

FACULTAD CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES

Grado en Relaciones Laborales y Recursos

Humanos (2015-2019)



Facultat de Ciències Jurídiques
i Econòmiques · FCJE

Trabajo de Fin de Grado

**Ejemplificación de la Taxonomía del
Mobbing basado en dos casos
reales**

Alumna: Carolina Sáiz Arribas

Tutora: Eva Ferrando Daufí
Dep. De Psicología Evolutiva,
Educativa, Social y Metodología -
Psicología Social

INDICE;

1. Introducción	3
2. Objetivos y Justificación	4
3. Proceso de Investigación del <i>Mobbing</i> o Acoso Laboral	6
4. Presentación de los casos	14
5. Taxonomía de los dos casos anteriores	15
6. Evaluación del <i>Mobbing</i>	23
7. Intervención del <i>Mobbing</i>	31
8. Conclusiones y opinión personal	37
9. Bibliografía	40
10. Anexos	41

1. Introducción

En este Trabajo de Fin de Grado voy a estudiar el caso de Sergio y Patricia, personas víctimas de *mobbing*.

El estudio de casos es un método de investigación con gran importancia dentro del desarrollo de las ciencias humanas y sociales. Su origen se encuentra en la investigación médica, psicológica y educativa de un caso específico, ya sea de una persona, o de un grupo de personas.

El objetivo fundamental de este tipo de método de investigación, es conocer y comprender una situación particular y distinguir cómo funcionan las partes.

Algunos autores consideran el estudio de casos como un método y otros, como un diseño de la investigación cualitativa. Aunque como dice Robert K. Yin en 1983, este método no tiene especificidad, ya que puede ser usado en cualquier disciplina para dar respuesta a preguntas que surjan a raíz de la investigación a tratar.

El acoso es la acción de intimidar o presionar a una persona o grupo de personas y puede darse en distintos ámbitos y de las maneras más diversas. El acoso puede ser ejercido tanto por superiores, inferiores o iguales en referencia a la víctima, a través de acciones o actitudes violentas o intimidatorias constantes sobre una persona, con el fin de crear incomodidad y desestabilizar a la persona acosada.

Hay diferentes tipos de acoso, entre los que podemos encontrar el acoso escolar, el acoso sexual, el acoso físico y verbal, y por último el acoso laboral o *mobbing*. Éste último, será tratado en el presente trabajo.

La gravedad del acoso laboral o *mobbing*, depende de la forma en que el acosador atenta contra la dignidad e intimidad del trabajador/a debido a que, no tiene ni la misma forma, ni la misma naturaleza, ni las mismas consecuencias que puede tener otra clase de acoso.

El acoso laboral o *mobbing* es considerado actualmente como uno de los riesgos más importantes en el mundo laboral.

2. Objetivos y Justificación.

2.1 Objetivo Principal:

- Conocer en profundidad y ampliar conocimientos sobre el *mobbing* (acoso en el trabajo)

2.1 Objetivos Secundarios:

- Acercar la realidad de una persona afectada por *mobbing* al ámbito educativo y al receptor de este trabajo.
- Conocer y utilizar la técnica metodológica de estudios de casos.
- Poder observar y estudiar el *Mobbing* en casos reales.
- Identificar y comprender la situación de Sergio y Patricia (sufridores del *mobbing*)
- Poder reflexionar sobre la realidad de Sergio y Patricia.
- Analizar métodos de prevención, evaluación e intervención sobre los resultados obtenidos.

2.2 Justificación:

A raíz del temario visto en la asignatura “Psicología de la Intervención de Riesgos Laborales”, me llamó mucho la atención el apartado del *mobbing*. Esta es la razón principal por la que mi trabajo de fin de grado se centra en este tema.

He escogido dos casos reales relacionados con el *mobbing* por varios motivos: en primer lugar, buscando información acerca del *Mobbing* he podido averiguar a raíz de un estudio de la Asociación contra el Acoso Psicológico y Moral en el trabajo de 2017, que un 15% de trabajadores en España sufre algún tipo de *mobbing* en su entorno laboral, en segundo lugar, me apasiona saber qué medidas se pueden tomar a partir de diferentes situaciones en las que estas personas se pueden ver envueltas; en tercer lugar, investigar cómo estas situaciones pueden evitarse y no llegar a provocar *mobbing* y qué factores pueden contribuir a esto; en cuarto lugar, poder despertar un sentimiento de empatía en la persona que está leyendo este trabajo y que ésta, dé rienda suelta a su imaginación y pueda descubrir por ella misma situaciones en las que el *mobbing* pueda ser prevenido; y, en último lugar, aprender y disfrutar realizando este trabajo de investigación.

Me parece interesante insistir en la necesidad de saber más sobre este daño tanto en trabajadores/as como en empresas, ya que la prevalencia del mismo es bastante alta: son numerosos los casos de trabajadores y trabajadoras que llegan a consultas de psicólogos debido a situaciones relacionadas con *mobbing*.

Es probable, que en muchas empresas aparezcan casos relacionados con este tema, por lo que directores, responsables y demás trabajadores/as con responsabilidad, deben conocer las características y problemáticas de estos casos, y estar lo suficientemente preparados como para realizar una intervención.

Sergio y Patricia, trabajadores/as que han sufrido o sufren de *mobbing*, representan a muchas personas en su situación, personas que sufren dificultades tanto en su vida en el trabajo como en su vida personal. Problemas como la ausencia de una ley reguladora del *mobbing*, hace que estas personas se vean afectadas y no haya nadie ni nada que las ampare.

Para la elaboración del estudio de caso que presento, he consultado documentación y materiales diversos, en los que se puede destacar pruebas como test, cuestionarios... y teorías, libros, informes y trabajos relacionados con el *mobbing*.

3. Proceso de Investigación del *Mobbing* o Acoso Laboral

El acoso ha ido ganando protagonismo con el paso del tiempo.

La sociedad occidental ha creado nuevas formas de acoso y está cada día más penetrada en la violencia; pero, a la vez, se muestra preocupada y sensible por ella.

Pese a que antiguamente la violencia era el pan del día a día, con el paso del tiempo, estudios y testimonios de personas afectadas, han ayudado a que tanto la sociedad, como los sindicatos y los empresarios, estén cada vez más preocupados por la intervención y la erradicación del *mobbing*.

3.1 ¿Qué es el *Mobbing* o Acoso Laboral?

Heinz Leymann, doctor en psicología pedagógica y psiquiatría, gestó en los años 80 la primera definición sobre *mobbing*; “comunicación hostil y sin ética, dirigida de manera sistemática por uno o varios individuos contra otro, que es así arrastrado a una posición de indefensión y desvalimiento, y activamente mantenido en ella...; Leymann, 1996”

Pese a tener esta definición sobre el *mobbing*, este fenómeno tiene tantas definiciones como investigadores lo han estudiado y no hay ninguna definición que haya sido ratificada por la comunidad científica; aunque, en 2003 un grupo de investigadores publicaron una de las primeras obras científicas sobre *mobbing*. En 2011, se publicó una segunda revisión en la que recogía la siguiente definición: “El *Mobbing/Bullying* ocurre si alguien se convierte en objetivo y es sistemáticamente acosado, ofendido, excluido socialmente, o es forzado a hacer tareas humillantes, si la persona en cuestión es llevada a una posición inferior con dificultades para defenderse por sí misma, y si además ocurre repetidamente (p. ej., al menos una vez por semana) y por un largo periodo de tiempo (p. ej., al menos 6 meses)...; Einarsen et al., 2011: 22”

En esta definición del *mobbing*, aparecen muchos de los aspectos determinantes del fenómeno tales como, la frecuencia o la duración, aunque los investigadores no tuvieron suficiente con esta definición y con el paso del tiempo fueron muchos los que la ampliaron, incluyendo en ella diferentes características del *mobbing* y resaltando en ella, diferentes aportaciones fundamentales tales como:

- La naturaleza y las múltiples formas del *mobbing*.
- La existencia de diferentes grados de severidad del acoso laboral o *mobbing*.
- La atención en el proceso de acoso.
- La importancia del contexto de la organización en la que se envuelve la persona afectada.
- Efecto del *mobbing* en la organización.
- Separa las acciones de *mobbing* de las consecuencias derivadas del proceso de acoso psicológico.

Esta última definición, nos ayuda a poder ver el *mobbing* en su totalidad, todas las características y cómo poder analizar una situación cuándo puede empezar a haber riesgo de aparición.

3.2 Factores causantes del *mobbing*

Cabe destacar que los antecedentes del *mobbing* son muy diversos y provienen tanto de aspectos generales (organización), como específicos (trabajadores/as o grupos de trabajo).

Una idea principal y con la que todo el mundo tiene que contar es que, en la aparición del *mobbing*, no hay solo un motivo o desencadenante si no que, un conjunto de factores son los que pueden facilitar estas situaciones de acoso. Causas relacionadas con los trabajadores/as, con los grupos de trabajo o con la organización, son los principales motivos de este fenómeno:

- Causas relacionadas con los trabajadores/as:

Anteriormente, eran muchas las personas que atribuían características tanto a los acosadores (psicopátas o esquizofrénicas), como a los acosados (solitarios o indefensos). Pero con el paso del tiempo, se ha observado que en situaciones reales no siempre es así, y no se debe esperar que se cumpla el estereotipo marcado.

Pero esto es un problema. Cuando hay una situación de *mobbing* por lo general, siempre intentamos relacionar la personalidad o la conducta de la persona con los estereotipos que hemos marcado, lo cual es un error, ya que es muy probable que la persona no sea vista como tal e incluso, llegue a ser defendido o justificado.

Pese a esto, según Escartín, los psicólogos sociales han descubierto otro factor que hace que la mayoría de personas piensen siempre, que los factores desencadenantes son los trabajadores/as, el Locus de Control, y es que, a la hora de juzgar lo que ocurre a uno mismo en situaciones dañinas, se tiende a explicar dichas situaciones mediante control externo, es decir, causas externas y, por otro lado, a la hora de juzgar situaciones beneficiosas, se tiende a explicar mediante control interno, es decir, causas internas, esto es:

Estamos comiendo y a mi hermana se le cae el plato de la comida, puedo pensar, ¿por qué será tan torpe?. En otra situación, nosotros vamos con el plato de comida y se nos cae, en ese momento pensamos, ¡el plato estaba ardiendo y para colmo, mi hermana ha pasado por el lado y me ha hecho tropezar!

Este ejemplo nos ayuda a poder verlo en una situación real, pero es idéntica en el mundo laboral. Nosotros vemos las cosas malas que nos ocurren desde fuera, y esto es un grave problema ya que, muchas personas, víctimas de acoso, pueden adaptarse a la situación y no luchar lo suficiente para salir de ella.

Aunque, la victimización o denominación de víctima puede tener diferentes consecuencias. En primer lugar, para personas que realmente son víctimas de *mobbing* puede resultar una dificultad para salir de una situación de acoso y, en segundo lugar, para otras que no son realmente víctimas, esta situación puede llegar a beneficiarles, pues pueden aprovecharlo y hacerse pasar por víctimas para conseguir metas o beneficios personales.

Otro de los problemas que podemos atribuir al hecho de que las personas piensen siempre en los trabajadores/as a la hora de hablar de los factores desencadenantes de *mobbing*, es la autoestima alta.

Es probable que muchos de los trabajadores/as tengan una autoestima exagerada y ésta irá relacionada con episodios de perfeccionismo o/y narcisismo. Aparentemente, esto no debe significar ningún problema si el entorno de trabajo transcurre de forma favorable, pero, en el caso de que el entorno de trabajo sea desfavorable, puede tener una gran repercusión y es que, este tipo de trabajadores/as se pueden encontrar en situaciones donde algunos trabajadores/as no tengan esos niveles de exigencia o de perfeccionismo y pueda provocar malas actitudes o comentarios hacia ellos.

Relacionado con lo anteriormente explicado, podremos decir que los trabajadores/as con una autoconfianza alta, pueden creer que siempre tienen razón y que sus conductas de *mobbing* o acoso laboral siempre van a estar justificadas.

Otro de los posibles factores individuales desencadenantes del *mobbing*, puede ser el comportamiento político de los trabajadores/as en una organización. Para que quede más claro, este factor se puede definir como un conjunto de conductas que buscan el beneficio personal sin importar las consecuencias sobre terceras personas. Por ejemplo:

Yo quiero ascender, pero mi compañera también tiene oportunidad de hacerlo.
El caso es que solo hay una vacante, voy a criticarla y a difamar sobre ella para que la que finalmente ascienda sea yo.

Esto nos demuestra, que no son solo las características personales de la persona los factores desencadenantes del *mobbing* si no que, también juega el contexto y los intereses de la persona. No podemos observar la aparición de *mobbing* explicando que las personas por lo general son buenas o malas, si no que hay que estudiar el contexto y la situación de los acosadores para entender el por qué de la aparición de determinadas conductas negativas.

En la otra parte, encontramos a las víctimas. Pueden ayudarnos a entender las causas del *mobbing* en ciertas ocasiones. La inseguridad y la baja autoestima son características que pueden favorecer a la aparición de *mobbing* debido a que, estas personas evaden disputas por el miedo a perder. Este tipo de trabajadores/as pueden llegar a resultar un claro “blanco” para los acosadores, ya que se sienten libres de producir conflictos frente a esas personas y así, facilitar que estas personas sean víctimas de acoso laboral.

Aunque esta baja autoestima y la inseguridad, no son factores desencadenantes de *mobbing*, si no que se tienen que dar más factores. Por ejemplo, trabajadores/as que tienen miedo a ser despedidos, ya que tienen una dependencia económica, familiar o jerárquica, ya que están supeditados a una jerarquía dentro de la empresa.

En definitiva, los factores individuales no son la única explicación de la aparición de *mobbing*, si no que la organización también tiene su papel en esta actuación.

- Causas relacionadas con los grupos de trabajo:

Las diferencias entre trabajadores/as dentro de un mismo grupo es algo relativamente normal y es que, cada uno tiene una personalidad, una forma de ser y una forma de actuar. Esto puede llegar a ser un desencadenante a la hora de hablar de *mobbing* y es que, por el hecho de ser significativamente diferente del resto puede significar un

motivo claro para ser objeto de conductas negativas y así, convertirte en una víctima de *mobbing*.

Cabe destacar, también, que por el hecho de pertenecer a grupos que se creen inferiores; mujeres, discapacitados, inmigrantes... puede convertirse en una única causa para ser diana de *mobbing*.

La identidad social de un grupo también es un factor determinante, es decir, los participantes de ese grupo se representan y se auto-clasifican como un grupo, con valores y objetivos tanto individuales como colectivos. En los grupos generalmente cerrados, se espera que todas las personas que pertenecen a él se comporten de una manera determinada por lo que, si una persona actúa de manera diferente a la que se espera, puede ser una característica detonadora de un proceso de *mobbing* ya que esta actitud, puede verse dentro del grupo como una traición o deslealtad y provocar en los miembros conductas negativas frente a la persona en cuestión.

Pero esto, tiene más importancia en la práctica real ya que, los grupos tienden a tener más poder y más influencia que aquellos miembros que se sienten en una situación de *mobbing* por lo cual, el grupo suele estar respaldado por la organización dejando a la víctima de lado y en una clara situación de desigualdad.

- Causas relacionadas con la organización:

Relacionar la aparición del *mobbing* con la organización es difícil ya que, hay que tener en cuenta que son las personas las que realizan conductas negativas pero, ¿puede la organización intervenir en la creación de *mobbing*?

“Es en gran medida el contexto organizativo el que permite o dificulta que se desarrollen casos de acoso psicológico en el trabajo” (J. Escartín, A. Rodríguez-Carballeda, D. Zapf. *Mobbing, Acoso psicológico en el trabajo*) Y es que, el tiempo y las investigaciones han demostrado que hay una estrecha relación entre la organización y la aparición de conductas de *mobbing*.

La cultura y el clima organizativo, pueden favorecer al fenómeno del *mobbing*. Muchas empresas tienen normas de las que, los nuevos trabajadores/as tienen que aprender de ellas. Los nuevos miembros adoptan estas normas destructivas que a veces, pueden llevar a conductas de *mobbing*. Dentro de este tipo de organizaciones suele reinar la presión grupal y las relaciones marcadas por la autoridad y el poder.

También, los superiores en la jerarquía de la empresa, juegan un papel muy importante a la hora de motivar y hacer sentir a gusto a todos los empleados. La falta de apoyo y de interés hacia los trabajadores/as es un hecho frustrante pero, aún lo es más, cuando aparecen situaciones de acoso. Si el jefe o el superior no toma medidas frente a las primeras conductas negativas de un trabajador/a frente a otro, es muy probable que estas conductas no cesen y que permanezcan en el tiempo, ayudando así a la aparición de *mobbing*. Esta consecución de conductas negativas en el tiempo recibe el nombre de condicionamiento instrumental, es decir, el individuo recibe consecuencias directas de ese tipo de conductas y de esa manera, puede aprender de ellas y modificar las conductas.

Aunque el desinterés por parte de los jefes o superiores se ha visto como un factor desencadenante de *Mobbing*, la sobreprotección, la vigilancia excesiva y las formas autoritarias también pueden ayudar a la aparición de este problema ya que, muchos de los trabajadores/as sujetos a este tipo de conductas puede aumentar sus niveles de estrés los cuales, pueden desplazar sus niveles de estrés a otras personas, tratándolas negativamente o acosándolas psicológicamente.

A este desinterés se puede sumar la falta de canales de comunicación, la imposibilidad de que el trabajador/a hable con un superior o con un compañero sobre cualquier situación de acoso a la que esté sujeto. Cuando una situación de *mobbing* aparece, la empresa, por lo general, se defiende explicando que no tenía conocimiento y, por lo tanto, no podía hacer nada al respecto; este desconocimiento de la situación no se daría si los trabajadores/as se sintieran libres y con la confianza de poder comentar situaciones de acoso con sus superiores.

Otra de las causas relacionadas con la organizaciones son los sistemas de retribución y promoción. La posibilidad de ascender a puestos de mayor responsabilidad o de tener mayor retribución según los objetivos alcanzados, pueden generar una competitividad entre los trabajadores/as y a consecutivamente, la aparición de *mobbing*.

Actualmente, se han incorporado sistemas de incentivos grupales, es decir, comisiones a todos los trabajadores por alcanzar los objetivos especificados en la organización, los cuales pueden tener dos resultados; en primer lugar, puede ayudar a que los trabajadores/as se conozcan, trabajen en equipo, se ayuden y aprendan unos de otros; pero, por otro lado, puede significar un retraso ya que, si algún empleado en ese grupo no actúa o no trabaja con la velocidad o la implicación de los demás, puede llegar a propiciar una situación de acoso, de presión o intimidación.

3.3 Las consecuencias del *Mobbing*

Cabe destacar que los procesos de *mobbing* más largos y más duraderos son los que tienen peores consecuencias para los afectados. Aunque el *mobbing* no solo tiene consecuencias para las víctimas sino también para las organizaciones, los compañeros y la sociedad.

- Consecuencias en las personas

“Se ha demostrado que las personas trabajadoras y fuertes, son más resistentes a estas situaciones de acoso” (J. Escartín, A. Rodríguez-Carballeda, D. Zapf. *Mobbing*, Acoso psicológico en el trabajo) y pero, ¿es del todo favorable para ellas? La contestación es no, ya que, al aguantar por más tiempo el problema, aumenta el riesgo no solo de padecer consecuencias físicas y psicológicas si no también, consecuencias más severas.

A las víctimas de *mobbing* tenemos que añadir un problema adicional y es el trastorno de estrés postraumático. Este trastorno surge cuando “el individuo experimenta o presencia un acontecimiento en el que se producen muertes, heridos o existe una amenaza para la vida propia o de otras personas” (J. M. Escobar, M. Uribe. Avances en psiquiatría desde un modelo biopsicosocial)

Las experiencias de *mobbing*, crean en la víctima sentimientos de miedo una vez superado el peligro y provocan angustia al verse expuestos en situaciones que le recuerden al suceso o el pensamiento de que volverán a tener que enfrentarse al problema al volver a la empresa o a la posibilidad de encontrarse con los acosadores.

Para el grupo de trabajo o los compañeros también es un gran problema. Las situaciones de *mobbing* influyen en el clima laboral y surgen problemas de concentración, accidentes...

Aunque más severamente, el efecto del *mobbing* puede ser muy perjudicial para las personas incluso, provocar su muerte. Muchos trabajadores/as intentan evadirse de estos problemas mediante el consumo de drogas, sienten que así no sufren y que los problemas desaparecen pero, lo que no se dan cuenta, es que esas actitudes

empeoran las cosas y no solo en el trabajo, si no también, con familiares, amigos y en la sociedad en general. Sin embargo, muchos otros, apuestan por una solución más radical, que consiste en la eliminación del problema desde el suicidio.

- Consecuencias en las organizaciones.

El *mobbing* genera diferentes consecuencias en las organizaciones: el aumento de las bajas laborales, el presentismo, es decir, la víctima acude al puesto de trabajo, pero dedicando parte de la jornada laboral a otras funciones que no son propias del trabajo, o el absentismo, significa tanto pérdidas para la organización como aumento del trabajo a otros empleados como consecuencia de la ausencia de la víctima.

A las consecuencias internas de la organización cabe sumar las consecuencias externas y es que, la imagen pública de la empresa, los clientes enfadados o descontentos con el trato y la negativa de posibles nuevos empleados a entrar en la empresa, puede dañar o afectar gravemente la producción o/y sus ingresos.

- Consecuencias en la sociedad

Cabe destacar, que el *mobbing* también tiene impacto en la sociedad y aunque se dé dentro del espacio de trabajo, este fenómeno repercute tanto a la vida familiar como social de la víctima.

4. Presentación de los Casos.

4.1 DESCRIPCIÓN DEL SUJETO 1 Y DE SU SITUACIÓN.

El sujeto 1, estudió para ser técnico en comercio y marketing. Después de conseguir el título, se encontró en un país que, estaba sumergido en una gran crisis económica. A él, como a cualquier otra persona que acaba de terminar la carrera, la ilusión le inundaba y las ganas de trabajar, también.

Hace alrededor de 3 años y 5 meses entró en un proyecto, una empresa de suplementos deportivos en Castellón. En ese momento se sentía útil, quería volver a sentirse alguien en la sociedad y también lo veía como una oportunidad de asomar la cabeza al mundo después de una gran crisis.

Pero en febrero de 2018, después de varias citas con el médico y mucho tiempo con dolor de espalda, le diagnosticaron una hernia discal acuciante. El sujeto, trabajó más de seis meses con este problema, intentado evitar la baja a toda costa pese al dolor tan fuerte que sentía.

El 26 de agosto de 2018, cogió la baja por incapacidad temporal. A partir de llevar el primer parte de baja a la empresa, éste empezó a sufrir acoso por parte de uno de los dos socios de aquella. El acoso que recibe el sujeto ha sido en gran medida, fuera de la empresa, aunque cabe destacar que, en las semanas próximas a la fecha de baja, el acoso apareció y con la formalización de la baja se fue agravando. El acoso siempre ha sido de forma verbal, pero nunca directamente, si no que el socio delegaba sus decisiones a terceras personas para que éstas, se lo comunicaran al sujeto.

“XXXX no quiere que compres mercancía” (cuando la agenda de la empresa especificaba que tenía que comprar mercancía), “XXXXX no ha contado contigo para los decimos de Navidad”, “ el parte de baja no me lo des a mí, dáselo a tu encargado” (cuando el protocolo decía que hay que entregarlo a administración), actitudes como éstas, eran algunas de las que sufría el sujeto a lo largo de su baja y hasta el día de hoy.

Por otra parte, el sujeto, no siente que esta situación haya afectado a su salud, ya que no sufre estos comportamientos a diario. Simplemente se siente decepcionado, ha trabajado duro, agravando su salud y su problema, por la empresa, para ahora recibir ese trato.

Con ayuda de su familia y amigos, pudo constatar que se encuentra en una situación de *mobbing* y que está sufriendo un trato discriminatorio. No ha necesitado tratamientos psicológico o ayuda de profesionales, pero no lo descarta para saber cómo afrontar una posible vuelta al trabajo tras estos comportamientos y saber cómo tratar de tener la situación lo más controlada posible.

4.2 DESCRIPCIÓN DEL SUJETO 2 Y DE SU SITUACIÓN.

El sujeto 2, estudió la EGB, el graduado de escolaridad. Después de conseguir el título, se lanzó al mercado laboral y consiguió trabajo en un supermercado el cual, existió hasta el 2000 y, debido a ésto, el sujeto 2 fue despedida.

En 2005, el sujeto, entró a trabajar en un colegio como ayudante de cocina. En ese momento sentía que había llegado la oportunidad de tener una trabajo estable, que era el momento de tener y formar parte de un buen equipo de trabajo donde cada uno aportara sus experiencias.

Pero en octubre de 2017, el sujeto 2 empezó a escuchar comentarios y a presenciar actitudes que para ella estaban fuera de lugar. Como su hija estaba pasando por una situación de acoso escolar o bullying, desgraciadamente, se le hizo mas fácil poder averiguar qué es lo que estaba ocurriendo en su trabajo.

En este caso, el acoso que recibía provenía de dos compañeras de trabajo, la primera era su encargada, la cual había entrado un mes antes del comienzo de este acoso, y las otras dos, auxiliares de limpieza. El sujeto sentía que sus compañeras seguían el juego de la encargada y así, sentían el poder de poder acosarla.

Entre las diferentes actuaciones o comentarios que recibió el sujeto 2, se encontraban; el envío de tareas que no pertenecían a la posición del sujeto, la realización de tareas con una carga de trabajo excesiva y perjudiciales para su salud, desprecios hacia el sujeto como, “esa” o “la cosa”, a todo esto, sumamos, las repetidas burlas de sus dos compañeras, las críticas y las risas cuando la encargada utilizaba su poder para mandar realizar las tareas anteriormente descritas.

El acoso que ha recibido el sujeto, siempre ha sido de forma verbal, cara a cara y dentro del espacio físico de la empresa.

El sujeto, siempre estaba de mal humor y sin fuerzas de hacer nada. Cuando llegaba a casa sentía la necesidad de estar sola y sin ningún contacto con su familia. Aguantó

esta situación alrededor de un año. Durante esos meses, había comentado su situación con los suyos, pero nunca había decidido que este tema saliera del ámbito familiar, ya que tenía la esperanza de que esa situación mejorara. Con el paso del tiempo, las esperanzas fueron desapareciendo y el sujeto decidió ponerse en manos de profesionales, llamó al psicólogo y se puso en contacto con su abogado.

El sujeto 2, cogió la baja y decidió denunciar las actitudes y palabras que la habían acompañado durante un año de su vida. Ganó el juicio y al cabo del tiempo la encargada fue despedida. Con el despido, el sujeto pensó que podría haber seguido en el trabajo si hubiera sabido que la encargada iba a abandonar el puesto de trabajo, pero, mientras el juicio duraba y el tema salió a la luz, la encargada seguía trabajando y la empresa la respaldaba, con lo cual el sujeto, decidió no volver al trabajo cuando sus planes estaban enfocados a una jubilación en esa empresa.

Ahora se encuentra con miedo, avanzada en edad y sin oportunidades de volver al mundo laboral.

5. Taxonomía de los dos casos anteriores.

Una vez analizados los dos casos reales de *mobbing*, podemos adentrarnos en clasificar cada uno de los comportamientos que los envuelven.

A lo largo del tiempo, autores como Heinz Leymann, Einarsen o Hoel, entre otros, han aportado al estudio del *mobbing* clasificaciones. En éstas podemos ver las actitudes o conductas negativas que reciben los trabajadores/as, y llegar a ver el grado de severidad que tiene este problema en sus vidas.

5.1 TAXONOMÍA DE CONDUCTAS DE *MOBBING* DEL SUJETO 1.

Heinz Leyman creó una clasificación de las conductas en 1996. En ellas recogía 5 aspectos para analizar el *mobbing*:

1. Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse adecuadamente con otros.
2. Actividades de acoso para evitar que la víctima tenga la posibilidad de mantener contactos sociales.
3. Actividades de acoso dirigidas a desacreditar o impedir a la víctima mantener su reputación personal o laboral.
4. Actividades de acosos dirigidas a reducir la ocupación de la víctima y su empleabilidad mediante el desacredito profesional.
5. Actividades de acoso que afectan a la salud física o psíquica de la víctima.

Después de analizar la situación del sujeto 1, podemos observar, según esta clasificación:

- Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse adecuadamente con otros.
- Actividades de acoso que afectan a la salud física o psíquica de la víctima.

La primera se centra en aislar a la víctima tanto social, como físicamente.

Este fenómeno, en el sujeto 1, lo podemos apreciar en el impedimento de comunicación con uno de los socios de la empresa. Éste utiliza su poder para impedir cualquier reclamo o contacto con el sujeto y esto impide así, cualquier relación con él.

La segunda y última se centra en acciones perjudiciales para la salud tanto física como psíquica.

Este fenómeno lo podemos apreciar cuando el sujeto permanece en el puesto de trabajo, aun teniendo un problema en la espalda. Éste decide quedarse debido a la presión que el socio de la empresa estaba ejerciendo para que no abandonara el puesto, aunque, cuando el sujeto coge la baja, son reiteradas llamadas las que recibe el sujeto por parte de la empresa, amenazándolo para que vuelva al trabajo.

Posterior a la clasificación de Leymann, encontramos otra taxonomía de Categorías de Mobbing (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2011). Ésta nos ayuda a tener una visión diferente del *mobbing* y es que esta clasificación diferencia las conductas negativas, por una parte, si son dirigidas a la persona y por la otra, si es dirigida al trabajo.

El sujeto uno, presenta diferentes actuaciones dentro de los dos grupos. Por lo que consta a las conductas dirigidas a la persona podemos recoger el desprecio, el aislamiento de los directivos dirigido a la víctima, el rechazo de los compañeros a la hora de la compra del décimo de navidad o las amenazas para que vuelva al trabajo cuando el sujeto 1 está de baja por incapacidad temporal, por ejemplo.

Por otra parte, por lo que consta a las conductas dirigidas al trabajo, encontramos la prohibición de realizar pedidos propios del trabajo o la imposibilidad de realizar sus tareas diarias ya que los directivos, por medio de otras personas, mandan realizar tareas continuamente nuevas y sin ningún sentido.

Aunque, para poder analizar más profundamente la situación de *mobbing* del sujeto 1, debemos analizar tanto los aspectos directos, es decir, daños que afectan directamente la víctima, como los indirectos, daños a personas o cosas valiosas para la víctima.

Una nueva taxonomía del *mobbing* originaria de España propuesta por Rodríguez-Carballeira, Escartín, Visauta, Porrúa y Martín-Peña (2010), recoge estos dos aspectos y a su vez, los divide en diferentes categorías. Recogiéndolas y relacionándolas con las conductas negativas hacia la víctima podemos destacar:

- Contexto: en esta categoría encontramos el aislamiento de la víctima, cuando ésta es apartada por sus compañeros al tomar decisiones en conjunto o cuando los mismos jefes o responsables de la empresa demuestran interés nulo por el trabajador/a.

- Emoción: abuso emocional, única finalidad, atacar y herir la sensibilidad y las emociones de la víctima para anular y dañar tanto física, como psíquicamente. Por ejemplo, las repetidas llamadas telefónicas amenazantes para que el sujeto 1 vuelva al trabajo.
- Cognición: descrédito profesional, menospreciar e infravalorar el trabajo de la víctima haciendo que ésta se sienta inútil y sin ninguna confianza en ella y en su trabajo: “XXXX no quiere que compres mercancía”, “XXX dice que esa tarea no la hagas porque no la haces bien”
- Conducta: degradación del rol laboral, asignación de tareas sin ningún sentido para la víctima, imposibilidad de realizar tareas comunes al puesto de trabajo o poca información de los pedidos o de los proveedores con los que el sujeto tenía que trabajar

Para finalizar, por lo que consta a la direccionalidad del *mobbing*, es decir, hacia dónde se orienta o dirige la conducta negativa:

Observamos el *mobbing* vertical descendente, el acoso se da entre un superior y un subordinado. Lo podemos analizar cuando el socio dirige las conductas negativas hacia el sujeto uno, quien pertenece a un puesto de trabajo inferior al de la acosadora.

Aunque, si viéramos el caso desde fuera, posiblemente nos plantearemos la existencia de *mobbing* horizontal, es decir, entre compañeros. Pero, la definición del *mobbing* nos explica, que las conductas negativas tienen que tener una frecuencia y duración determinada y en este caso, las conductas negativas de los compañeros son infrecuentes y no duraderas en el tiempo.

5.2 TAXONOMÍA DE CONDUCTAS DE *MOBBING* DEL SUJETO 2.

Después de analizar la situación del sujeto dos, podemos observar, según la clasificación de las conductas según Heinz Leymann (1996), que éstas tienen diferentes finalidades:

- Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse adecuadamente con otros.
- Actividades de acoso dirigidas a desacreditar o impedir a la víctima mantener su reputación personal o laboral.
- Actividades de acosos que afectan a la salud física o psíquica de la víctima.

La primera se centra en aislar a la víctima tanto social, como físicamente.

Este fenómeno lo encontramos cuando el sujeto es criticado por sus otras dos compañeras, le interrumpen continuamente cuando intenta hablar o expresar cómo se siente o, también, cuando le cambian injustificadamente la ubicación de su puesto separándola así de sus compañeros.

La segunda se centra en hacer quedar mal a la víctima, frente a sí misma y frente a los demás compañeros, directores, jefes o demás trabajadores/as de la empresa.

Esta segunda finalidad la podemos encontrar cuando le mandan hacer tareas que no corresponden a su puesto, tareas degradantes o tareas a realizar por debajo de sus capacidades.

La tercera y última se centra en acciones negativas para la salud de la víctima, tanto física como psíquica.

Esta tercer finalidad la podemos encontrar, por ejemplo, cuando le tratan como si no existiera, critican permanentemente su vida privada o le ordenan tareas peligrosas y nocivas para la salud.

Posterior a la clasificación de Leymann, encontramos otra taxonomía de Categorías de Mobbing (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2011). Ésta nos ayuda a tener una visión diferente del *mobbing* y es que esta clasificación diferencia las conductas negativas, por una parte, si son dirigidas a la persona y por la otra, si es dirigida al trabajo.

El sujeto 2, presenta diferentes actuaciones dentro de los dos grupos. Por lo que consta las conductas dirigidas a la persona, podemos recoger los insultos, las críticas, las risas y las intimidaciones por parte de sus dos compañeras y la encargada. Por lo que consta las conductas dirigidas al trabajo, encontramos también, diferentes actuaciones tales como, la carga de trabajo excesiva, las tareas insignificantes o la presión y vigilancia por parte de su encargada.

Aunque, para poder analizar más profundamente la situación de *mobbing* del sujeto 2, debemos analizar tanto los aspectos directos, es decir, daños que afectan directamente la víctima, como los indirectos, daños a otras personas o cosas valiosas para la víctima.

Una nueva taxonomía del *mobbing* originaria de España propuesta por Rodríguez-Carballeira, Escartín, Visauta, Porrúa y Martín-Peña (2010), recoge estos dos aspectos

y a su vez, los divide en diferentes categorías. Recogiéndolas y relacionándolas con las conductas negativas hacia la víctima podemos destacar:

- Contexto: en esta categoría encontramos el aislamiento de la víctima, el control que ejerce la encargada y sus compañeras y el control de las condiciones laborales, esto es, intervenir ilegalmente en las condiciones del trabajador/a para perturbar el desarrollo de sus actividades.
- Emoción: abuso emocional, comentarios que recibía la víctima con una única finalidad, atacar y herir su sensibilidad y sus emociones. Con esto se pretende anular y dañar tanto física, como psíquicamente: “No sé como te quieren en casa”, “de verdad, no sé como te puede aguantar tu familia, “no sé como no estás sola”...
- Cognición: descrédito profesional, menospreciar e infravalorar el trabajo de la víctima haciendo que ésta se sienta inútil y sin ninguna confianza en ella y en su trabajo: “ No sirves para nada, más que una trabajadora eres un estorbo”
- Conducta: degradación del rol laboral, asignación de tareas sin ningún sentido, inferior a las capacidades de la víctima, imposibles o degradantes para ésta.

Para finalizar, por lo que consta a la direccionalidad del *mobbing*, es decir, hacia dónde se orienta o dirige la conducta negativa, podemos observar dos tipos:

En primer lugar, observamos el *mobbing* vertical descendente, el acoso se da entre un superior y un subordinado. Lo podemos analizar cuando la encargada dirige las conductas negativas hacia el sujeto dos quien pertenece a un puesto de trabajo inferior al de la acosadora.

Y en segundo lugar, encontramos el *mobbing* horizontal, el acoso se da entre iguales, es decir, entre trabajadores/as del mismo puesto de trabajo. Lo podemos analizar cuando las dos compañeras del sujeto critican, se ríen o insultan su forma de trabajar o su forma de ser.

TABLA 1. Comparación de las taxonomías de los dos casos reales.

	Sujeto 1	Sujeto 2
Categorías de Mobbing según Heinz Leymann (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse adecuadamente con otros. • Actividades de acoso que afectan a la salud física o psíquica de la víctima. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse adecuadamente con otros. • Actividades de acoso dirigidas a desacreditar o impedir a la víctima mantener su reputación personal o laboral. • Actividades de acosos que afectan a la salud física o psíquica de la víctima.
Categorías de Mobbing a partir de Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2011.	<p>Conductas dirigidas a la persona:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desprecio y aislamiento de los directivos. • Amenazas para que vuelva al trabajo cuando el sujeto 1 está de baja por incapacidad temporal, por ejemplo. <p>Conductas dirigidas al trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prohibición de realizar pedidos propios del trabajo. • Imposibilidad de realizar sus tareas diarias ya que los directivos, por medio de otras personas, mandan realizar tareas continuamente nuevas y sin ningún sentido. 	<p>Conductas dirigidas a la persona:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insultos, las críticas, las risas y las intimidaciones por parte de sus dos compañeras y la encargada. <p>Conductas dirigidas al trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carga de trabajo excesiva • Tareas insignificantes • Presión y vigilancia por parte de su encargada.
Categorías de Mobbing propuestas por Rodríguez-Carballeira, Escartín, Visauta, Porrúa y Martín-Peña (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto: la víctima es apartada por sus compañeros o cuando los responsables de la empresa demuestran interés nulo por el trabajador/a. • Emoción: abuso emocional, única finalidad, atacar y herir la sensibilidad y las emociones de la víctima. Las repetidas llamadas telefónicas amenazantes para que el sujeto 1 vuelva al trabajo. • Cognición: descrédito profesional, menospreciar e infravalorar el trabajo de la víctima haciendo que ésta se sienta inútil y sin ninguna confianza en ella y en su trabajo: “XXXX no quiere que compres mercancía”, “XXX dice que esa tarea no la hagas porque no la haces bien” • Conducta: degradación del rol laboral. Asignación de tareas sin ningún sentido para la víctima, imposibilidad de realizar tareas comunes al puesto de trabajo o poca información de los pedidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto: control que ejerce la encargada y sus compañeras y el control de las condiciones laborales • Emoción: abuso emocional, comentarios que recibía la víctima con una única finalidad, atacar y herir su sensibilidad y sus emociones. “No sé como te quieren en casa”, “de verdad, no sé como te puede aguantar tu familia, “no sé como no estás sola”... • Cognición: descrédito profesional, menospreciar e infravalorar el trabajo de la víctima haciendo que ésta se sienta inútil y sin ninguna confianza en ella y en su trabajo: “No sirves para nada, más que una trabajadora eres un estorbo” • Conducta: degradación del rol laboral, asignación de tareas sin ningún sentido, inferior a las capacidades de la víctima, imposibles o degradantes para ésta.

Fuente: Elaboración propia

6. Evaluación del *mobbing*.

Para todas las personas que sufren *Mobbing*, es crucial una buena evaluación que les permita entender la situación, el problema y a su vez, que les ayude a mantenerse estables dentro de dicha situación.

La dificultad de qué acosadores y testigos de situaciones de *Mobbing* respondan a cuestionarios o entrevistas en las que, se autodefinan como acosadores, es realmente complicado por lo que, hasta ahora, éstos, van enfocados a las víctimas de *Mobbing*.

6.1 EVALUACIÓN DEL *MOBBING*: MÉTODOS CUANTITATIVOS

Posiblemente la estrategia más utilizada para valorar si una persona está sufriendo *mobbing* o no, es preguntarle directamente, ¿has sufrido *mobbing*? La contestación a esta pregunta no siempre puede ser del todo fiable y es que, hay situaciones en las que la víctima conoce el *mobbing* como algo grave, grotesco y muy exagerado, con lo cual, no relacionan su situación con ese fenómeno.

Por otro lado, hay personas que se niegan a asumirlo, es decir, por la forma que tienen de ser o su personalidad sienten que no son, ni pueden ser nunca, víctimas de *mobbing*. Este último tipo de personas prefieren aguantar la situación de *mobbing* antes que reconocer que la están sufriendo y con ello, que les puedan tratar de débiles o de vulnerables. Por ejemplo, el orgullo, la cultura o sin ir más lejos, el machismo pueden influir en la respuesta a esta pregunta al no querer sentirse, inferior por el hecho de ser acosado.

A lo anterior se suman, las personas que no tienen una definición ni información suficiente sobre el *mobbing*. Esto puede resultar un problema ya que, muchas personas pueden pensar que su situación no se relaciona, ni de lejos, con una situación de acoso laboral, pero, cuando a estas personas les completas la anterior pregunta con una definición clara y concisa, puede que se centren en los pequeños detalles que componen el fenómeno y así, poder reconocer que son víctimas de *mobbing* y con ello, intervenir en su situación.

Una opción para poder analizar el *mobbing* a través de un hincapié más profundo en las conductas, puede ser una alternativa a preguntar si se está sufriendo o no algún tipo de acoso. Posiblemente, si a cualquier trabajador/a le preguntas cualquier actitud negativa, por ejemplo, si le han mirado mal o si le han contestado de forma desagradable, seguramente te diga que sí. Eso no se podría catalogar como *mobbing*

ya que se tendría que ver por cuanto duración y frecuencia ha perdurado esa conducta negativa.

Este método de medir el *mobbing* consiste en una lista que recoge diferentes conductas negativas consideradas de *mobbing* y pedir a los trabajadores/as que respondan sí las han padecido, durante cuánto tiempo y con qué frecuencia. Este tipo de cuestionarios siempre ha contado con un gran número de ítems, desde los 45 del “Leymann Inventory of Psychological Terrorization” LIPT 45, como los 60 del LIPT adaptado al contexto español, como los 22 del “Negative Acts Questionnaire” (NAQ).

A estos tres tipos de cuestionarios, podemos incluir el Cuestionario Cisneros de Piñuel, siguiendo la línea del LIPT 45, cuenta con 43 ítems. Este cuestionario recoge diferentes tipos de indicadores como, la depresión, la ansiedad o el estrés.

Para los trabajadores/as posibles víctimas de *mobbing*, resulta más fácil poder contestar a esta lista de conductas ya que, no recoge la palabra *mobbing* ni suele preguntar directamente sí se ha padecido *mobbing*.

Lo que se hace en este tipo de cuestionarios es recoger conductas acosadoras relacionadas con el fenómeno *mobbing*, aunque también podrían incluso, aisladamente, suponer una conducta “normal” en algunas organizaciones.

Aunque estos cuestionarios que ayudan a medir el *mobbing* a través de conductas consideradas de *mobbing* no se recomiendan realizar sin un apoyo externo o si no se tiene experiencia debido a la posibilidad de que la persona se encuentre en una situación de acoso y al desconocer dicha situación, exige una serie de actitudes y de determinaciones a las que la persona tiene que estar bien preparado.

También cabe la posibilidad de que las víctimas de acoso aumenten al aumentar la lista de conductas negativas, es decir, el LIPT 45, recoge más conductas que el NAQ, con lo cual, es más probable que el número de víctimas sea mayor. Con lo cual, es muy importante, a la hora de la evaluación, elegir que tipo de metodología se va a utilizar y más importante, cuál va a ser mejor a la hora de realizar comparaciones a lo largo del tiempo ya que, si con el paso del tiempo se modifica la forma de evaluar puede que el número de víctimas varíe con el.

Por lo que respecta la duración y la frecuencia establecida como criterio de *mobbing*, ¿es un criterio correcto? Podemos verlo desde dos perspectivas; en primer lugar, una persona que está recibiendo conductas negativas una vez por semana durante 6

meses, en segundo lugar, una persona que recibe 6 conductas negativas una vez al mes o, por ejemplo, una persona que la han aislado de todos sus compañeros y no le asignan tareas que hacer. En estos dos últimos ejemplos solo hay una acción negativa y no hay duración ni frecuencia en el tiempo pero son sostenidas a lo largo del tiempo, ¿podríamos hablar de *mobbing*?

Estos tres tipos de conductas, pese a que no cumplen con la frecuencia y duración que establecen los criterios del *mobbing*, deberían ser tratadas como tal ya que tiene el mismo efecto negativo en la persona.

Pero no solo surgen cuestiones como la anterior si no, al abordar la severidad de las conductas negativas se vio que existían numerosas diferencias entre las conductas. Por esto, si las conductas no son percibidas, ni vividas de la misma manera para todas las personas, ¿no tendría que estar reflejado en los cuestionarios?

Los cuestionarios, hasta la fecha, han tratado todas las conductas de *mobbing* de igual modo, sin diferenciar posibles niveles de severidad. La finalidad, no es solo poder diferenciar a las víctimas de los que no lo son, si no poder clasificar cada caso de *mobbing* según el grado de dureza a la que las víctimas están expuestas y con ello, poder variar el castigo según el grado de *mobbing*, siendo diferente el castigo de una persona que aísla a un compañero/compañera, que una persona que la amenaza.

Por último, cabe destacar, que para las empresas una utilización simultánea de métodos de evaluación es una herramienta fácil y sencilla para poder recoger la máxima información de lo que sucede en ella y así, poder tomar decisiones acorde a la situación presente.

Aunque, estas formas de evaluación son enriquecedoras y útiles para la empresa a la hora de analizar posibles focos de *mobbing*, los trabajadores/as pueden no ser del todo sinceros a la hora de contestarlos por miedo a que sus acosadores/as se enteren y el acoso se intensifique, que la información recogida llegue a manos de los superiores y éstos tomen medidas negativas en contra de la víctima o por la propia personalidad de la víctima, entre otros.

Por ello, es importante tener un complemento a este tipo de cuestionarios y es que, una proximidad y una muestra de confianza con los trabajadores/as, puede hacer que la información sea completa y con ello, poder tomar decisiones.

6.2 EVALUACIÓN DEL *MOBBING*: MÉTODOS CUALITATIVOS

La utilización de la metodología cualitativa para la evaluación de cualquier fenómeno es, desgraciadamente, inferior que la utilización de metodología cuantitativa. Esto ocurre por varias razones y es que, un cuestionario es mucho más fácil y rápido de realizar que por el contrario, una entrevista.

Pese a que un cuestionario, generalmente, nos ayuda a poder recoger información sobre una situación en concreto, una entrevista nos ayuda a poder ampliar esa información y obtener datos variados. Pese a que la metodología cualitativa es sin duda, más costosa y más duradera en tiempo, es y seguirá siendo la forma más útil de recoger información. Utilizarlas conjuntamente con las metodologías cualitativas es, sin duda, la mejor forma para conocer la existencia o inexistencia de *mobbing*, entenderlo y poder ver su evolución a lo largo el tiempo.

Una vez el cuestionario nos ha ayudado a poder poner el foco en una situación de *mobbing*, podemos incluir una entrevista en profundidad. El objetivo de esta entrevista es recoger información profunda y detallada del proceso de *mobbing* así como la experiencia vivida.

Aunque, al igual que el cuestionario, los participantes de la entrevista también pueden no ser del todo sinceros a la hora de enfrentarse a ésta por lo que, los profesionales al mando de la entrevista deberán explicar a los sujetos:

- Los objetivos de la entrevista.
- El uso de la información obtenida.
- El anonimato de la persona sujeta a entrevista.
- La privacidad de los datos que se recojan.

Además, en una entrevista, en comparación a la realización de un cuestionario, el hecho de estar frente a la persona afectada nos proporciona mucha información. La utilización del sujeto del lenguaje verbal como no verbal nos ayuda a conocer mejor la situación y también, a poder detectar las posibles incoherencias que pueda decir.

La fase inicial de una entrevista es el momento crucial de ésta ya que, en ella, se crea el vínculo de confianza entre la persona y el entrevistador. Ese vínculo ayuda mucho a que la persona se relaje y se muestre abierta a la hora de contestar las preguntas y exponer sus experiencias de *mobbing*.

En el caso de que esta fase inicial de confianza y proximidad no se lleve a cabo, puede observarse que las personas pueden mostrarse más cerradas y que la información que nos proporcionen sea de otro tipo a la que nosotros queremos recoger.

También, cabe darle importancia al conocimiento sobre el *mobbing* por parte de los entrevistadores y es que, esto puede facilitar la realización de preguntas más profundas sobre aspectos que no se han abordado a lo largo de la entrevista. Serán esas preguntas las que amplíen el conocimiento y la toma de conciencia por parte de las víctimas.

6.3 ¿CUÁNDO PODEMOS UTILIZAR UNA METODOLOGÍA U OTRA PARA EVALUAR EL *MOBBING*?

Después de haber explicado estos dos tipos de metodologías a la hora de evaluar *mobbing*, ¿cómo sabemos cuál es la mejor?

Pues bien, cabe destacar que la utilización de la metodología cuantitativa es más económica y más rápida con lo que, para evaluar la situación en una empresa en su totalidad, es la forma más efectiva de realizarla. Este tipo de metodología, nos ayuda a poder localizar cualquier situación de *mobbing* y poder estudiarla.

Por el contrario, cuando en una organización el *mobbing* fuera claro o a raíz del cuestionario surgiera su existencia, las metodologías cualitativas son un apoyo para la organización y ayudan a recoger información profunda de la situación de *mobbing*.

En resumen, el cuestionario para una evaluación más general y la entrevista para una evaluación más específica, es la mejor forma de poder evaluar situaciones de *mobbing*.

6.4 EVALUACIÓN DE LOS DOS SUJETOS

Por lo que respecta la evaluación de los dos sujetos que hemos analizado anteriormente, hemos evaluado su situación situación de *mobbing* utilizando las dos metodologías comentadas: cualitativa y cuantitativa.

En la metodología cuantitativa, los sujetos han realizado el cuestionario LIPT 60, elaborado por Heinz Leymann. Este cuestionario se compone de 60 ítems que, nos ayudan a poder analizar la frecuencia e intensidad percibida de las estrategias de acoso. Este cuestionario consta de 6 subescalas de acoso:

1. Desprestigio laboral; la constituyen aquellas conductas en las que se produce un descrédito o desprestigio en el trabajo. Por ejemplo, críticas o rumores. Los ítems recogidos en el cuestionario son: 5, 10, 17, 18, 28, 49, 50, 54, 55, 56, 57, 58, 59 y 60.
2. Entorpecimiento del progreso; la constituyen aquellas conductas que están destinadas a entorpecer o degradar al trabajador en su puesto de trabajo. Los ítems son: 14, 27, 32, 33, 34, 35 y 37.
3. Bloqueo de la comunicación; se centra en el bloqueo de comunicación tanto dentro de la organización, como fuera de ella. Los ítems son: 3, 11, 12, 13, 15, 16, 51, 52 y 53.
4. Intimidación encubierta: la componen amenazas y daños encubiertos. Los ítems son: 7, 9, 43, 44, 46, 47 y 48.
5. Intimidación manifiesta: la componen amenazas o restricciones pero, de forma directa: amenazas, gritos.. Los ítems son: 1, 2, 4, 8, 19 y 29.
6. Desprestigio personal: descrédito de la vida personal, fuera de la organización. Los ítems recogidos en el cuestionario son: 6, 20, 21, 24, 25, 30 y 31.

Una vez divididas las subescalas, he procedido a calcular la frecuencia y la intensidad de cada una de ellas, es decir, calcular del 0 a 4, siendo 0 el mínimo y 4 el máximo, el grado de intensidad de cada una de las conductas que componen cada subescala.

Estos valores los he obtenido sumando todos los valores de las respuestas diferentes de 0 y dividiéndolo por el número de ítems que constituye cada subescala, es decir, si en desprestigio laboral he obtenido un 35 sumando todos los valores, lo dividiría por 14 que son el número total de valores recogidos en esa subescala y el resultado sería su intensidad. $(35/14=2.5)$

Una vez evaluado cada uno de los ítems, procederíamos a calcular 3 indicadores globales:

1. NEAP: el número total de estrategias de acoso psicológico. Lo obtendríamos sumando todas las respuestas distintas de 0.

2. IGAP: índice global de acoso psicológico. Lo obtendríamos sumando los valores asignados a cada subescala y lo dividiríamos por el número total de ítems, es decir, 60.
3. IMAP: índice medio de intensidad de las estrategias de acoso. Lo obtendríamos sumando los valores de cada subescala y dividiéndolo por el NEAP.

Tabla 2. LIPT 60, comparativa entre los dos sujetos.

	INDICES GLOBALES			INDICES 6 DIMENSIONES DEL ACOSO					
	NEAP	IGAP	IMAP	DL	EP	BC	IE	IM	DP
SUJETO 1	47	2'3	2'9	2'5	3'8	3'3	2	3	2
Percentil S1*	>99	>97	>90	>97	>99	>99	>99	>97	>97
SUJETO 2	32	1'08	2'03	1'6	1'14	1'4	1'8	0'16	1'4
Percentil S2*	>95	>90	>80	>90	>90	>95	>97	45	>95

Fuente: Elaboración propia

* Baremo población laboral general.

Esta tabla (Tabla 2), representa una comparativa entre los diferentes valores obtenidos en las contestaciones del cuestionario Lipt 60, de cada uno de los sujetos.

Cómo podemos observar, en el sujeto 1, éste ha contestado 47 preguntas, cuyos valores han sido diferentes a 0, de un total de 60 (NEAP). También recogemos, que el índice global de estrategias de acoso es de 2'3 sobre 4 (IGAP) y que el índice medio de intensidad de las estrategias es de 2'9 sobre 4 (IMAP), siendo este último un valor bastante alto y un indicador claro de existencia de *mobbing*.

Teniendo en cuenta que el intervalo que nosotros estamos trabajando es de 0 a 4, siendo 0 la mínima y 4 la máxima, podemos ver que en el sujeto 1, todas las subescalas tienen una intensidad por encima de la media o igual a la media.

Podemos observar, así, que las conductas recibidas con mayor intensidad son las que se recogen en la subescala "Entorpecimiento del progreso" (3.8 sobre 4) En esta subescala se recogen conductas como: la asignación de trabajo humillante, tareas absurdas o inútiles, tareas por debajo de su competencia.... Conductas que anteriormente, hemos explicado como vivencias de este sujeto.

Por otro lado, podemos observar, que las conductas recibidas con menos intensidad son las que se recogen en la subescala “intimidación encubierta” (2 sobre 4) y “desprestigio personal” (2 sobre 4)

Por lo que consta el sujeto 2, podemos observar un contraste muy claro, ya que la intensidad con la que éste recibe las diferentes conductas negativas no supera la media, es decir, 2.

Podemos observar que las conductas recibidas con mayor intensidad por el sujeto 2, son las que se recogen en la subescala “intimidación encubierta” (1'8 sobre 4), éste fenómeno lo podríamos relacionar con las experiencias vividas por el sujeto comentadas anteriormente, por ejemplo, cuando éste es llamado por teléfono e intimidado para que vuelva al trabajo o cuando los jefes, por medio de terceros, le envía diferentes tareas humillantes o sin sentido.

Por otra parte, podemos observar que las conductas recibidas con menos intensidad por el sujeto 2, son las que se recogen en la subescala “intimidación manifiesta” (0'16).

Pese a esto, el sujeto 2 sí que se encontraría en una situación de *mobbing* ya que el índice medio de intensidad de las estrategias es de 2'03 sobre 4.

Por otra parte, hemos obtenido los percentiles de cada uno de los valores obtenidos en cada sujeto comparándolos con el baremo de población laboral general (Anexo 2), esto es, por ejemplo, el sujeto 1 en “Desprestigio Laboral” ha obtenido una intensidad de 2,5 sobre 4, éste estaría por encima del 99% de la población laboral que recibe dichas conductas. Con ello, hemos podido observar, que los dos sujetos, están en valores muy próximos del 100% de las conductas de la población laboral.

Una vez realizada la metodología cuantitativa y poder observar que los sujetos están en una situación de *mobbing*, pasamos a realizarles una entrevista (Anexo 1) en la que abordamos temas como: conocimientos sobre el acoso laboral antes de sufrirlo, que tipo de conductas negativas a recibido, que posición ocupaba el acosador/a dentro de la empresa...Esta entrevista me ha ayudado a poder sacar más información de la que *a priori* había sacado con el cuestionario.

7. Intervención del *mobbing*

A lo largo del Trabajo de fin de Grado, nos hemos centrado en situaciones en las que el *mobbing* ya ha aparecido en la organización, pero, en este punto, nos centraremos más en la intervención de éste ayudando así, a la erradicación del acoso en el trabajo.

Por lo que consta a la intervención, podemos diferenciarla entre nivel organizacional e individual y por otro lado, entre intervención primaria, secundaria y terciaria.

7.1 INTERVENCIÓN PRIMARIA EN LAS ORGANIZACIONES.

Para muchas de las empresas, entender que uno de los factores de la aparición del *mobbing* es el aspecto organizacional, ayudaría a que éstas tuvieran conocimiento a la hora de ser eficaces profesionalmente frente al *mobbing*.

El conocimiento sobre causas, consecuencias y factores que ayudan a la aparición del *mobbing*, deberían estar claras dentro de una organización y aunque, en los últimos años ha aumentado este conocimiento, siempre se ha tenido un desconocimiento del fenómeno y por ello, se ha infravalorado y se han relegado a segundo plano iniciativas para erradicarlo.

A raíz de esto, muchas han sido las empresas las que han culpabilizado de forma individual este tipo de actuaciones dejando de un lado, la posible influencia de la organización en la aparición de dicha situación. También, la intervención a un problema cuando éste todavía no ha aparecido es para muchos, “una pérdida de dinero”, y prefieren intervenir una vez el problema ya ha cobrado forma y se ha hecho presente.

A la hora de poder intervenir este problema, muchos son los aspectos que se pueden tener en cuenta y es que, teniendo presentes los conocimientos acerca del *mobbing*, se deberá velar por la salud tanto física, como psíquica de los trabajadores/as, poniendo hincapié, por ejemplo en:

- Jornadas de acogida para los empleados, en las que se expliquen posibles riesgos del puesto.
- Diseño de los puestos de trabajo, centrándose en la persona.

- Dividir las tareas de cada puesto de trabajo, delimitando cuales son las tareas que pertenecen a cada departamento.

Las empresas que reconocen al trabajador/a como uno de los pilares fundamentales, están más centradas en la salud y seguridad del trabajador/a, potenciando las capacidades de cada uno de los trabajadores/as e interviniendo en la aparición de cualquier fenómeno que ataque al trabajador/a, a su trabajo o a su dignidad.

7.2 INTERVENCIÓN SECUNDARIA EN LAS ORGANIZACIONES.

Pese a que la intervención primaria es una manera eficaz para combatir y prevenir el *mobbing*, no siempre podrá ser eficaz al 100% por ello, tenemos la intervención secundaria; la intervención por parte de la empresa una vez el proceso de *mobbing* ya haya tenido lugar y se haya localizado.

Este tipo de intervención interviene cuando se inicia el fenómeno, tratando de interrumpir o ralentizar el proceso de afectación.

La posibilidad de pasar encuestas, en las que se valoren los riesgos psicosociales y poder detectar los focos o conductas que han originado el problema, nos ayudan también, a poder encontrar buenas prácticas para poder intervenir en el problema y erradicarlo hasta su fin. Por ello, se debe demostrar a los trabajadores/as, que la organización centra su atención en todos los miembros, ayudando así, a poder tener una visión más amplia de la situación en la empresa y poder centrarse en lo bueno y lo malo de ésta.

También, actividades o charlas, que provoquen un acercamiento entre trabajadores/as y éstos con los superiores, puede hacer que el ambiente en la empresa sea de armonía y pueda ser una puerta a la desaparición de conflictos pero también, para observar si entre iguales o superiores hay algún foco de problema y así, poder actuar en él.

En cuanto a esa aparición de problema, la mediación, también es un claro proceso de resolución de conflictos. Este proceso fomenta la comunicación, la empatía y el feedback entre los dos sujetos protagonistas del conflicto.

La figura del mediador debe ser imparcial y debe procurar que las personas implicadas en la mediación lleguen a un acuerdo por si solas y con ello, poder tener una relación buena y dar por acabado el conflicto.

Aunque la mediación tiene un gran problema y es que, las personas que forman parte de ella tienen que estar en igualdad de condiciones y en igualdad de poder, cosa que no ocurriría si:

1. El trabajador/a está en un nivel avanzado de *mobbing* y se sienta realmente intimidado por su acosador.
2. El acosador/a es un directivo o un jefe de la empresa y la víctima un trabajador/a con un puesto inferior.

Por último, hay que destacar, la formación. La formación puede jugar un papel muy importante en la intervención secundaria y es que, ésta, nos pueden proporcionar información, habilidades sociales para, por ejemplo, poder actuar frente a situaciones desconocidas las cuales pueden ser incipientes de un problema de *mobbing*.

Pero, la formación no solo hay que proporcionársela a las personas implicadas en el problema, si no que, demás trabajadores/as, deberían tener conocimiento sobre el tema y poder contribuir a la mejora del clima laboral, la cooperación y las condiciones psicosociales.

7.3 INTERVENCIÓN TERCIARIA EN LAS ORGANIZACIONES

Si la intervención primaria no hubiera podido prevenir el *mobbing* y la intervención secundaria no hubiera podido minimizarlo, nos quedaría la intervención terciaria. Ésta intenta eliminar las consecuencias del *mobbing* cuando ésta ya se ha desarrollado.

Cuando una empresa tiene una fuerte intervención terciaria y ayuda al trabajador/a a rehabilitarse y a ayudarlo a olvidarse del problema, puede servir también, a los demás trabajadores/as para darles una lección y poder así, ayudar a que nuevas conductas de *mobbing* no aparezcan.

En este tercer tipo, se tiene que tener muy en cuenta la situación, las denuncias o quejas que nos indiquen las víctimas, la información obtenida por los trabajadores/as que han convivido con dicha situación pero ajenos al problema y sobre todo, la confianza proporcionada por la empresa a todos para que se muestren abiertos y seguros de poder contar su situación.

Según Jordi Escartín en su libro "*Mobbing. Acoso psicológico en el trabajo*", la intervención terciaria tiene diferentes fases:

1. Generación del procedimiento de actuación; la participación de todos los trabajadores/as, a la hora de realizar cualquier procedimiento para erradicar el problema, es crucial. La posibilidad de que no solo la víctima, si no cualquier trabajador/a que conviva o esté conviviendo con una situación de *mobbing* próxima pueda denunciar y así, prestar ayuda a la organización y al trabajador/a afectado.
2. Selección y entrenamiento de los responsables de la investigación; las personas que formen parte del comité de investigación designados tienen que tener un conocimiento claro del *mobbing* y tener un pensamiento neutro.
3. Planificación del abordaje específico en función de la denuncia interpuesta: una vez la denuncia de una situación de *mobbing* está interpuesta, los encargados de activar una comisión de investigación deberán convocar a los miembros que van a formar parte de ésta y dotarles de recursos y de tiempo necesario para llevar de forma adecuada dicha investigación.
4. Recolección de pruebas; tanto las experiencias vividas de la víctima, como de terceras personas, nos ayudan a poder llegar al fondo del problema y poder desde allí, tomar decisiones. La confidencialidad de los relatos o de las pruebas que se recojan en esta fase, es crucial y se debe de demostrar a todas las personas implicadas para que tengan una confianza y un vínculo de sinceridad.
5. Resolución del proceso de investigación; última fase del proceso de intervención terciaria. Se comunica la relación o la ausencia de relación entre las conductas denunciadas y el *mobbing*.
6. Búsqueda de ayuda externa; habrán casos en que la resolución puede darse de manera interna con alguno de los departamentos que componen la empresa, pero otras, se necesitaran especialistas para que aporten su experiencia y conocimiento científico en el caso.

Una vez finalizado este proceso, la situación de *mobbing* deberá quedar obsoleta, la víctima apoyada y respaldada y el acosador/a castigado.

7.4 INTERVENCIÓN INDIVIDUAL

Pese a que la organización forma una parte imprescindible a la hora de la erradicación del problema, el entorno personal de la víctima también lo es.

La posibilidad de apoyo psicológico, apoyo familiar o amigos e incluso asociaciones de víctimas en las que éstas comparten y se expresan con otras personas víctimas del mismo problema, pueden ayudar a la víctima a poder olvidar el problema y a poder ver el futuro con luz, olvidándose de la oscuridad.

7.5 INTERVENCIÓN EN LOS DOS SUJETOS.

Por lo que costa a la intervención de los dos sujetos que hemos estado analizando, podemos exponer que los 2, seguirían la misma estructura y es que, ya nos encontraríamos en una Intervención terciaria, el problema ya está presente.

En primer lugar, deberíamos de contar con la experiencia vivida no solo por los sujetos implicados, si no también por trabajadores/as que hayan vivido esta situación de cerca o hayan sido participes.

En segundo lugar, tendríamos que formar un comité de investigación. Este comité, como comentábamos antes, debería tener un amplio conocimiento sobre el problema que va a tratar y así, poder indagar y recoger información realmente importante para poder erradicar el problema. La información de compañeros/as que hayan tenido los sujetos y poder tener una clara idea de la situación de las víctimas, puede ayudar a este paso

A la hora de organizar este comité, éste debe de tener los recursos y el tiempo necesarios para poder aclarar la situación. En el caso del sujeto uno, la intervención no sería tan profunda como en el sujeto dos, ya que este último, recibe un gran número de conductas negativas y prolongadas a lo largo del tiempo en comparación con el sujeto uno.

En cuarto lugar, recopilaríamos pruebas. Hablaríamos sobre el tema con compañeros, familia, amigos o incluso los acosadores/as. Esto nos ayudaría a poder ver todas las conductas, insultos o demás actitudes negativas que han recibido cada una de las víctimas y así, ver el nivel de acoso que sufren.

En quinto lugar, el comité nos diría si hay o no situación de acoso y, posteriormente, procederíamos a buscar ayuda, tanto interna como externa, para poder eliminar el problema.

8. Conclusiones y opinión personal

8.1 CONCLUSIONES

Después del análisis profundo que he realizado sobre el Acoso Laboral o *mobbing*, puedo sacar varias conclusiones en claro:

- Los trabajadores y trabajadoras, no tienen una idea clara sobre el concepto *mobbing*. En estos dos casos que he podido analizar, ninguno de los dos tenía conocimiento sobre qué era y cómo podían actuar si se encontraban sumergidos en una situación así.
- La sociedad no sabe la gran responsabilidad que tiene para poder eliminar todos los tipos de acoso, empezando por el bullying o acoso escolar, pasando por el *mobbing* y terminando por el acoso sexual. Se debería dar más visibilidad a casos reales para que las personas pudieran potenciar la empatía y así tener una visión más clara de este problema.
- La mayoría de las empresas no tienen un concepto claro sobre Acoso Laboral o *mobbing*. Y es que, ¿cómo se puede pretender erradicar este problema si uno de los factores causantes no conoce el concepto?
- La Legislación no ampara a las víctimas de *mobbing* y es que, no hay ninguna ley que regule este problema y que con ella, se creen sanciones o multas a las personas acosadoras. Por ejemplo, sí que se recogen artículos que protegen los derechos y deberes de las personas, como en la Constitución Española la que recoge:
 - Derecho a la dignidad personal (Art. 10)
 - Derecho a la igualdad y a la no discriminación (Art. 14)
 - Derecho a la integridad física y moral (Art. 15)
 - Libertad ideológica y religiosa (Art. 16)
 - Derecho al honor, a la intimidad personal y a la propia imagen (Art. 18)

El estatuto de los trabajadores/as el cual, recoge en los artículos 4 y 50.1 (derechos y deberes básicos)

El Código Civil recoge los artículos 1902 y 1093. Estos dos hablan sobre la reparaciones del daño causado a una persona.

O, por último, la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, la cual establece el derecho de los trabajadores/as a su integridad física, su intimidad, dignidad y la protección frente a ofensas físicas o verbales.

Como vemos, las diferentes leyes sí que recogen artículos que amparan los daños hacia la persona víctima de *mobbing* ya que ésta se ve dañada en todos los ámbitos regulados anteriormente pero, no hay ninguna ley o ningún artículo que ampare el fenómeno *mobbing*.

8.2 OPINIÓN PERSONAL

En mi opinión son muchos de los aspectos los que se tienen que tratar en este problema.

Tal y como he comentado a principio del Trabajo de Fin de Grado el acoso laboral o *mobbing* ha sido, es y será un problema dentro del mundo laboral y que sin nuestra intervención, jamás se podrá erradicar.

Muchas son las personas las que ven en el acoso, una forma de evadirse y poder pagar sus problemas con otros, una forma de diversión, una forma de castigar a la persona... Un poder sobre la víctima que ellos mismos creen que tienen.

El principal problema es ese, una persona que cree que tiene poder sobre otra, no es una persona 100% cabal. Hay que enseñar, demostrar y explicar que todos somos iguales y que, aunque ocupemos diferentes puestos en la empresa, (unos con más responsabilidad que otros), todos tenemos derechos y deberes, una dignidad y una integridad.

Tanto el acoso laboral, como todos los tipos de acoso, es una realidad con la que llevamos conviviendo siglos y que, por suerte, actualmente se están poniendo soluciones a ello.

La sociedad es una herramienta clave que hace que el acoso pueda aumentar o disminuir. Se necesita la ayuda y el compromiso de todos para poder erradicar el acoso. Es un reto, pero mano a mano, se conseguirá.

Creo que a nivel personal, la realización de este trabajo me ha ayudado, no solo para poder profundizar más acerca del fenómeno *mobbing*, si no también, para poder enfrentarme a cualquier situación de *mobbing* en un futuro.

Cuando dentro de unos años, esté en el mundo laboral, puede que una situación de este tipo aparezca y pueda recordar conceptos, métodos de intervención y de evaluación que he recogido en este trabajo y de esa forma poder ayudar y participar en la solución de este problema.

A la hora de la realización del Trabajo de Fin de Grado me he topado con 3 grandes inconvenientes:

1. La dependencia con los dos casos reales, es decir, a la hora de analizarlos, he tenido que evaluarlos mediante cuestionarios y entrevistas, documentos que, cada uno los ha rellenado y enviado cuando ha tenido disponibilidad. Esto significa que si uno de los dos se retrasaba en dicho envío, no podía continuar con la realización del trabajo.
2. La incompatibilidad entre tutorías del trabajo y las prácticas ya que, cuando la tutora tenía disponibilidad para hacer tutorías yo me encontraba en las prácticas y, aunque son prácticas y no es un trabajo como tal, no veía la posibilidad de poder acudir a las prácticas presenciales y no acudir a las prácticas ya que, éstas las programé para acabarlas antes del comienzo de exámenes y si se retrasan, ya se solaparían. Cabe destacar, que las tutorías las he realizado por Skype y mi tutora ha tenido bastante flexibilidad, pero por dicho problema no he podido acudir a más y tampoco, formalizar las tutorías presenciales.
3. Las dudas a la hora de enfrentarme a las entrevistas con los dos casos reales. Este es el problema crucial del trabajo ya que, tenía que tener la capacidad de empatizar con los sujetos para que las vivencias del problema no resultaran perjudiciales para ellos, ni para la realización del trabajo.

Por último, me gustaría agradecer a las dos personas que han hecho posible este análisis en profundidad del fenómeno *mobbing*. Han hecho que el trabajo sea ameno y sobre todo, que haya podido vivir este terrible problema de más de cerca.

9. Bibliografía

Escartín, J., Rodrigues-Carballeira, A., Zapf, D., (2012) *Mobbing. Acoso psicológico en el trabajo*. Madrid, España: Editorial Síntesis.

Escobar, J. M., Uribe, M., (2014) *Avances en psiquiatría desde un modelo biopsicosocial*. Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes.

Giménez, G. (1994) *El concepto de identidad social urbana: una aproximación entre la Psicología Social y la Psicología Ambiental*. Anuario de Psicología, nº62, 5-24.

Gonzalez de Rivera, JL y Rodríguez-Abuín, MJ: Cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo. El LIPT-60. Editorial EOS, Madrid, 2005

Flores-Sandí, G. (2006) "Presentismo": Potencialidad en accidentes de salud. Acta méd. costarric, 48.

Lucio, C. G. (19 Nov, 2018). *El acoso golpea al corazón*. EL MUNDO. Recuperado de <http://https://www.elmundo.es/ciencia-y-salud/salud/2018/11/19/5bf17e50468aeb585c8b4617.html>

Martínez Carazo, P. C., (2006) *El método de estudio de caso. Estrategia metodología de la investigación científica*. Pensamiento y gestión, 20, 165-193.

Peiró, J. M., González-Morales M. G., Moliner, C. (2004-2005) *ASSETJAMENT PSICOLÒGIC EN L'ÀMBIT LABORAL: EL MOBBING*. Anuari de psicologia, 11-24.

Piñuel, I., (2008) *Mobbing, estado de la cuestión*. Barcelona, España: Planeta deAgostini Profesional y Formacion, S.L.

Piñuel, I., García, A., (2015) *La evaluación del Mobbing. Cómo peritar el acoso psicológico en el ámbito forense*. Buenos Aires, Argentina: Sb Editorial

Piñuel, I., Zabala, (2001) *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Cantabria, España: Editorial Sal Terrae.

Visdómine-Lozano, J. C y Luciano, C., *Locus de control y autorregulación conductual: revisiones conceptual y experimental*. International Journal of Clinical and Health Psychology [en línea] 2006, 6 (septiembre) : [Fecha de consulta :22 de mayo de 2019]

10. Anexos

10.1 ANEXO 1

Para la elaboración de la entrevista personal a cada uno de los sujetos he utilizado las siguientes preguntas:

1. Cuando me disponga a exponer mi proyecto y hable sobre su tema, ¿le gustaría que sus datos personales aparecieran en él? o por el contrario, ¿fuera de forma anónima?
2. ¿Tenía usted algún conocimiento sobre Mobbing o Acoso Laboral antes de sufrirlo?
3. ¿Había recibido información del mismo en alguna ocasión tales como charlas, grupos de discusión, coloquios...?
4. ¿Qué posición ocupaba el acosador/a/es/as dentro de la empresa?
5. El Acoso que ha sufrido ¿ha sido dentro o fuera del espacio físico de la empresa? ¿Ha sido verbal o física? Si la contestación es verbal, ¿por qué medios la ha recibido (emails, llamada telefónica, cara a cara...)?
6. ¿Qué tipo de actitudes o palabras le han hecho darse cuenta de que estaba siendo acosado/a?
7. El Acoso sufrido, ¿ha afectado a su salud, o por el contrario, han sido situaciones puntuales sin ninguna importancia para usted?
8. Siguiendo con la anterior pregunta, ¿de qué modo, el Mobbing, ha afectado a su salud o a su estado de ánimo?
9. ¿Has pedido ayuda a profesionales, familiares o amigos? Si la contestación es afirmativa ¿en qué momento la pediste mientras la situación de acoso estaba presente? ¿de qué tipo fue la ayuda?
10. Finalmente, me gustaría que después de su vivencia me diera una opinión personal sobre todo lo vivido y cómo podríamos ayudar a que esas situaciones no se repitieran.

Mediante estas preguntas he podido recoger información muy valiosa y sobre todo, aproximarme más a la víctima y a sus vivencias.

10.2 ANEXO 2

Baremo 1.- Población general laboral (N=150)

Pc	Neap	Imap	Igap	DL	Ep	Bc	Ie	Im	Dp	Pc
99	45,43	3,38	3,03	3,70	3,79	3,23	1,96	3,48	2,58	99
97	34,94	3,04	1,72	2,42	2,77	2,05	0,57	2,74	1,81	97
95	29,45	2,96	1,26	2,07	1,48	1,25	0,34	2,03	1,00	95
90	21,70	2,26	0,59	1,27	0,96	0,47	0,14	1,16	0,33	90
85	15	---	0,35	0,78	0,60	---	0,02	1,00	---	85
80	12,00	2,00	0,26	0,58	---	---	---	---	0,16	80
75	11,00	1,74	0,25	0,38	0,40	0,25	---	0,66	---	75
70	9	1,60	0,21	0,30	0,20	---	---	---	---	70
65	8,15	1,51	0,18	---	---	---	---	0,50	---	65
60	7,60	1,40	0,15	0,23	---	0,12	---	---	---	60
55	6	1,33	0,13	---	---	---	---	0,33	---	55
50	5	1,25	0,11	0,15	---	---	---	---	---	50
45	4	1,20	0,10	---	---	---	---	0,16	---	45
40	4	1,14	---	---	---	---	---	0,13	---	40
35	3	1,09	0,07	0,08	---	---	---	---	---	35
30	2	---	0,05	0,05	---	---	---	---	---	30
25	2	---	0,03	---	---	---	---	---	---	25
20	1	---	0,02	---	---	---	---	---	---	20
15	---	---	0,01	---	---	---	---	---	---	15
10	--	---	---	---	---	---	---	--	---	10
5	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5
Pc	Neap	Imap	Igap	DL	Ep	Bc	Ie	Im	Dp	Pc

Anexo 2:

