ninguna circunstancia en ningún lugar; no solo desde el punto de vista laboral, sino moral y profesional. Como por ejemplo tenemos: en el caso de trabajadores que profesan determinada religión o pertenezcan a un partido político, y por dicha razón son víctimas de discriminación.

**g) Los actos contra la moral, el hostigamiento sexual y todos aquellos que constituyen actitudes deshonestas, que afecten la dignidad del trabajador.-** Esto lo

explicaremos con una frase muy usada en las redes sociales de hoy: “...*No calles, denuncia...*”. Esta situación al igual que las dos anteriores lesionan directamente la dignidad de un trabajador, más aún o relacionado al tema sexual. Ejemplificamos este caso: con aquellos comportamiento contra el trabajador (a) como acoso sexual, tocamientos indebidos, escenas morbosas y situaciones parecidas.

**h) Negativa de otorgar la licencia laboral y licencia sindical.-** Definitivamente, en la medida que el empleador se niegue a otorgar las licencias establecidas por ley al trabajador, demuestra un acto hostilidad hacia el trabajador, generando incomodidad en éste.

La interrogante que se plantea el trabajador acosado u hostilizado, es qué hacer frente a estos actos de hostilidad laboral, para ello recordemos una frase conocida “...*Nuestros derechos terminan, donde comienzan los de los demás...*”, teniéndola presente, hay dos acciones sencillas a realizar por el trabajador:

- Primero.- Notifica a tu empleador (mediante escrito, y bajo cargo de recepción). Amparados en la ley de Productividad y Competitividad laboral, en su artículo 30° que establece claramente que el trabajador afectado, debe manifestar por escrito a su empleador tal situación de hostilización, solicitando además el cese del acto hostil (cual sea, tipificado en la norma).
- Segundo.- Esperar la respuesta o decisión del empleador, luego de haberle expresado mediante un recurso escrito, sobre los actos o incidentes de incomodidad al empleador (paso anterior); el trabajador debe esperar 6 días calendario, cuyo plazo es para presentar sus descargos o para enmendar la conducta hostigadora.

A su vez, la persona hostilizada laboralmente, podrá interponer una demanda judicial, de conformidad con los artículos 35° y 57° de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral. Y en el caso, que ésta se declare fundada, se impondrá al empleador una multa

de carácter administrativo, por la suma de S/9,112.50 soles por cada trabajador afectado en su centro laboral.

La segunda alternativa para solucionar los actos de hostilidad laboral, sería el pago de una indemnización al trabajador afectado, el cual es posible solicitarlo tanto en casos de hostilidad laboral, como en los casos de hostigamiento o acoso sexual.

Para ello, el trabajador debe dar por terminado el contrato de trabajo, e interponer la demanda correspondiente (laboral) en un plazo máximo de 30 días hábiles.

La Legislación laboral vigente, específicamente el Artículo 35° de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral; indica que en caso el trabajador solicite el “Término del vínculo laboral”, junto con ello deberá recibir una “Indemnización” a que se refiere el artículo 38° de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral.

El monto de la indemnización, dependerá del tipo de contrato del trabajador: En los casos de contratos a plazo fijo, la indemnización equivale a una remuneración y media (1.5) sueldos mensuales por meses pendientes para la conclusión del contrato. Y en los casos de contratos a plazo indeterminado, el monto de la indemnización equivale a una remuneración y media (1.5) por año de servicios.

Teniendo en cuenta, que en ambos casos existe un tope de 12 sueldos.

## **Capítulo VI**

### **EL MOBBING EN PROFESIONALES DE LA SALUD COMO UN FACTOR DETERMINANTE EN SU DESEMPEÑO PROFESIONAL. HOSPITAL REGIONAL HERMILIO VALDIZAN. HUÁNUCO – PERÚ**

### **MOBBING IN HEALTH PROFESSIONALS AS A DETERMINING FACTOR IN THEIR PROFESSIONAL PERFORMANCE. HERMILIO VALDIZAN REGIONAL HOSPITAL. HUÁNUCO – PERÚ.**

Dra. Mónica R. Tamayo-García, Dra. Zoila E. Miraval-Tarazona, Mg. Julio Cesar Castro, Mg. Lincoln Miraval-Tarazona, Susan L. Mondragón-Miraval, Dr. Godofredo R. Lobato Calderón y Dr. José L. Jerí Leguía.

Hospital Regional Hermilio Valdizán de Huánuco.

#### **RESUMEN**

La investigación se realizó en el Hospital Regional Hermilio Valdizán de Huánuco durante el año 2020, con el objetivo de Identificar el mobbing en profesionales de la salud, como factor determinante en su desempeño profesional. El estudio fue de tipo

Descriptivo y de nivel Explicativo y Analítico. La población de estudio estuvo conformada por 500 profesionales de la salud, obteniendo una muestra de 60 profesionales de la salud, muestra que representó el 15% de la población, tomándose en cuenta los criterios de selección. Los datos se recolectaron a través de un cuestionario elaborado por las investigadoras el cual fue sometido a criterio de expertos. Los resultados mostraron que la mayoría de los actos de mobbing en los profesionales de la salud es el tipo de violencia psicológica (86,7%), destacando que un 10,0% de los profesionales señaló ser víctima de violencia física en su entorno laboral y un 3,3% indicó ser víctima de violencia laboral sexual. Así mismo, el 73,3% respondió tener ganas de renunciar a su centro laboral, a consecuencia del mobbing. Referente, al desempeño profesional de los trabajadores de salud se encontró que un 68,3% refirió que si hubo afectación del rendimiento laboral en su entorno de trabajo, y el 75% indicó que se sienten acosados, y estos actos sobrepasan su capacidad física y psicológica, produciéndose problemas en la salud de los profesionales en un 61.7%. Concluimos que el mobbing en los profesionales de la salud del Hospital Regional Hermilio Valdizán de Huánuco, es un factor determinante en su desempeño profesional.

***Palabras claves:*** Mobbing, violencia laboral, profesionales de la salud, desempeño profesional.

#### **ABSTRACT**

The research was carried out at the Hermilio Valdizán Regional Hospital in Huánuco during 2020, with the objective of Identifying mobbing in health professionals, as a determining factor in their professional performance. The study was Descriptive and Explanatory and Analytical level. The study population was made up of 500 health professionals, obtaining a sample of 60 health professionals, a sample that represented 15% of the population, taking into account the selection criteria. The data were collected through a questionnaire prepared by the

researchers which was submitted to the criteria of experts. The results showed that the majority of the acts of mobbing in health professionals are the type of psychological violence (86.7%), highlighting that 10.0% of the professionals reported being victims of physical violence in their work environment and 3.3% indicated being a victim of sexual workplace violence. Likewise, 73.3% responded that they wanted to quit their workplace, as a result of mobbing. Regarding the professional performance of health workers, it was found that 68.3% said that if there was an impact on work performance in their work environment, and 75% indicated that they feel harassed, and these acts exceed their physical capacity and psychological, producing problems in the health of professionals in 61.7%. We conclude that mobbing in health professionals at the Hermilio Valdizán de Huánuco Regional Hospital is a determining factor in their professional performance.

**Keywords:** *Mobbing, workplace violence, health professionals, professional performance.*

## **MATERIAL Y MÉTODOS**

El estudio se realizó en el Hospital Regional Hermilio Valdizán de Huánuco, que se encuentra ubicado en la ciudad, Distrito, Provincia y Departamento de Huánuco. Hospital de nivel II, con servicios especializados, Emergencias, Hospitalización que atienden las 24 horas y dispone de consultorios externos de: Odontología, Psicología, y Medicina General, y diversos programas de salud. Su capital humano está constituido por profesionales de diversas especialidades. El estudio fue realizado en el año 2020. El tipo de estudio fue aplicativo, enfoque cuantitativo, con diseño no experimental de tipo correlacional, transversal.

La población estuvo constituida por 500 profesionales de salud, incluidos médicos, obstetras, psicólogos, enfermeras,



nutricionistas, trabajador social y tecnólogos médicos, con condición laboral de nombrados y contratados. Debido a las limitantes a consecuencia de la pandemia por el Covid-19 la muestra estuvo representada por el 15% de la población, (60 profesionales de la salud); se consideró como criterios de exclusión a los profesionales que se encuentran laborando con licencias, con trabajo remoto y mixto, por la situación de confinamiento a consecuencia del estado de emergencia sanitaria por el Covid-19 y víctimas de este virus.

Para la selección de la muestra se utilizó el muestreo No Probabilístico a través del método por conveniencia, ya que todos los elementos de la población tuvieron la misma posibilidad de ser escogidos. La recolección de la información se realizó mediante el cuestionario, constituido por 14 preguntas de tipo cerradas. La validación del cuestionario se realizó por criterios de expertos y bajo la confiabilidad de alfa de Cronbach. Para su aplicación se tomó en cuenta la ética de la investigación, a través del “consentimiento informado”.

## **RESULTADOS**

La Tabla 1 muestra la respuesta al mobbing, por parte de los profesionales de la salud del Hospital Regional Hermilio Valdizán, víctimas de hostilización laboral, donde se encontró que el 16,6% (10 profesionales), refirieron responder con impotencia, llanto y baja producción en su rendimiento laboral ante el mobbing, seguidos por un 15,0% que indicaron responder con hostilidad callada, mientras que el 13,3% señaló responder a la hostilización laboral con depresión, tristeza e inasistencias al trabajo. Una minoría de los profesionales representado por un 11,6% respondió, responder con ansiedad y angustia frente al mobbing, seguido el 8,3% que señaló responder al mobbing paralizándose y con pánico, y solo un 5,0% indicó sentir desgano.

	N	%
<b>RESPUESTAS AL MOBBING</b>		
Paralización y pánico	05	8,3%
Ansiedad y angustia	07	11,6%
Hostilidad callada	09	15,0%
Impotencia y llanto	10	16,6%
Depresión y tristeza	08	13,3%
Desgano	03	5,0%
Baja producción	10	16,6%
Inasistencias al trabajo	08	13,3%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100,0%</b>

**Tabla 1.** Respuesta al mobbing según los profesionales de salud, Hospital Regional Hermilio Valdizán. Huánuco – Perú.

En lo referente a los problemas psicológicos a consecuencia del mobbing que presentan los profesionales de la salud del Hospital Regional Hermilio Valdizán, víctimas de mobbing, el 46,7% manifestó presentar mobbing y depresión, seguido por un 18,3% de los profesionales que refirió presentar mobbing y burnout, y 16,7% que representa a 10 profesionales víctimas de mobbing, señaló presentar mobbing y estrés post traumático, mientras que un 11,7% refirió presentar mobbing y abandono profesional y el 6,7% de los profesionales víctimas de mobbing indicó presentar

mobbing y bajas laborales a consecuencia de la hostilización laboral en el Hospital Regional (Tabla 2).

**Tabla 2.** Problemas psicológicos a consecuencia del mobbing en los profesionales de salud.

<b>PROBLEMAS PSICOLÓGICOS</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Mobbing y estrés posttraumático	10	16,7%
Mobbing y abandono profesional	07	11,7%
Mobbing y burnout	11	18,3%
Mobbing y depresión	28	46,7%
Mobbing y bajas laborales	04	6,7%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Respecto a las percepciones del mobbing, por parte de los profesionales de salud del Hospital Regional Hermilio Valdizán, es de verse que respondieron en mayoría referente a que sí tuvieron ganas de renunciar a su centro laboral el 73,3% (44) profesionales víctimas de mobbing, un 68,3% (41) profesionales de salud, sí presentaron afectación en el rendimiento laboral, seguidos por el 66,7% (40) profesionales, señalaron que sí hay diferencias en el trato profesional en el entorno laboral. Mientras que un 80,0% (48) profesionales, indicaron que en su centro laboral no reconocen ni estimulan el desempeño laboral y el 78,3% (47) profesionales señaló percibir que no es justo el sueldo mensual que recibe (Tabla 3).

**Tabla 3.** Percepciones del mobbing en los profesionales de salud.

PERCEPCIONES DEL MOBBING	PROFESIONALES DE SALUD				TOTAL	
	SI		NO			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Afectación del rendimiento laboral	41	68,3 %	19	31,7%	60	100,0%
Hay diferencia en el trato	40	66,7 %	20	33,3 %	60	100,0%

Es justo el sueldo mensual	13	21,7%	47	78,3 %	60	100,0%
Reconocen o estimulan el desempeño laboral	12	20,0 %	48	80,0 %	60	100,0%
Sentimientos de renuncia	44	73,3 %	16	26,7 %	60	100,0%

## **DISCUSIÓN**

Es de apreciarse en la presentación de resultados, referente a la edad y sexo de los profesionales de la salud del Hospital Regional Hermilio Valdizán, la mayoría 41,7% se encontraban en las edades de 30 a 39 años. En lo que respecta al sexo de los profesionales de la salud en estudio, es de verse que de los 60 profesionales, que representan la muestra en estudio, el 81,7% pertenecen al sexo femenino y un 18,3% al sexo masculino. Similares resultados se encontraron en los estudios de [Castro, et al, 2015] en la que concluyó que los trabajadores más afectados por el acoso laboral eran las mujeres mayores de 30 años. De igual manera [Llanos y Guzmán, 2016] concluyó en su estudio que el desarrollo de mobbing, afectaba a trabajadores comprendidos en la edad de 30 y mayor a 44 años, siendo un 64% trabajadores mujeres. Por lo que [Piñuel y Zavala, 2002] refiere que el mobbing afecta tanto a hombres como a mujeres, pero existe mayor riesgo en el grupo femenino, es de inferir al respecto a los problemas laborales como el tercer espacio donde se violentan los derechos de las mujeres, tres de cada diez mujeres fueron víctimas de discriminación laboral y racismo en su centro laboral.

En lo que respecta a la distribución de los profesionales según especialidades en el Hospital Regional Hermilio Valdizán, se encontró que un 37,7% pertenecen a la especialidad de enfermería, estando representados por 22 enfermeras, seguido por 20 obstetras que representa el 33,3% de la población, y 10 médicos que representan el 16,7%; 4 psicólogos y uno de cada grupo ocupacional diferente. Los mismos que tienen un tiempo de servicio en un (58,3%) de un año a 10 años de tiempo de labores en dicho nosocomio, seguidos por 12 profesionales que representan (20,0%) que tienen de 11 a 20 años de tiempo de servicios, y un 13,3% de profesionales tienen más de 30 años de

servicios. Resultados similares a los de [Espinoza, Moncada, Robles, Marroquín y Atamari, 2015] cuyo tiempo de servicio se encontró que fue de 1 a 20 años de labores.

En nuestro estudio los Profesionales de la salud del Hospital Regional señalaron en un 68,3% que si hubo afectación del rendimiento laboral a consecuencia del mobbing en su entorno laboral, mientras que un 31,7% señaló que no hubo afectación en su rendimiento laboral, referente al trato en su entorno laboral el 66,7% refirió que si hay una diferencia en el trato, en el entorno laboral, y un 78,3% de profesionales señaló percibir que no es justo el sueldo mensual que recibe. Por otro lado, los profesionales perciben en un 80,0% que en su centro laboral no reconocen ni estimulan el desempeño laboral, mientras que 73,3% de los profesionales tienen ganas de renunciar a su centro laboral. Es de verse que Ulloa; [2018] en su estudio, sobre acoso laboral en las empresas de la ciudad de Quito, encontró que la disminución del desempeño laboral tiene varias causas, pero la más significativa es la existencia del acoso laboral o mobbing, ya que esto afecta de forma física, psicológica a los empleados, víctimas del acoso disminuyen su productividad y rendimiento por causas del acoso laboral que existe, y el acoso laboral se origina en el abuso de poder, que se desarrolla en empresas que son incompetentes para resolver los conflictos internos de los empleados; ya que no existe una cultura organizacional.

El desempeño laboral se articula con el nivel de Productividad, si el desempeño laboral es alto o elevado, se eleva a su vez los niveles de productividad y las organizaciones cumplen con sus objetivos. Con respecto a los tipos de violencia advertidos en los profesionales de la salud, víctimas de mobbing, en el Hospital Regional Hermilio Valdizán, es verse que un 86,7% de profesionales sufrieron violencia psicológica, señalando conductas como: ridiculización, gritos, insultos, sarcasmos amenazas, coacción, desautorización, persecución y acoso,



seguidos por 43 profesionales víctimas del mobbing que refirieron, como una forma de violencia psicológica a las humillaciones. Al respecto la Teoría Motivacional del Desempeño Laboral [Rodríguez, 2002], reconoce que las organizaciones utilizan una serie de estrategias para poder mejorar el desempeño laboral de los trabajadores; siendo una de ellas las recompensas o incentivos (de reconocimiento personalizado, entrenamiento profesional, etc.).

**UNA EXPERIENCIA DE MOBBING EN LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN  
DE HUÁNUCO - PERÚ**

**FACTORS ASSOCIATED WITH THE MOBBING IN  
TEACHERS OF THE UNIVERSITY NATIONAL  
HERMILIO VALDIZAN. HUANUCO – PERÚ**

Dra. Cs. Mónica R. Tamayo García, Dra. Zoila E. Miraval Tarazona, Dr. Mariano Tamayo Calderón, Dra. Peggy Mansilla Natividad, Psic. Lincoln Miraval Tarazona, Dr. Godofredo R. Lobato Calderón y Dr. José L. Jerí Leguía.

Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco.

**RESUMEN**

El *mobbing* o acoso psicológico laboral en las organizaciones laborales es un problema que afecta significativamente la eficiencia de los recursos humanos, deteriorando la salud de los trabajadores, causando su baja laboral y el deterioro psicológico y físico. Y las universidades no están ajenas a tal experiencia, es por ello que se realizó este estudio con el objetivo de determinar los factores asociados al *mobbing* en docentes de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco. El tipo y nivel de investigación fue transversal, analítico, correlacional, prospectivo. Contó con una muestra de 100 docentes, en la condición laboral de nombrados que representaron al 26,4% del total de docentes nombrados de dicha universidad, se cumplió para la selección de la muestra con los criterios de selección, como marco muestral se tuvo los registros de docentes por facultades y la unidad de análisis estuvo conformada por los docentes víctimas de *mobbing* que laboran en la Universidad. Para la recopilación

de datos se utilizó un cuestionario y se hizo uso de la encuesta como técnica. Los principales resultados encontrados fueron que: el 14% de los docentes presentan un bajo estado de ánimo y depresión, un 10% dolores de cabeza, el 7% refiere llanto y ganas de llorar, un 6% presenta problemas de salud mental aislándose de su entorno y manifiestan que prefieren retirarse de toda actividad y relaciones sociales, seguidos por un 5% que presenta apatía y falta de iniciativa en el entorno laboral y otro 5% refiere dificultades de concentración. Cabe advertir que el 3% indica dificultades para dormir infiriendo al respecto que dichos docentes presentarán otros trastornos de salud mental sumados al insomnio. Asimismo un 2% de docentes presenta irritabilidad seguida por otro 2% que refieren tener sentimientos de inseguridad, y se resalta de manera alarmante que el 1% de los docentes presenta ideas suicidas. Se destaca el Maltrato Psicológico ocurrido en el entorno laboral, donde la mayoría (63%) de docentes del estudio, indican que fueron y son víctimas de maltratos psicológicos, 47% de ellos señalan que los autores son las Autoridades, Directivos y Jefes de la Universidad, y un 13% manifestó que lo mismos Compañeros de trabajo son los agresores psicológicos.

**Palabras Clave:** Mobbing, Docentes, Universidad.

#### **ABSTRACT**

The mobbing or bullying in labor organizations is a problem that significantly affects the efficiency of human resources, harming the health of the workers affected, causing your low labor and its psychological and physical deterioration. The research was conducted with the objective to determine the factors associated with the mobbing of teachers of the National University of Huánuco Hermilio Valdizán. The type and level of investigation was correlational, descriptive, explanatory, applicatives, analytical, prospective and cross-sectional with a sample of 100 teachers appointed that met the selection criteria, they represent 26.4 % of the population of teachers appointed by the University,

such as sample frame was the records of teachers by powers and the unit of analysis consisted of teaching the victims of mobbing that working in the UNHEVAL. For the data collection used the questionnaire and use has been made of the survey as a technical one. The main findings were that as a result of mobbing a 14% of the teachers present low mood and depression, 10 % have headaches, a 7% far cry and cry and a 6% assume the mental health problem isolating themselves from their environment and how they manifest themselves prefer to withdraw from any activity and social relations, while a 5% presents apathy and lack of initiative in their work environment and another 5% reported difficulty with concentration, is also warn that the 3% indicates difficulty sleeping for inferring that the teachers will have other mental health disorders in addition to the insomnia, also a 2% of teachers presents irritability followed by another 2% reported having feelings of insecurity, and it is worth mentioning in an alarming way that 1% of the teachers in study presents thoughts of suicide, is highlighted with regard to psychological abuse occurred in the work environment, where the majority (63 %) of teachers in study, indicate that they were and are victims of psychological mistreatment in the UNHEVAL. And in regard to the authors of the Psychological abuse at the University, it should be noted that 47% of teachers reported that the authors of the psychological violence are the authorities, managers and heads of the University, followed by a 13% of teachers who said the same co-workers are the aggressors psychological.

**Key words:** Mobbing, Teachers, University.

## **MATERIAL Y MÉTODOS**

El diseño de investigación correspondió al diseño no experimental de tipo transversal, los métodos utilizados fueron: inductivo deductivo, análisis y síntesis. La muestra fue de tipo no probabilística y estuvo conformada por 100 docentes nombrados que cumplieron con los criterios de selección. Se hizo uso de la encuesta como técnica y se aplicó como instrumento un

cuestionario para la recolección de datos, cabe señalar que se validó el instrumento teniendo en cuenta el Barómetro de Cisneros utilizado como herramienta para medir el mobbing en Europa. Como el estudio incluye a personas, fue necesario tener en cuenta el aspecto de ética de la investigación, resolviendo de esa manera con lo estipulado por las normas de investigación en las personas.

## **RESULTADOS**

**TABLA N° 01**

**EL MALTRATO PSICOLÓGICO COMO INDICADOR DEL  
MOBBING EN DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN. HUANUCO - PERÚ.**

<b>REFERENCIA DE MALTRATOS PSICOLÓGICOS OCURRIDOS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
SI	63	<b>63</b>
NO	37	<b>37</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Podemos observar en la presente tabla respecto al Maltrato Psicológico ocurrido en el entorno laboral, donde observamos que la mayoría un 63% de docentes fueron y son víctimas de maltratos psicológicos en su entorno laboral, mientras que la minoría que representa el 37% de docentes refiere no haber padecido maltratos psicológicos en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco.

**TABLA N° 02**

**PERIODO DEL MOBBING EN DOCENTES DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN.  
HUÁNUCO – PERÚ.**

<b>TIEMPO QUE VIENE SIENDO VÍCTIMA DE MOBBING LOS DOCENTES</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Desde hace 1 a 2 años	24	<b>24</b>
Desde hace 2 a 3 años	17	<b>17</b>
Desde hace 3 a 5 años	10	<b>10</b>
Desde hace 5 a 10 años	12	<b>12</b>
Ninguno	37	<b>37</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Se puede advertir que el periodo de tiempo en el que los docentes de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco son víctimas del Mobbing, que el 12% viene siendo acosado psicológicamente en su entorno laboral por un periodo de 5 a 10 años, seguidos por el 17% que son víctimas desde hace 2 a 3 años y el 24% refirió que es víctima de mobbing desde hace 1 a 2 años en la universidad, mientras que el 10% refirió ser víctima de acoso psicológico en su entorno laboral desde hace 3 a 5 años, como también el 37% de docentes en estudio refirió no ser víctima de mobbing en la UNHEVAL.

**TABLA N° 03**

**PROBLEMAS DE SALUD MENTAL EN DOCENTES  
VÍCTIMAS DE MOBBING DE LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL HERMILIO VALDIZAN. HUÁNUCO – PERÚ.**

<b>PROBLEMAS DE SALUD MENTAL POST MOBBING</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Irritabilidad.	2	<b>2</b>
Bajo estado de ánimo, depresividad.	14	<b>14</b>
Dolores de cabeza.	10	<b>10</b>
Dificultad de dormir	3	<b>3</b>
Dificultades de concentración.	5	<b>5</b>
Apatía, falta de iniciativa.	5	<b>5</b>
Sentimientos de inseguridad.	2	<b>2</b>
Llanto, ganas de llorar.	7	7
Aislamiento, retirada social.	6	<b>6</b>
Ideas suicidas.	1	<b>1</b>
Ninguno.	45	<b>45</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Se observa en la presente tabla, respecto a los problemas de salud mental que presentan los docentes víctimas del mobbing en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco, refiriendo los siguientes trastornos: un 14% bajo estado de ánimo y depresión, el 10% dolores de cabeza, un 7% llanto y ganas de llorar y un 6% asume el



problema de salud mental aislándose de su entorno y como ellos manifiestan prefieren retirarse de toda actividad y relaciones sociales, mientras que un 5% apatía y falta de iniciativa en su entorno laboral y otro 5% dificultades de concentración, es de advertir también que el 3% presenta dificultades para dormir infiriendo al respecto que dichos docentes presentarán otros trastornos de salud mental sumados al insomnio, asimismo un 2% presenta irritabilidad seguido por otro 2% sentimientos de inseguridad, y es de resaltar de manera alarmante que un 1% de los docentes en estudio presenta ideas suicidas, del total de docentes en estudio el 45% de ellos no presentan ningún problema de salud mental debido a que no son víctimas del mobbing en la Universidad.

## **DISCUSIÓN**

Los resultados demuestran que la mayoría de docentes fueron y son víctimas de maltratos psicológicos en la UNHEVAL, estudios señalan que uno de cada cinco funcionarios de la administración pública padece un tipo de maltrato verbal o modal en su trabajo y han sido víctimas de mobbing, en lo referente a los autores del maltrato psicológico en docentes de la Universidad, los docentes refirieron que los autores de la violencia psicológica son las autoridades, directivos y jefes, una encuesta realizada en España indico que uno de cada tres trabajadores en actividad, reconocía haber sido víctima de maltrato laboral y en el 70,3% de los casos fueron los jefes o supervisores quienes propiciaron esos actos contra sus subordinados, igualmente en otros estudios vemos que las víctimas de mobbing refieren secuelas del hostigamiento sobre su salud, como: dolores de cabeza, cansancio, irritabilidad, dolores de espalda y dificultad al dormir, refieren secuelas del hostigamiento sobre su salud psíquica, como también los encontrados en Perú, se puede apreciar distintas manifestaciones de acoso laboral y sus efectos pueden ser graves, las razones de hostigamiento que refieren los docentes víctimas del mobbing en la UNHEVAL, refieren que el hostigamiento que padece se debe porque su persona supone una amenaza para otras personas debido a su logro profesional y por sus habilidades profesionales, envidia y celos por las competencias y capacidades que posee, el

mobbing puede ser ejercido por un superior, como manifestación de molestia, envidia o preocupación ante una futura competencia; el mobbing en muchos casos, es una estrategia abusiva para deshacerse de los empleados, que en mucho de los casos se da por envidia. 1 de cada 3 víctimas de mobbing hace frente asertivamente al hostigamiento y casi la mitad quedan paralizadas ante las agresiones, indicando que mayoría de las víctimas reacciona al hostigamiento con alteraciones emocionales ante el mobbing como: enfado o irritación, impotencia o llanto, depresión y ansiedad o angustia. Es de inferir al respecto que los sistemas legales del mundo han reconocido la convergencia de los problemas laborales y de la conducta delictiva de los empleadores, que incurren en hostilizaciones y abuso de autoridad. Es así que en nuestro país, la violencia ha sido objeto de regulación jurídica recién en la última década del siglo XX, asimismo la legislación peruana, si bien no cuenta con regulaciones específicas para estos casos de acoso laboral, no deja desprotegida totalmente a la víctima. Tal es el caso de los servidores de la Administración Pública, para la cual existen normas y leyes como la Ley 27444 y la ley 27815, que dice lo siguiente: “El Servidor Público está prohibido de: Presionar, amenazar y/o acosar, ejercer presiones, amenazas o acoso sexual contra otros servidores públicos o subordinados que puedan afectar la dignidad de la persona o inducir a la realización de acciones dolosas”.

#### **BIBLIOGRAFIAS CONSULTADAS:**

Leymann H. Mobbing. Paris: Seuil. Francia. 1996.

Mishna. F. Learning disabilities and Bullying: Double Jeopardy. Journal of learning disabilities, (4) 336-347. 2003.

Ídem.

Luna. A. Acoso psicológico en el trabajo (mobbing). Secretaría de Salud Laboral, Madrid: Ediciones GPS- España. 2003.

Idem.

Zapf. D y Gross. C. Conflict escalation and coping with workplace bullying: a replication and extension. European Journal of work and organizational psychology, 10 (4) 369-373. 2001.

Lee. D. An analysis of workplace bullying in the UK. Personnel Review: Farnborough, 29 (5), 593-610. Inglaterra. 2000.

Los Andes. Perú. 2013.

Iñaqui Piñuel y Araceli Oñate. 2004.

Ídem.

Shuster. 1996.

Ministerio de Trabajo del Perú.  
<http://prevencionar.com.pe/2018/02/22/acto-hostilidad-laboral/>

Guevara Ramírez L. Tratamiento del acoso psicológico, el estrés y el burnout como accidentes del trabajo. Unión Nacional de Juristas de Cuba. Cuba. 2003.

Apuntes de Psicología. Vol. 22. N° 2, pág. 257-265. España. 2004.

- Díaz Guerreño. R. Histórico, socio-cultural y personalidad. Definición y características de los factores de la familia mexicana. *Revista de Psicología Social y Personalidad*, 2 (1), 15- 42. Colombia. 1986.
- Boada J, Diego R y Vigil A. Mobbing: Análisis de las propiedades psicométricas y estructura factorial de cuatro escalas (MOBB-90; MOBBCF- 21; MOBBCG-15 y MOBBCS-28). *Encuentros en Psicología social*, 1(5), Málaga, España: Aljibe, 26-31. España. 2003.
- Guevara Ramírez L. Tratamiento del acoso psicológico, el estrés y el burnout como accidentes del trabajo Unión Nacional de Juristas de Cuba. Cuba. 2003.
- Boada J, Diego R y Vigil A. Mobbing: Análisis de las propiedades psicométricas y estructura factorial de cuatro escalas (MOBB-90; MOBBCF- 21; MOBBCG-15 y MOBBCS-28). *Encuentros en Psicología social*, 1(5), Málaga, España: Aljibe, 26-31. España. 2003.
- Luna A, Acoso psicológico en el trabajo (mobbing). Secretaría de Salud Laboral, Madrid: Ediciones GPS. España. 2003.
- Peralta M. C. El acoso laboral “mobbing” Perspectiva psicológica. *Revista de Estudios Sociales. Uniandes - Fundación Social*, vol. 18, 11-122. Colombia. 2004.
- Revista Peruana de Ciencias Penales*. El concepto dogmático del Funcionario Público en el Código Penal Peruano. Año VII-VIII. N° 11. Lima. Perú. 2002. pág. 268.
- Bacacorzo Gustavo. *Tratado de Derecho Administrativo*. Gaceta Jurídica. T 1. Lima. Perú. 1997. pág. 399.
- Revista Electrónica del Trabajador Judicial*. Perú. 2009.
- Ídem.

Bacacorzo Gustavo. Tratado de Derecho Administrativo. Gaceta Jurídica. T 1. Lima. Perú. 1997. pág. 399.

[www.trabajadorjudicial.com](http://www.trabajadorjudicial.com).

Jorge Toyama Miyagusuku. Instituciones del Derecho Laboral. Gaceta Jurídica. Primera Edición, Junio del 2004. Pág. 384. Perú.

Sentencia del Tribunal Constitucional, Expediente N° 00027-2006-AI, del 29/01/08, F. 19. Perú.

Sentencia del Tribunal Constitucional, Expediente N° 4635-2004-AA, del 17/04/06, fundamento 15. Perú.

Debate Jurídico, Revista de Derecho N° 4,2007. Año IV. 4ta Edición, página 19. Perú.

Sentencia del Tribunal Constitucional, Expediente N° 00025-2007-AI, del 09/12/08, Fs. 80 y 81. Perú.

Ley 27815. Código de Ética de la Función Pública. Perú.

Ley 27444. Ley del Procedimiento Administrativo General. Perú.

Normativa Internacional y Nacional. Derechos de las Mujeres. Confederación General de Trabajadores del Perú. CGTP. Departamento de la Mujer. Lima. Perú. 2016.

Ídem. Perú. 2016.

Diario El Peruano, 06 de noviembre del 2015. Perú.

[www.manuela.org.pe](http://www.manuela.org.pe)

Ídem.

<http://grupotfc.blogspot.com/2016/06/los-actos-de-hostilidad-laboral.html>.

Gestion.pe. Redacción Gestión. 09 de enero del 2019. Perú. 2019.

<https://peru21.pe/economia/acoso-laboral-proceder-caso-tipo-393844>.

www.tudiariohuanuco.com. Actualidad. Huánuco. 11 de Octubre. 2017.

[www.muyinteresante.es/salud](http://www.muyinteresante.es/salud).

Carmen Marina López Pino, Enrique Seco Martin y Diana Ramírez Camacho. Prácticas de acoso laboral en empresas colombianas: una mirada estructural e inter subjetiva. Universidad del Rosario. Colombia. 2012.

David González Trijueque y Sabino Delgado Marina. Valoración pericial psicológica de la víctima de mobbing. Psicología Iberoamericana. Vol. 18. N° 2. pág. 8-18. España. 2010.

Jhon Alcides Camargo y Alexandra Puentes Suarez. Rasgos de personalidad y autoestima en víctimas de acoso laboral. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Tunja. Colombia.

David González Trijueque y Sabino Delgado Marina. Acoso laboral y trastornos de la personalidad: un estudio con el MCMI – II. Clínica y Salud. Vol. 19. N° 2. España. 2008.

María Claudia Peralta Gómez. Manifestaciones del acoso laboral, mobbing y síntomas asociados al estrés postraumático: estudio de caso. Revista: Psicología desde el Caribe. N° 17. Enero – Junio 2006. Colombia.

- Bernardo Moreno Jiménez y Col. Diferencias de género en el acoso psicológico en el trabajo: un estudio en la población española. *Psicología em Estudo*. Maringá. Vol. 10, N° 1. Enero – Abril 2005. pág. 3-10. España. 2005.
- Francisco Casado Cañero. Abordaje clínico y comprensión de un trastorno de estrés: el mobbing. *Apuntes de Psicología*. Vol. 22. N° 2. pág. 257-265. España. 2004.
- Iñaqui Piñuel y Zavala y Araceli Oñate Cantero. Incidencia del Mobbing o Acoso Laboral en el Trabajado en España. Universidad de Alcalá. España. 2002.
- Luis Aramburu – Zavala Higuera. Respuesta al acoso laboral. Programas y estrategias. *Cuadernos de relaciones laborales*. Vol. 20. N° 2 (2002) 337- 350.

**Dra. Zoila Elvira Miraval Tarazona**

Doctora en Ciencias de la Salud de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco – UNHEVAL. Magíster en Administración y Gerencia de los Servicios de Salud de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco – UNHEVAL. Licenciada en Obstetricia de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Especialista en Alto Riesgo Obstétrico de la Universidad de Huánuco. Docente Principal de la Facultad de Obstetricia de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco – UNHEVAL. Directora de la Unidad de POSGRADO de la Facultad de Obstetricia. Directora de Escuela Profesional de Obstetricia.

Directora del Departamento Académico de la facultad de Obstetricia.

<https://orcid.org/0000-0001-5881-4187>

Google scholar: <https://scholar.google.com/citations?authuser=3&user=Ke5giNQAAAAJ>

Correos: [zmiraval@unheval.edu.pe](mailto:zmiraval@unheval.edu.pe)

[zoilamira@hotmail.com](mailto:zoilamira@hotmail.com)

[zoila.11.11.57@gmail.com](mailto:zoila.11.11.57@gmail.com)

**Dr. Godofredo Román Lobato Calderón**

Posdoctorado en Ciencias de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco – UNHEVAL. Doctor en Ingeniería Química y Ambiental de la Universidad Nacional del Centro del Perú. Maestro en Gestión Empresarial de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Ingeniero Químico de la Universidad Nacional del Centro del Perú.

Docente Auxiliar de la Universidad Católica Sedes Sapientiae (UCSS - Filial Tarma)

Asistente de la Vicepresidencia de Investigación de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma (UNAAT).

Miembro activo de la Asociación Peruana de Energía Solar y del Ambiente (APES), consultor y empresario floricultor de la provincia de Tarma.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0927-043X>

Google scholar <https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=uY5KeIUAAAAJ>

Correos: [globatoc@gmail.com](mailto:globatoc@gmail.com); [globato@ucss.edu.pe](mailto:globato@ucss.edu.pe); [globato@unaat.edu.pe](mailto:globato@unaat.edu.pe)

**Dr. José Luis Jerí Leguía**

Doctor en Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo – UNCP. Magíster en Educación con Mención en Docencia y Gestión Educativa de la Universidad Privada César Vallejo – Lima, Perú.

Licenciado en Pedagogía y Humanidades, especialidad en Biología y Química de la Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo - UNCP.

Docente Auxiliar de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo - UNCP.

Docente de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo - UNCP.

<https://orcid.org/0000-0002-1120-5509> Correos: [jjeri@uncp.edu.pe](mailto:jjeri@uncp.edu.pe), [jerileguiaj@gmail.com](mailto:jerileguiaj@gmail.com)

**Mg. Lincoln Abraham Miraval Tarazona**

Magister en Psicología Educativa de la Universidad Privada César Vallejo – Lima, Perú.

Especialidad en Psicología Clínica y de la Salud de la Universidad Alas Peruanas Lima. Perú.

Licenciado en Psicología de la Universidad San Martín de Porres – Lima, Perú.

Past Decano Colegio de Psicólogos Huánuco Pasco Ucayali CDR IX.

Docente Auxiliar de la Universidad de Huánuco.

Jefe de Departamento de Psicología del Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano Huánuco.

<https://orcid.org/0000-0003-269-8599> Universidad Privada de Huánuco

Correos: [lincoln.miraval@udh.edu.pe](mailto:lincoln.miraval@udh.edu.pe), [lincolnmiraval417@gmail.com](mailto:lincolnmiraval417@gmail.com), [psicolin@hotmail.com](mailto:psicolin@hotmail.com)

**Mónica Roxana Tamayo García**

Doctora en Ciencias en la especialidad de Pedagogía, Universidad de Camagüey - República de Cuba, Magister en Salud Pública y Gestión Sanitaria, Universidad Nacional Hermilio Valdizán – República de Perú, maestrando a la Maestría en Bioética en la FLACSO - República Argentina; con especialidades en Bioética de la Investigación, Ética de la Investigación realizados en la República de Argentina, Comunicación en Salud, Proyectos en Salud, Gerencia Universitaria y otros. Docente Principal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán – UNHEVAL. Correos electrónicos:

[tulipanmtg@gmail.com](mailto:tulipanmtg@gmail.com) y [mtamayo@unheval.edu.pe](mailto:mtamayo@unheval.edu.pe)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9442-7053>

<https://scholar.google.com/citations?user=JVGDruUAAAAAJ&hl=es>

ISBN: 978-9942-33-615-6



**compAs**  
Grupo de capacitación e investigación pedagógica



@grupocompas.ec

[compasacademico@icloud.com](mailto:compasacademico@icloud.com)