



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo

## Fin de Grado

### Mobbing y clima laboral

Autora

Silvia Pérez García

Directora

Ana Cristina Tesán Tesán



## ÍNDICE

RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	1
A. INTRODUCCIÓN .....	2
B. DESARROLLO.....	4
1. MOBBING.....	4
1.1 Definición y evolución:.....	4
1.2 Tipos de Mobbing .....	5
1.3 Causas y consecuencias del mobbing en las organizaciones .....	7
1.4 Mobbing en España .....	10
2. CLIMA LABORAL.....	11
2.1 Definición:.....	11
2.2 Satisfacción y desempeño organizacional .....	12
2.3 Estrategias y dinámicas para favorecer la satisfacción laboral .....	15
2.4 Datos de la satisfacción laboral .....	16
3. MOBBING Y CLIMA LABORAL.....	17
3.1 Consecuencias del mobbing sobre el clima laboral .....	17
3.2 Detección y prevención del mobbing .....	18
3.2.1 Protocolo de actuación frente al acoso en la organización .....	19
3.3 Propuesta de prevención concreta: la acogida de los empleados.....	22
3.3.1 Objetivo del plan de acogida, información a contener y otros datos de interés.....	22
CONCLUSIONES.....	24
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	25

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo es realizar una revisión teórica sobre el mobbing y cómo este afecta directamente en el clima laboral y en el rendimiento tanto de la persona que lo sufre como del resto de trabajadores. Este trabajo explica los diferentes tipos de acoso laboral que existen, las causas y consecuencias del mismo, así como los datos estadísticos que existen en España. Se incide en la importancia de la prevención de este suceso para poder evitar las repercusiones directas sobre la organización donde este suceso indeseable puede producirse. Se focaliza en un plan de acogida, con un factor extra añadido para los nuevos empleados, como medida óptima para evitarlo.

Palabras clave: mobbing, clima laboral, desempeño organizacional, prevención.

## ABSTRACT

The objective of this paper is to carry out a theoretical review on mobbing and how it directly affects the work environment and the performance of both the person who suffers it and the rest of the workers. This paper explains the different types of workplace harassment that exist, the causes and consequences, and the statistics that exist in Spain. The importance of preventing this event is emphasized to avoid direct repercussions in the organization, where this undesirable event may occur, and a welcome plan for new employees is focused on as the optimal measure to avoid it.

Keywords: workplace harassment, work environment, job performance, prevention.

## A. INTRODUCCIÓN

El clima laboral es una de las cuestiones más valoradas hoy en día para atraer talento, a veces incluso por encima del salario que se va a cobrar, y es que todos queremos trabajar a cambio de una contraprestación económica pero no a cualquier precio. Por ello, existen estudios que revelan que, aunque el salario que una persona va a recibir está valorado, lo están más otros factores. Un estudio realizado por Fundación Másfamilia y la Comunidad Laboral (Trabajando.com-Universia) entre más de 2100 usuarios, siendo el 55% mujeres y el 45% hombres, de edades de más de 27 años (89%), entre 21 y 26 (10%) y entre 18 y 20 (1%), dio los siguientes resultados respecto a qué daban más valor a la hora de escoger una empresa donde trabajar: un 57% por ciento daban más valor a su política de conciliación laboral y familiar, un 27% al salario ofrecido y un 16% a la imagen de la marca. Más esclarecedores fueron los porcentajes obtenidos a la pregunta: cuáles son las condiciones en las que más te fijas a la hora de buscar un nuevo empleo: el 39% de las personas encuestadas valoraban más tener buenos horarios y buena política de conciliación, el 32% al desarrollo profesional que ofreciera la empresa, el 15% a la imagen y marca de la empresa, y por último y menos valorado con un 14% a un buen salario. Todos estos factores están relacionados con el clima laboral y todos ellos deben ser positivos para que los empleados se encuentren satisfechos y felices.

La salud mental de los empleados es otro factor que influye directamente en el clima laboral, una mala salud mental cuesta a las empresas miles de euros tal y como veremos más adelante en el apartado de consecuencias directas sobre el clima laboral del suceso que nos ocupa en este trabajo. Uno de los grandes riesgos psicosociales hoy en día es el mobbing o acoso laboral, un tema poco preocupante para aquellos que no tienen un caso cercano o que no lo sufren, pero muy a tener en cuenta en la organización en la que sucede, por la responsabilidad y resultados negativos que esto pueda tener en aquella. Tal y como describió Salin (2003), es un serio problema laboral. Cada vez más visible debido a algunos casos que se hacen visibles por su trágico final o que llegan a juicio, así como los medios de comunicación que los divulgan.

Igualmente, y tal vez más conocido e incluso más visible televisivamente es el caso del bullying, el cual trata de un acoso igualmente, pero que se suele dar en la etapa infantil o adolescente, sobre todo en el entorno escolar, normalmente con daño físico además del psicológico, lo que ha hecho saltar las alarmas son los suicidios de menores por motivos de acoso. Entiendo que puede ser más alarmante porque vemos peor este tipo de acoso debido a la vulnerabilidad que podemos atribuirle a un menor. En la edad adulta, es provisto que tenemos más armas y conocimientos para evitar estas situaciones, pero cuando suceden y se dan en el ámbito profesional, estamos hablando de acoso laboral o mobbing, un asunto bastante peliagudo por la problemática de detectarlo, tratarlo y lo más importante, prevenirlo y evitarlo.

El Mobbing es un anglicismo comúnmente utilizado para referirse al acoso laboral. La R.A.E define el acoso laboral como una “práctica ejercida en el ámbito del trabajo y consistente en someter a un empleado a presión psicológica para provocar su marginación.” Si bien en el diccionario panhispánico de dudas trata del Mobbing como “hostigamiento al que, de forma sistemática, se ve sometida una persona en el ámbito laboral, y que suele provocar serios trastornos psicológicos”.

Como bases legales en las que apoyarse ante la ilegalidad de este tipo de conductas de acoso que podemos vivir en el ámbito laboral está, en primer lugar, el artículo 10 de la Constitución Española garantizando el derecho a la dignidad de la persona, el libre desarrollo de la personalidad como derecho inviolable e inherente, así como el derecho de los demás como fundamento del orden político y de la paz social. El artículo 14 habla del derecho a la igualdad, estrechamente relacionado. También nos basamos en

el artículo 4.2 sobre derechos laborales del Estatuto de los trabajadores (ET) en el cual se garantiza con relación al trabajo el derecho a la no discriminación, a la integridad física, a una adecuada política de prevención de riesgos laborales y a la consideración debida a su dignidad, comprendida la protección frente al acoso por cualquier razón ya sea racial, étnico, religión, convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual. Además, hay jurisprudencia que condena como delito penal al acoso psicológico (Juzgado de lo Penal nº 1 de Jaén, septiembre de 2006).

Al respecto de esto, en este trabajo TFG veremos la definición histórica de este término hasta la actualidad, conoceremos los tipos de mobbing, cuáles son sus causas y consecuencias y se analizarán distintas encuestas del acoso laboral en España para tener una visión más clara de su incidencia. En el segundo punto, se tratará el tema del clima laboral y cómo este tiene que ver con el desempeño organizacional. Se conocerán datos de satisfacción laboral y se verá que a través de estrategias y dinámicas podemos mejorar la satisfacción laboral de los empleados, siendo más difícil que el mobbing aparezca en un ambiente como este. Finalmente, en el tercer y último punto se focalizará en las repercusiones directas del mobbing en el clima laboral y por ende en la organización. Veremos la obligatoriedad de contar con métodos de prevención y protocolo frente al acoso laboral. Por último, en este punto, propongo un método de prevención basado en el inicio de la etapa laboral de una persona que ingresa en una organización: la acogida y el acompañamiento en sus primeros meses de un padrino.

## B. DESARROLLO

### 1. **MOBBING**

#### 1.1 Definición y evolución:

Hay distintos autores que a lo largo de la historia han utilizado el concepto de mobbing en sus obras, y no siempre se ha utilizado con el significado específico que tiene en la actualidad, ahora sólo referido al ámbito laboral.

Nos remontamos a 1968 cuando Konrad Lorenz, Nobel de Medicina, usó la palabra “mobbing” para referirse al comportamiento agresivo y acosador de un grupo de animales hacia otro solitario (Lorenz, 1968). El término fue también utilizado por un médico sueco (Heinemann, 1972) para comentar el comportamiento hostigante visto por parte de una cuadrilla de niños. Normalmente hacia a un único niño, sin razón aparente más que la de un líder y un grupo de pequeños seguidores sin ética moral para reconocer que es un acto injusto y penoso.

Con posterioridad, Heinz Leymann (1990), aplicó este término a las relaciones humanas. Se le considera el iniciador de este término, al principio de los ochenta hasta su uso actual, al observar un comportamiento destructivo por parte de algunos, normalmente a una única persona en el espacio laboral. Fue este autor quien diseñó el primer cuestionario para evaluar el mobbing por medio de 45 conductas de acoso psicológico denominado Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT).

En su obra, Leymann propone mantener el término bullying para agresiones sociales entre niños y adolescentes en la etapa escolar y reservar el de mobbing para la conducta en adultos en el ámbito laboral. Matthiesen, Raknes y RÖkkum (1989) determinan que el término mobbing es la conducta de una o más conductas y reacciones duraderas y repetidas de una o más personas de su grupo de trabajo.

H. Leymann (1990) utiliza el término Mobbing o *Psychological terror* como la comunicación no ética y hostil dirigida de modo sistemático (al menos una vez por semana) por una o más personas principalmente hacia otra única persona por un tiempo prolongado (más de 6 meses) en el lugar del trabajo. Moran Astorga (2002) lo cataloga como el maltrato persistente, deliberado y sistemático de varios miembros de una organización, hacia un individuo con el objetivo de aniquilarlo psicológica y socialmente y que de esa manera abandone la organización.

Barón Duque (2003) considera el mobbing como la frustración y el fin de las relaciones laborales, consecuencia del uso sistemático de la violencia psicológica en una organización de trabajo, en contra de una o varias personas, las cuales ven alterados los presupuestos subjetivos de la causa y el objeto de su contrato, así como la autoidentificación biopsicosocial, poniendo el peligro su salud, la de su entorno familiar y la de la sociedad.

Queda contextualizado entonces de manera general como violencia psicológica en el ambiente de trabajo y por un tiempo prolongado. Se establece este tipo de violencia según la OSHA (Occupational Safety and Health Administration), de violencia tipo III con la existencia de una relación laboral entre agresor y víctima, bien sea de igualdad o jerárquica, estando el causante de esa violencia implicado laboralmente con el lugar en el que se produce y con algún empleado del mismo.

## 1.2 Tipos de Mobbing

Hay varios tipos de acoso que se pueden dar en el ámbito laboral, incluso alguno de ellos puede derivar en el propio mobbing, es decir, un tipo de acoso que en principio no es mobbing puede acabar siéndolo. Voy a poner un ejemplo para una mejor comprensión; imagina que un empleado que tiene intenciones sexuales con otro compañero y este segundo no las comparte, lo que primeramente puede empezar como un inocente cortejo deriva en un acoso sexual (consciente o inconsciente), incluso puede que ese acoso tenga una duración no prolongada en el tiempo. Pues bien, este hecho de rechazo del segundo sobre el primero y desistimiento posterior del primero puede acabar desencadenando como desenlace en una intención consciente de acabar con el puesto en la organización del segundo, y así el primero vengarse del rechazo e incluso olvidarse de la vergüenza tanto de haber sido rechazado como de su comportamiento indebido.

La ciencia no tiene la capacidad para lograr que el fenómeno del mobbing deje de existir, pues las razones por las que se da este suceso dentro de la organización pueden ser del todo variadas: envidias, estrategias, rechazo hacia una persona sin razón fundada, etc; pero lo que sí ha logrado la ciencia es clasificar en mayor o menor medida la tipología de este tipo de violencia psicológica dentro del ámbito laboral.

Entonces, dicho esto y centrándonos exclusivamente en el mobbing, su clasificación quedaría encuadrada de la siguiente manera, basándome en Piñuel I. (2003) y García-Allen (2019).

### 1.2.1. Acoso laboral según la posición jerárquica

En función de la posición jerárquica que ocupan tanto la víctima como el acosador podemos diferenciar entre:

- Mobbing vertical: la víctima tiene una posición superior o inferior a la del acosador, lo cual deriva a su vez en dos tipos de mobbing vertical.
- Mobbing descendente, también llamado “bossing”: la víctima tiene en este caso una ocupación inferior en la organización que la de él o los acosadores. Es habitual cuando la razón del mobbing está basada en la mala práctica de estrategia empresarial que veremos a continuación en la clasificación por objetivos.
- Mobbing ascendente: aquí la víctima es un empleado de superior posición en la organización y recibe el hostigamiento por parte de uno o varios subordinados, normalmente varios pues por la posición superior de la víctima las represalias a uno sólo serían mucho más fáciles y el objetivo del acoso no se vería suficientemente proyectado. En este caso el motivo puede ser que no quieran aceptarlo como superior.
- Mobbing horizontal: tanto la víctima como el hostigador u hostigadores tienen el mismo nivel jerárquico dentro de la organización. Suelen ser compañeros de trabajo cercanos. Este tipo de mobbing suele darse más por razones más simples y primitivas como el atacar a la presa fácil, desavenencias entre compañeros, envidias etc.

### 1.2.2. Acoso laboral según el objetivo

Por otro lado, atendiendo al objetivo que persigue el acosador podemos diferenciar entre:

- **Mobbing estratégico:** es un tipo de caso “institucional”, de origen descendente. Es parte de la estrategia de la empresa, suele utilizarse para evitar darle a un trabajador su correspondiente indemnización en un despido improcedente, se busca el desistimiento de la víctima (la baja voluntaria de esta en la organización).
- **Mobbing disciplinario:** se practica cuando se pretende una sumisión por parte de los empleados o se espera un determinado comportamiento en beneficio exclusivo de la empresa por encima del bienestar de los empleados, la no sumisión o no práctica de este comportamiento lleva consigo lo que se considera un castigo. En este caso el clima laboral no es bueno y la gente siente cierto temor por lo que actúan conforme a los deseos de la empresa y son testigos de este hostigamiento en el cual no prestan defensa al compañero que lo sufre. Un ejemplo de este tipo de mobbing puede ser una persona que coge una o varias bajas puede posterior a su incorporación recibir mobbing.
- **Mobbing de dirección:** también llamado de gestión, como su nombre indica es practicado por la dirección de la organización, puede asemejarse al mobbing disciplinario en cuanto que los motivos también puede ser la sumisión, este tipo además se da cuando una persona concreta es la que no se ajusta a las expectativas de su superior o un trabajador que da problemas o cuestiona ciertos aspectos de la dirección o gestión de la organización. Suele usarse con intención de maximizar la productividad de la empresa, cosa que como veremos más adelante al tener connotaciones negativas en el clima laboral y por tanto en los empleados no es la táctica más efectiva o no al menos a largo plazo.
- **Mobbing perverso:** la razón de ser de este tipo es más compleja y de más difícil solución, siendo la reeducación una posible solución y otra la salida de la persona de la organización. La razón es la personalidad oscura del acosador, sus motivos pueden ser los de manipular a la víctima a través de su labia. Suele llevar a cabo su hostigamiento sin testigos. Este tipo de mobbing por su característica principal de manipulación es posible que se dé tanto de manera vertical-ascendente como horizontal.

Por último, en el estudio doctrinal de diversos tipos de mobbing y conceptos relaciones de Suarez (2013), aparece un tipo de mobbing más “actual”, y actual entre comillas puesto que la incorporación de la mujer al trabajo es más reciente que la del hombre. A finales del siglo XVIII, tras la revolución industrial, la mujer empezó a introducirse en el mercado laboral, aún hoy en día en pleno siglo XXI nos encontramos con desigualdades de la mujer trabajadora frente al hombre trabajador, aunque hay que recalcar que las normas legislativas no lo permiten, pero es por todos sabido que una cosa es lo que dicte la ley y otra lo que realmente se lleve a cabo en el mundo empresarial y de la administración.

Sin entrar mucho en ello vamos a reconocer al que es un problema actual, el mobbing maternal: es el acoso sufrido por el hecho de ser madre trabajadora, este tipo de mobbing suele darse en mujeres de entre 25-35 años que están embarazadas o con hijos de menos de un año de edad, la cual no tiene estudios superiores. Comienza con un distanciamiento en las relaciones, seguido de una falta de comunicación que provoca su aislamiento y sentimiento de marginación. Tan sólo el 10 % de los casos de mobbing maternal llegan a juicio, esto ocurre porque en la mayoría de casos la mujer acaba dejando el mercado laboral, otra de

las causas radica en la temporalidad de los contratos, si en el transcurso de un contrato temporal la mujer se embaraza, suele ocurrir que a su vuelta sufre mobbing maternal y finalmente su contrato termina.

En los resultados de las atenciones y servicios prestados de Fundación Madrina (entidad de carácter benéfico asistencial en protección a la mujer ante la desigualdad social), encontraron que el este tipo de mobbing es llevado a cabo en España con los siguientes porcentajes: 20% en grandes empresas, 55% en PYMES y en menor medida, alrededor de un 9% en la empresa pública.

### 1.3 Causas y consecuencias del mobbing en las organizaciones

#### 1.3.1. Causas que producen la acción

La causa produce la acción, y así mismo la ley de causa y efecto está basada en que toda acción provoca una reacción, resultado o consecuencia. Vamos a ver entonces qué causas provocan la acción del mobbing y como resultado que consecuencias tienen estas. Antes hay que recalcar que a veces la causa es la suma de varios factores.

Teniendo en cuenta las tipologías de las víctimas de mobbing del autor González de Rivera (2000), podemos concluir que las emociones de las personas que forman parte de una organización pueden ser una causa, estas causas están estrechamente relacionadas con la tipología de mobbing perverso.

- ❖ Amenaza e inseguridad; normalmente hacia personas que acaban de introducirse en la organización y resultan muy activos cambiando los estándares de tiempos de trabajo y suponiendo esto un problema en el ritmo de trabajo de las personas que ya llevan más tiempo en la organización y tienen diferente forma de trabajar. Leymann defendía que casi siempre es un intento por camuflar el déficit cualitativo del agresor o agresores, *«El miedo y la inseguridad que experimentan hacia sus propias carreras profesionales, su propia reputación o su posición en la organización, les compele a denigrar a otras personas»*.
- ❖ Celos, ese sentimiento tan infantil y primario dirigido a personas brillantes y atractivas que hacen convertirse a otras en sombras.
- ❖ Rechazo, algunas personas rechazan a otras porque son distintas (edad, costumbres, nivel educativo, etc), tiene alguna peculiaridad o defecto, incluso en ocasiones se produce un rechazo sin razón aparente (caso de la STSJ de la Sala de lo Social de Granada con número 813/2007) o por el hecho de no ser una persona manipulable, también pueden deberse tan sólo por el hecho de ser nuevo y no haber tenido feeling.

Todas estas causas suponen que dichas personas no tienen suficiente inteligencia intrapersonal e interpersonal, que son las que hacen posible que los individuos reconozcan y manejen de manera adecuada sus sentimientos y emociones logrando así una mejor aceptabilidad, sociabilización y una adecuada convivencia (Goleman, D., 2007). Según Piñuel (2001), todo proceso de acoso psicológico en el trabajo tiene como objetivo aplanar, amedrentar, apocar, consumir, intimidar y reducir emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a anular, eliminar o someter a la persona de la organización, los que llevan a cabo el mobbing tienden a canalizar y satisfacer una serie de impulsos y tendencias psicópatas.

Basándome en la fuente de Piñuel y Zavala (2003), en su modelo octagonal, otra de las causas es la política de la organización, tanto la política de trabajo, como la política de reacción ante situaciones hostiles en las relaciones interpersonales.

El comportamiento organizativo, por un lado, fomentando la competitividad entre sus empleados como herramienta de productividad, autoritarismos, prácticas no éticas como la de conseguir que una persona abandone la empresa sin que esta reciba indemnización por despido, inseguridad y desconfianza laboral (precariedad) lo que crea estrés y tensiones entre los empleados y los mantiene distraídos del problema principal (la forma de trabajo), creando distanciamiento y enfrentamiento entre ellos. ¿Y cuáles son las formas de organización del trabajo que crean este ambiente próspero para el mobbing? Demasiada burocracia y rigidez, descontrol y desorganización, así como la sobrecarga cuantitativa y déficit cualitativo. Estas causas están relacionadas directamente con el resto de tipologías: mobbing estratégico, de dirección, disciplinario, y maternal.

La política de reacción ante situaciones hostiles en las relaciones personales también es una pieza clave, en el ámbito de seguridad y salud en el trabajo el empresario está obligado a implantar una serie de medidas, tiene que evaluar los riesgos laborales estando entre ellos los riesgos psicosociales, siendo uno de ellos el mobbing. Las empresas que están a la vanguardia cuentan con un plan RSC (Responsabilidad Social Corporativa), y estas cuentan con protocolos de actuación frente al mobbing. Este plan no es obligatorio para todas las empresas pues dependerá del número de empleados que esta tenga, pero si es recomendable contar con una de ellas. El modelo de empresa saludable, en el que los trabajadores son el principal valor de la organización cuenta con este plan, y lo hace desde el punto de vista de la OMS (Organización mundial de la Salud), para la cual la salud no es sólo la ausencia de enfermedad, supone un estado de completo bienestar físico, mental y social.

Existen centros de consultoría Psicológica, como CECOPS y muchos otros, que ofrecen a las empresas sus servicios para analizar y evaluar la situación inicial de la empresa e implantar un programa de salud emocional que ayuda a detectar y prevenir estos riesgos:

- Potenciando una cultura preventiva, (acciones de divulgación y difusión).
- Evaluar y formar tanto empleados como ejecutivos en materia de riesgos psicosociales.
- Crear un mejor clima laboral, (actividades de cooperación e interacción).
- Ayudarte a incorporar la valoración psicosocial en el reconocimiento médico para su control.

A nivel de cifras en España, según Cisneros XI (2008), las causas que provocan que haya mobbing en una organización son: la envidia (33%), éxito profesional (26%), no ceder ante el chantaje y servilismo (21%), reivindicación de derechos laboral (16%), éxito personal (16%), suponer una amenaza (12%), parecer vulnerable (11%), parecer diferente (11%), ser solidario con otros (11%), no participar en ilegalidades y fraudes (9%), por razón de género (8%) y mobbing maternal (5%).

De este mismo modo, según Cisneros XI (2008), el comportamiento del acosador viene explicado por los siguientes motivos: desequilibrio emocional personal del acosador (20%), envidia, celos o rivalidad del acosador (18%), presión o estrés del acosador (17%), falta de formación o capacitación del acosador (12%), costumbre, estilo o cultura de la organización (9%), políticas y valores de empresa (7%) y promoción inadecuada del puesto del acosador (5%).

### **1.3.2. Consecuencias que producen la acción**

Respecto a las consecuencias de este suceso, básicamente podemos diferenciar dos grandes partes afectadas, aunque por supuesto también hay otras, como el propio agresor o agresores puesto que tarde o temprano sus actos le traerán consecuencias si no son de una índole de otra, como dice el dicho “A todo cerdo le llega su San Martín” que no es más que otra forma de decir que en algún momento, antes o después todo aquel que cometió actos deshonestos y maliciosos recibirá una respuesta por sus hechos cometidos.

También está la parte de los testigos que bien habiendo participado con su silencio o formando parte en el hostigamiento también tendrán sus consecuencias, pudiendo ser el sentimiento de culpa y estrés en el caso de algunos. Por supuesto en muchos casos puede que nunca reciban su castigo, pero eso no denota más que lo ya sabido por todos, que la naturaleza es cruel y que la sociedad que les rodea es tan insana e impura como ellos mismos.

Cabe destacar un último elemento sobre el que el mobbing tiene repercusión que es la sociedad, la comunidad en general. Esta pierde población activa (fuerza de trabajo) y con ello aparejada la pérdida de competitividad en el mercado, incremento de gasto social (debido a las bajas y incapacidades que las consecuencias tienen en la víctima), necesidad de incremento del presupuesto económico para asistencia sanitaria.

#### **1.3.2.1. Consecuencias para la víctima**

Algunas de las consecuencias más importantes que sufren las personas que han sufrido mobbing en su trabajo son: estrés (Vartia, 2001), irritabilidad (Niedl, 1996), deterioro de la salud mental (Zapf et al., 1996), depresión (Mikkelsen y Einarsen, 2001), ansiedad (Niedl, 1996), o Trastorno de Estrés Postraumático (Mikkelsen y Einarsen, 2002). En estos últimos días he visto infinidad de estudios y promoción de la salud mental dentro de la organización sobre todo en la red social de trabajo LinkedIn. Y es que como mencionamos al principio es hoy en día un tema de riesgo importante debido a la cultura organizacional y cómo está organizado el trabajo.

En la víctima, las consecuencias son las peores, su salud tanto física como mental corren un grave peligro. Según el barómetro de Cisneros (2005) los síntomas más habituales que se producen en un mayor porcentaje de casos son, de mayor a menor los siguientes: dolor de espalda, irritabilidad, bajo estado de ánimo, dolores de cabeza, insomnio, pérdida de concentración, inseguridad en sí mismos, ganas de llorar constantes, agresividad, problemas de memoria, dolores de estómago, fatiga crónica, palpitaciones, pesadillas.

Por otro lado, según la V Encuesta Nacional de Trabajo (2003), una exposición a conductas de acoso psicológico conlleva los siguientes síntomas: le cuesta dormir o duerme mal, tiene sensación continua de cansancio, sufre dolores de cabeza, sufre mareos, le cuesta concentrarse, mantener la atención, le cuesta acordarse de las cosas o las olvida con facilidad, se nota tenso, irritable, sufre de alteraciones del apetito o digestivas (náuseas, acidez, digestiones, digestiones pesadas) y bajo estado de ánimo.

Si hablamos del cuadro psicológico podemos describir los siguientes cuadros más comunes padecidos por las víctimas: cuando se está produciendo el mobbing trastornos de ansiedad, de pánico, depresión, trastorno de somatización, insensibilización, afectación negativa del sistema inmunitario; una vez que el mobbing se ha prolongado lo suficiente en el tiempo crea adicciones, cambios permanentes en la

personalidad, aislamiento social y profesional, incapacidad para sentir placer y abandono profesional. En los casos más extremos de acoso psicológico algunas personas no logran superar la presión a la que se ven forzados y terminan acabando con su vida pues ven en ella una salida a su sufrimiento.

### 1.3.2.2. Consecuencias en la organización

En la organización, las consecuencias también son preocupantes, tanto por la repercusión que tiene en el clima laboral como veremos más adelante, como por la obligación que tiene la organización de proteger la salud de sus empleados y de no hacerlo la responsabilidad, incluso penal que está tiene frente a una incorrecta actuación. Además de eso, tiene repercusiones con costes añadidos debido a bajas laborales IT, absentismo, disminución del rendimiento, pérdidas de productividad, accidentes laborales por descuidos o incluso intencionadamente, etc.

## 1.4 Mobbing en España

Analizamos la V Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (ENCT) del Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo) del 2003, la más actualizada a nivel nacional, para luego compararlo con las distintas investigaciones hechas por Cisneros del 2008, siempre en la Comunidad de Madrid, capital representativa de España.

Según esta ENCT, un 4,5 % de los trabajadores manifiesta haber sido víctima de acoso laboral, según el criterio menos restrictivo, el más adecuado para la prevención de riesgos laborales según la encuesta. En función del sexo, las mujeres manifiestan en mayor medida haber sido objeto de conductas de acoso en el trabajo (5,8% frente a 3,8%). Según la edad, el acoso laboral incide más en los trabajadores menores de 45 años (4,8% frente a 3,6%). Respecto al tamaño de la organización, se observan mayores porcentajes en los centros más grandes (6,9% frente a 2%). La mayor parte de los que afirman haber sido víctimas de acoso en el trabajo manifiesta haberlo recibido por parte de una persona (48,5%), en menor medida de 2-4 personas (33,4%) y es menos frecuente que sea de un grupo de más de 4 personas (12,8%). Estas personas son, en mayor frecuencia compañeros de trabajo (56,8%) o superiores (41,4%) y en menos frecuentemente subordinados (11,7%). En función de los sectores de actividad, se observa un mayor porcentaje de mobbing en Servicios (5,3%) y en menor medida en Industria (3,5%) y posteriormente en la Construcción (1%).

Podemos observarlo gráficamente de la siguiente manera:

**Figura 1.**

Cifras del mobbing en España según la V Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, tenemos los barómetros de Cisneros, son cuestionarios con una serie de preguntas que quieren dar respuesta a los riesgos psicosociales en el ambiente laboral, presentados en documentos escritos y repartidos entre la muestra representativa de cada barómetro, basados en el principio de anonimato. Los cuestionarios se clasifican de la siguiente manera:

Cisneros I, Trabajadores de todos los sectores, (2000-2001), muestra de 980 personas.

Cisneros II, Trabajadores de todos los sectores + sector turismo, (2001-2002), muestra de 2410 personas.

Cisneros III, Trabajadores sector sanitario, (2002-2003), muestra de 850 personas.

Cisneros IV, Trabajadores de Educación universitaria, (2002-2004), muestra de 1000 personas.

Cisneros V, Trabajadores de la Administración pública, (2004), muestra de 420 personas.

Cisneros VI, Trabajadores de la comunidad de Madrid, (2005), muestra de 4250 personas.

Cisneros XI, Trabajadores de la comunidad de Madrid, (2008), muestra de 1250 personas.

Para mi análisis, he tomado el Cisneros XI, por ser el más indicado y actual para el estudio, teniendo una representación media de los trabajadores de la Comunidad de Madrid.

Según el Cisneros XI (2008), el acoso psicológico es sufrido por un 13,2 % de los trabajadores. En referencia al Cisneros VI, ha habido un aumento significativo del 43% más de casos que el cuestionario realizado 3 años atrás. Casi la mitad de las víctimas de acoso, un 42% presentaron daños psicológicos. En función del sexo la tasa de mobbing es mayor en los hombres (15,8% frente a 10,70%), podemos observar que difiere de la ENCT a nivel nacional, pues en ella es superior en las mujeres. Asimismo, el sexo de los acosadores presenta un mayor porcentaje en hombres que en mujeres (49% frente a 24% en mujeres y a 27% ambos sexos). El acoso es en mayor medida de tipo descendente (64%), a continuación, horizontal (18%) y en menor medida el mobbing ascendente (12%). Según los puestos que ocupan, encontramos mayores tasas en mandos intermedios (21,8%), operarios (16,50%), directivos o mandos superiores (13,20%), administrativos (12,6%) y trabajadores cualificados y especialistas técnicos (11,6%).

## **2. CLIMA LABORAL**

### **2.1 Definición:**

Nos referimos al clima laboral como ambiente de trabajo, según la RAE, es el entorno en el que se desarrolla una actividad profesional cuyo control puede ser necesario para proteger la salud de las personas. Ya hemos visto anteriormente la obligación de proteger la salud por parte del empresario y/u organización.

Con anterioridad a la definición de este concepto por los distintos autores creo que es interesante mencionar los inicios de investigación al concepto. Es Cornell (1950) el que define al clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran una organización, aunque fue en la década de los 60 cuando se desarrolla. Es desde 1960 que se empieza a estudiar el clima laboral, y son diversos los autores que dan una definición, voy a citarlos a partir de los citados por Furnham, (2001).

Podemos observar la evolución de este concepto en la siguiente tabla:

**Tabla 1.**

Evolución de la definición de clima laboral según autores.

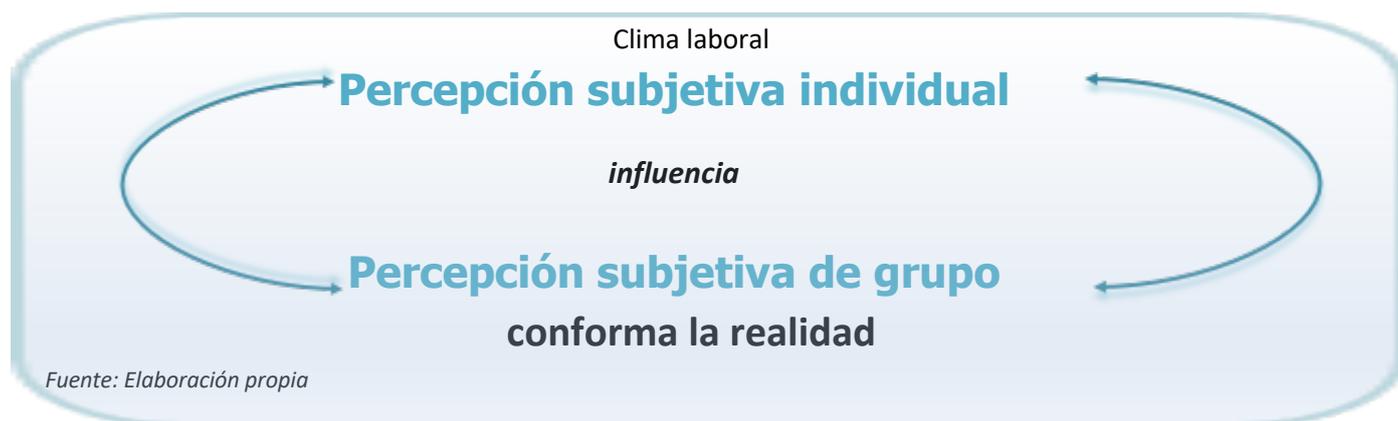
1964 Forehand, Von Gilmer	Conjunto de características que distinguen una organización de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la conforman.
1968 Tagiuri	Valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización, perdurables e influenciados entre sus miembros.
1975 Schneider	Percepciones e interpretaciones del significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y a saber comportarse.
1985 Weinert	Descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización que configuran su contexto de trabajo.
1996 Peiro y Prieto	Dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, existencia de visión compartida y extendida por el grupo o la organización. Coincidente con la visión sociocognitiva de las organizaciones.
1999 Guillén y Guil	Percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización estableciendo diversas interacciones en un contexto laboral.

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que es la percepción de las personas de la organización el denominador común, es la ciencia de la psicología la que se preocupa por el concepto de clima organizacional o clima laboral, agotando las explicaciones del comportamiento de las personas desde la perspectiva conductista, y ampliando el concepto de la realidad que se forma a través de la percepción subjetiva individual y de grupo, ambas influenciadas entre sí.

**Figura 2.**

La percepción subjetiva.



Fuente: Elaboración propia

## 2.2 Satisfacción y desempeño organizacional

El entorno en el que se desarrolla una actividad tiene repercusión directa sobre el desempeño organizacional. Este desempeño organizacional se traduce en los resultados de la organización, y estos resultados vienen dados por factores internos y externos (Yamakawa y Ostos, 2011).

Según Madella, Bayle y Tome (2005), el desempeño organizacional es la capacidad de adquisición y procesamiento de los recursos humanos, materiales y financieros para el logro de los objetivos o metas organizacionales. Por otro lado, este desempeño puede ser medido mediante indicadores cuantitativos o cualitativos. Son los indicadores cualitativos los que tienen relación con la efectividad de la organización, con la mejora de procesos de manera interna, con la adaptabilidad a un entorno que cambia y con la motivación (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2010).

García (2001) da una definición precisa de desempeño, argumentando que son las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización.

Por otro lado, es preciso tener una buena administración del desempeño que lleve a los empleados hacia un desempeño efectivo. La administración del desempeño es el proceso a través del cual la empresa asegura que sus empleados trabajan alineados con las metas de la organización (Besseyre des Horts, Charles-Henri, 1990). Esto debe hacerse a través de cursos dirigidos a los empleados que den conocimientos de las políticas de la empresa, normativa, visión y misión de la organización, y aquellos cursos relacionados con su labor y funciones, así como herramientas suficientes para desempeñarlo.

La evaluación del desempeño laboral es una gran herramienta que según Werther y Davis (2000) constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado y que esta es una función esencial en toda organización moderna. Esta evaluación es un proceso sistemático y periódico, su finalidad es la de estimar y juzgar las cualidades y contribución que el trabajador hace a la organización. A través de la evaluación se pueden detectar absentismos, productividad, y predisposición a la mejora de su rendimiento. Además, pueden detectarse errores en el diseño de puestos, necesidades formativas e incluso problemas personales que puedan afectar al desempeño del cargo, como puede ser el mobbing.

Uno de los factores clave que se debe considerar para un buen desempeño laboral es tener un buen clima laboral, porque un buen clima en cualquier organización es indicativo de garantía de éxito en el desempeño de un buen profesional. Y la suma del desempeño de cada profesional empleado en la empresa sumará el desempeño organizacional. Para tener un buen clima laboral es necesario manejarlo correctamente, pues como ya hemos visto, de lo contrario traerá consigo malos resultados en la organización.

En un mundo globalizado, con continuas crisis, la última vivida el covid-19, y con cada vez más exigencias en formación, aptitudes de liderazgo, autonomía, polivalencia, resiliencia (por ejemplo, el teletrabajo), creatividad, trabajo en equipo, manejo de TICs, etc. Además, se pide que se tenga una buena respuesta al estrés, pues los trabajos hoy en día son más intelectuales y requieren de menos mano de obra gracias a los avances en tecnología y gestión. Podemos determinar que todo esto no es sencillo, tenemos que gestionar bien algunos factores para que la rueda pueda girar y lo haga por tiempo indefinido.

Reyes (2010) describió en su investigación seis factores relevantes a tener en cuenta para evaluar el clima laboral:

- Colaboración: el trabajo en equipo, el grado de colaboración y compañerismo denota cuál es la madurez, el respeto y la confianza que hay entre los integrantes de una empresa. Esto marcará las relaciones humanas (relationship) dentro de la empresa y también fuera de ella, pues muchas veces las relaciones laborales si son buenas y fluidas traspasan a la vida personal. Pero también es muy importante la percepción que tiene el cliente de estas relaciones dentro de la empresa, no da buena imagen una visión de hostilidad entre compañeros.

- Comunicación: debiendo ser abierta, sin sesgos, tanto horizontal como vertical, esto significa que los trabajadores deben tener información sobre objetivos, necesidades, cambios y logros obtenidos de la empresa. La falta de comunicación genera falta de confianza tanto en la dirección como en la empresa misma.
- Condiciones físicas: Elton Mayo (2004) concluyó con sus investigaciones que el ambiente físico agradable, eliminación de ruidos, iluminación correcta, herramienta y equipos adecuados para el desempeño del trabajo son factores que crean un entorno propicio a la mejora de la productividad como parte de un buen clima de trabajo.
- Carrera profesional: está vinculada a la formación académica, a las destrezas y habilidades de los trabajadores para que estos puedan crecer y desarrollarse dentro de la organización. Se vincula estrechamente con el desempeño laboral, pues este tiene que ser excelente e in crescendo para que la posición de la persona, su puesto, salario y estatus se vean mejorados y por tanto su satisfacción en sí mismo y en la empresa. Es habitual en las empresas más exitosas que cuenten con un plan anual de carrera profesional para cubrir puestos directivos a largo plazo con jóvenes promesas.
- Liderazgo: tener capacidad de liderazgo supone saber dirigir, influir, motivar y organizar a un grupo de personas, normalmente subordinados llevando a cabo acciones que involucren a estos con los objetivos y fines perseguidos. Un buen líder supone el funcionamiento efectivo de un grupo de trabajo, son 7 las cualidades que necesita el líder; saber comunicar y fijar metas para consecución de objetivos comunes, inversión en talento humano, potenciar el talento con motivación, feedback (retroalimentación de información por parte de clientes, compañeros y proveedores), escucha activa ante problemas y propuestas, entusiasmo y espíritu de superación, y por último, ser un ejemplo a seguir trabajando responsablemente con honestidad y ética. Dentro de este apartado incluiré el concepto del reconocimiento del trabajo por parte de la dirección, puesto que tan importantes es el feedback para conocer los puntos débiles del trabajador a mejorar como los puntos fuertes a reconocer y alabar.
- Satisfacción: la satisfacción laboral es el bienestar que los empleados sienten en su entorno profesional y con sus condiciones de trabajo. Normalmente se mide a través de encuestas con preguntas cerradas que tienen como respuesta un grado de conformidad, por ejemplo, nada, algo, bastante o totalmente de acuerdo. Estos cuestionarios de clima sirven, por una parte, para hacer saber a los empleados que la dirección de la empresa tiene en cuenta sus opiniones y sentimientos y, por otra parte, permite detectar si hay problemas de satisfacción y climas perjudiciales para así implantar medidas correctivas que mejoren esa situación.

Las encuestas de clima miden factores de organización (integración, objetivos, valores); Entorno laboral (absentismo, condiciones laborales, salud, seguridad); Puesto de trabajo (horarios, medios, responsabilidades, retribución); Relación (colaboración, comunicación, estilo de dirección); Desarrollo profesional (formación, participación, perspectivas de futuro profesional); características propias del trabajador (antigüedad, área organizativa, edad, género, nivel y grupo salarial). Toda encuesta de clima garantiza el anonimato y voluntariedad de sus participantes, así como su universalidad y transparencia en los resultados.

Tanto la evaluación del desempeño como la evaluación del clima son dos conceptos que toda organización moderna e innovadora tiene en cuenta, pues estas evaluaciones permiten tener un control y seguimiento adecuado del recurso más preciado de la empresa, el factor humano. Por supuesto esta

evaluación debe ir acompañada de un plan de acción, si se detectan problemas en algunos de estos factores arriba mencionados, debemos trabajar en su solución con todas las herramientas y conocimientos que se tienen hoy en día.

Por último, en este apartado, me gustaría mencionar dos frases con las que no puedo estar más de acuerdo y además creo que encajan a la perfección con la forma actual de trabajar y sentir de los recursos humanos:

- “Los clientes no son lo primero. Lo primero son los empleados. Si cuidas de tus empleados, ellos cuidarán de tus clientes” - Richard Branson (autor y filántropo británico de negocios).
- “Las empresas no pueden comprar el compromiso y la felicidad de los empleados; deben valorarlos y motivarlos” - Arianna Huffington y Murali Doraiswamy (World Economic Forum).

### **2.3 Estrategias y dinámicas para favorecer la satisfacción laboral**

Una vez visto los factores clave en la satisfacción de los trabajadores, se deben llevar a cabo estrategias y dinámicas en las empresas que los desarrollen.

A continuación, he elaborado una tabla con aportaciones propias que considero que serían útiles para conseguir dicho objetivo:

**Tabla 2.**

Factores para aumentar la satisfacción laboral.

<b>FACTORES CLAVE</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DINÁMICAS</b>
<b>CARRERA PROFESIONAL</b>	Promoción. Formación. Padrino.	Planes de desempeño y desarrollo profesional, cursos destinados a la promoción y movilidad de puestos dentro de la organización. Persona encargada de dar apoyo y seguimiento en la evolución de la carrera personal de su ahijado.
<b>COLABORACIÓN</b>	Promover el respeto. Promover la cooperación entre departamentos. Team Building.	El respeto siempre como condición principal para dirigirnos a cualquier persona. Da igual si la relación es vertical u horizontal, incluso si estamos tratando con externos. Trabajar en dinámicas de grupo y proyectos de participación que mejoren las relaciones interpersonales.
<b>COMUNICACIÓN</b>	Feedback. Escucha abierta. Participación. Protocolos. Procedimientos.	A través de encuestas periódicas, buzón de sugerencias, actividades de comunicación en un entorno divertido dentro del horario laboral que integre a todos los miembros de la organización, elaboración y divulgación de protocolos y procedimientos al alcance de todos los empleados.

FACTORES CLAVE	ESTRATEGIA	DINÁMICAS
<b>CONDICIONES FÍSICAS</b>	Lugar de trabajo agradable. Herramientas de trabajo suficientes y en buen estado. Espacios de descanso y desconexión.	Decoración relajante, buena iluminación, amplia distribución del espacio, ventilación, sensación térmica de confort, limpieza, equipos de trabajo actualizados y en pleno funcionamiento, material suficiente y adecuado. Zona de café y lectura para descansos donde puedan alternar con compañeros relajadamente.
<b>CONDICIONES GENERALES</b>	Flexibilidad de horarios. Posibilidad de teletrabajo parcial cuando el puesto lo permita. Reconocimiento de la labor del empleado.	Conciliación familiar, horarios en relación a la mejor productividad individual y no al mayor número de horas, premios o gratificaciones por objetivos y buenas prácticas.
<b>LIDERAZGO</b>	Como estilo de dirección. Implicación.	Líder como ejemplo de superación, cercanía de los altos cargos al empleado subordinado, relaciones personalizadas basadas en la confianza, actitud positiva y cercana.

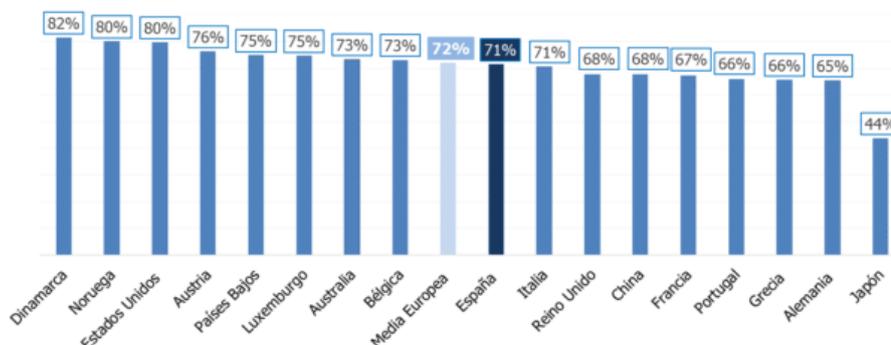
Fuente: Elaboración propia

## 2.4 Datos de la satisfacción laboral

El análisis llevado a cabo por el estudio realizado Randstad Workmonitor (2019) pone de manifiesto la satisfacción laboral en distintos países, figurando en cabeza Dinamarca con un 82% de satisfacción, seguido de Noruega y Estados Unidos con el 80%. Por detrás se encuentran Austria con una satisfacción del 76%, Países Bajos y Luxemburgo con porcentaje del 75%. Australia y Bélgica tienen una satisfacción del 73%, un punto porcentual por encima de la media europea. Con porcentajes del 68% de satisfacción laboral se encuentran los países de Reino Unido y China, Francia el 67%, Portugal y Grecia 66%, Alemania 65% y por último y muy por debajo de todos se encuentra Japón cuyo porcentaje indica que más de la mitad de sus trabajadores se encuentran insatisfechos con su situación laboral siendo este del 44%. España se encuentra un punto por debajo de la media, con una satisfacción del 71%. Podemos observar la posición de España respecto a otros países en el siguiente gráfico:

**Figura 3.**

Posición de España en la satisfacción laboral.



Fuente: Randstad Workmonitor (2019)

Centrándonos en España:

- En 2014 la media de satisfacción anual es del 69%.
- En 2015 la media de satisfacción anual es del 72%.
- En 2016 la media de satisfacción anual es del 76%.
- En 2017 la media de satisfacción anual es del 72%.
- En 2018 la media de satisfacción anual es del 74%.

**Figura 4.**

Evolución de la satisfacción laboral en España:



*Fuente: elaboración propia*

Observamos en este estudio que la satisfacción laboral en España ha ido fluctuando y mejorando levemente, alcanzando el mayor porcentaje en 2016, pero sin llegar al nivel de otros países como Dinamarca, Noruega o Estados Unidos.

### **3. MOBBING Y CLIMA LABORAL**

#### **3.1 Consecuencias del mobbing sobre el clima laboral**

Tal y como hemos visto en el punto anterior se puede determinar que el clima organizacional sirve como herramienta para el buen desempeño organizacional cuando este es bueno, o como dificultad u obstáculo cuando es malo. A su vez, el clima laboral, es parte clave como factor en la satisfacción e influencia de los comportamientos del personal empleado. Así que, en primer lugar, podemos entender sin ninguna dificultad que cuando ocurra en la organización una situación de violencia moral como es el mobbing esto va a repercutir tanto en la satisfacción como en el desempeño en cuanto a que tendrá consecuencias directas y negativas sobre el clima laboral.

Por experiencia personal propia considero importante hacer el apunte de que no sólo la satisfacción es importante, también es tener a los empleados motivados, la satisfacción no debe confundirse con la motivación pues un empleado puede estar satisfecho y no motivado laboralmente, pero de seguro en el caso de que esté motivado con su desarrollo profesional se encontrará satisfecho. Una de las causas del mobbing se ha visto dada porque los empleados no se encuentran motivados y al aburrirse han suscitado estos comportamientos de hostigamiento sobre otros, por tanto, manteniendo a los empleados motivados evitaremos en gran medida que el mobbing ocurra y que este afecte al clima de la organización.

Siendo que es en el trabajo donde las personas pasan un tercio, si no más de su vida. Y siendo en el trabajo donde las personas se identifican a sí mismas y son identificados por otros, es lógico que cuando las expectativas de recompensa por el trabajo realizado de los trabajadores difieren en mayor o menor medida de las realmente recibidas por parte del empleador, los trabajadores sufren (D'Anna y Hernández, 1998). De esta última afirmación podemos entender que dentro de la recompensa que el trabajador tiene expectativas no se encuentra la de ser acosado, tanto por su empleador como de superiores, subordinados o compañeros cuales quieran que sean la relación laboral que tengan.

Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien, por lo que casos de mobbing en las organizaciones impedirán el buen funcionamiento de la misma. Según Izcurdia (2013), las consecuencias más frecuentes que origina el hostigamiento laboral sobre la organización son: disminución de la calidad del trabajo, al ocasionar diversos problemas en la institución, y sobre las condiciones laborales, un clima laboral enrarecido y un aumento de la tasa de siniestralidad laboral y absentismo, lo que perjudicará a su vez, el rendimiento de la organización.

Tomando como referencia la NTP 476 del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene (INSHT, 1998), existe evidencia de que un funcionamiento anormal de la organización social (mobbing) puede provocar disfunciones como un mal clima laboral, insatisfacción en el trabajo o desmotivación, así como sobre el funcionamiento de la organización: absentismo, abandonos, aumento de la accidentabilidad o deficiencias en la productividad. Es decir, las repercusiones del mobbing van más allá de la persona hostigada, sino que también genera un clima laboral negativo contaminante en la empresa.

Aunque me gustaría contar con estudios estadísticos concretos que demuestren cuantitativamente en qué medida repercute el mobbing en el clima laboral, he podido comprobar que estos estudios no existen en España y por tanto dificultan tener un conocimiento amplio de ello.

### **3.2 Detección y prevención del mobbing**

Hemos investigado qué es y cómo se nutre el mobbing, hemos investigado acerca de la composición del clima laboral, también hemos visto qué consecuencias concretas existen y cómo se relacionan estos dos términos para llegar al entendimiento de que en un clima laboral sano y satisfactorio no suele tener cabida este suceso y de que en el caso extraño que esto suceda una buena estructura de clima puede reducir considerablemente la aparición o incluso puede eliminar la situación una vez dada.

El conocimiento y detección precoz de una situación o circunstancia puede evitar sus fatales consecuencias. El profesor y psicólogo Piñuel y Zabala en la conferencia del congreso internacional de mobbing y bullying, de mayo de 2013 explica la necesidad de un diagnóstico (medición y evaluación de la incidencia), así como recuerda la obligación de las organizaciones de contar con un plan de prevención (protocolo), esto significa tener esta situación en cuenta en la evaluación de riesgos, de manera que cuando este caso se reaccione de la manera más rápida y eficiente para solucionar esta problemática.

Ante el incremento de los casos de mobbing creo que es muy necesario crear una serie de indicaciones para prevenir el acoso laboral. Para ello, existen recomendaciones del INSHT, en sus notas técnicas de prevención, en las que se explica detalladamente cómo prevenir el mobbing en las organizaciones (NTP nº 854 y 891).

- ❖ PRIMERO. Crear un ambiente de respeto, dejando claro en la normativa dentro de la organización que esta conducta de falta de respeto es punible, teniendo un sistema de sanciones ante estas actuaciones (tolerancia cero) y poner en conocimiento de todos los empleados estas sanciones.
- ❖ SEGUNDO. Evaluar la satisfacción y crear controles psicológicos (protocolos de evaluación) al mismo tiempo que controlas la salud física de los empleados de manera anual.
- ❖ TERCERO. Contar con canales de comunicación adecuados (procedimiento interno) para que cuando se dé el suceso, la víctima pueda pedir ayuda a través de estos canales y lo haga con discreción y seguridad de que no será juzgado ni abandonado.

- ❖ CUARTO. Comité de seguridad y salud especializado en este campo que cuente con experiencia y un manual de actuación que de apoyo y evite el sentimiento de indefensión de la víctima.

Una vez que la prevención ha fallado y el suceso se ha efectuado dentro de la organización hay que abordar el caso, para ello es necesario contar con un mediador y el comité de seguridad y salud mencionado en el punto cuarto.

- ❖ QUINTO. Entrevistas individuales con cada uno de los agentes del acoso (víctima, hostigadores, compañeros cercanos, posibles testigos y superiores jerárquicos de los agentes principales) para conseguir el máximo de información posible.
- ❖ SEXTO. Ofrecimiento de un psicólogo fuera de la organización que ayude a la persona a salir del ambiente y ver la situación desde otra perspectiva, así como dar herramientas para su sanación.
- ❖ SÉPTIMO. Llevar a cabo el sistema de sanciones y hacerlo público para que sirva de ejemplo. Depende de la gravedad podría suponer la expulsión de la organización.
- ❖ OCTAVO. Taller de reeducación social para el hostigador u hostigadores si hay sentimiento de culpa y arrepentimiento real.
- ❖ NOVENO. Seguimiento personal individual de mejora tanto de la víctima como del acosador/acosadores.

Es importante que en las organizaciones se forme tanto a directivos como a mandos y trabajadores de la empresa sobre el trato con las personas en su trabajo y seleccionar a los individuos que ocupan cargos de responsabilidad atendiendo a su capacidad de dirección y coordinación de equipos de personas, sobre qué es y no es el acoso psicológico, el desarrollo y las consecuencias del acoso, y formas de abordar el conflicto de forma no violenta (Olmedo y González, 2006).

Respecto a la víctima, se debe realizar una intervención sobre sentimientos de culpa y autoestima, así como neutralización del posible trauma (Olmedo y González, 2006), así como la rehabilitación para víctimas con posibles síntomas de estrés postraumático e incluso para acosadores (Beswick, Gore y Palferman, 2006).

Por último, a pesar de que existan numerosas guías elaboradas por instituciones públicas sobre prevención e intervención en acoso a nivel general, estas prácticas se deben aplicar a situaciones específicas, teniendo que considerar las estructuras y procesos de la organización, el lugar de trabajo y el contexto sociocultural.

### **3.2.1 Protocolo de actuación frente al acoso en la organización**

Las organizaciones deben implantar procedimientos (protocolos) consensuados e instaurar sistemas que faciliten el conocimiento a todos los empleados de la empresa de los códigos de conducta contra el acoso laboral, como hojas informativas, manuales, carteles, redes internas informáticas, etc. Explicar el procedimiento para formular una queja y garantizar el mantenimiento de confidencialidad. Indicar cómo y dónde pueden obtener ayuda las víctimas y dar apoyo psicológico, si procede. Este protocolo es obligatorio para todas las empresas independientemente de su número de empleados, al contrario que ocurre con el plan de igualdad que sólo es obligatorio cuando la empresa supere los 50 empleados (RD

6/2019). Estos protocolos suelen estar incluidos en los planes de igualdad de las empresas que cuenten con ellos, la referencia a su obligatoriedad esta en el artículo 4 del ET, en los artículos 45 y 48 de la Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres. También este asunto debe aparecer en el diagnóstico de situación.

Ejemplo: Protocolo para la prevención y erradicación del acoso del Grupo FCC (4 de noviembre de 2020). El protocolo se estructura del siguiente modo.



**Tabla 3. Protocolo FCC**

1.Objeto y ámbito de aplicación	Comprometerse con el cumplimiento de las normas y el desarrollo de un comportamiento ético de sus actividades empresariales, atendiendo a los principios en su código ético y de conducta, en el cual no se tolera el abuso de autoridad, y cualquier tipo de acoso (físico, psicológico o moral), así como tampoco se toleran conductas que puedan generar entorno de trabajo intimidatorio, ofensivo u hostil para las personas que trabajan en cualquier Compañía del Grupo.
2.Principios aplicables y medidas preventivas	Con finalidad de ofrecer un entorno laboral justo, diverso y de desarrollo profesional y personal se comprometen a: -NO TOLERAR DISCRIMINACIÓN DE NINGUNA ÍNDOLE -PROMOVER CULTURA CORPORATIVA DE RESPETO -CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN -FORMACIÓN PREVENTIVA Y ESPECÍFICA -ADOPCIÓN DE MEDIDAS DISCIPLINARIAS Y DE GARANTIA DE DERECHOS LABORALES Y DE PROTECCIÓN A LAS VICTIMAS -USO DE HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN PARA CONOCIMIENTO Y EFECTIVIDAD DE PROTOCOLO
3.Implementación	Mecanismos para prevenir, detectar, investigar y sancionar casos de acoso: -CÓDIGO ETICO Y DE CONDUCTA A DISPOSICIÓN DE EMPLEADOS (principios y normas de obligado cumplimiento) -COMITÉS DE CUMPLIMIENTO (se aseguran de el adecuado funcionamiento del modelo de prevención) -CANAL ÉTICO (para canalizar irregularidades) -POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS -MANIFESTACIÓN DE ACEPTACIÓN (por parte de todos los empleados)
4.Concepto de acoso	Compromiso de prevención y erradicación de todas las formas de acoso y extensión a todas las formas de prestación de servicios (presencial/a distancia). -ACOSO LABORAL O MOBBING -ACOSO SEXUAL -ACOSO POR RAZÓN DE SEXO

<p>5.Procedimiento de investigación y respuesta</p>	<p><u>Interposición de la denuncia</u>, por escrito, víctima o tercera persona. Anexo I. A través de formulario online, email o comunicación postal.</p> <p><u>Responsable de investigación</u>, Comité de Cumplimiento Corporativo.</p> <p><u>Documentación de la investigación</u>, expediente interno, entrevistas a los implicados, informes periciales, etc. Tiempo de actuación no mayor a un mes, excepto necesidad.</p> <p><u>Reporte y respuesta</u>, informe escrito detallado con acciones seguidas dirigido al Comité de Cumplimiento Corporativo. Conclusiones del mismo a las partes implicadas. Cuando se trate de acoso sexual o por razón de sexo también se informará a la comisión de seguimiento del plan de igualdad.</p> <p><u>Investigación preventiva</u>, dentro del modelo de actuación preventivo en el plan de trabajo de Compliance Officer Corporativo.</p> <p><u>Procedimientos externos</u>, en caso de procedimiento de INTSS, el Comité de Cumplimiento Corporativo adoptará la acción que proceda e informará a las partes.</p>
<p>6.Archivo y custodia de las investigaciones</p>	<p>Archivo con acceso restringido a miembros del Comité de Cumplimiento Corporativo y a los miembros de Compliance Officer Corporativo, siendo estos últimos los que custodien el expediente generado en la investigación.</p>
<p>7.Protección de Datos.</p>	<p>Información básica sobre Protección de Datos. Responsable, finalidad, legitimación, destinatarios, derechos e información adicional.</p>
<p>Anexo I.</p>	<p>Fecha, datos personales, hechos que sustentan la denuncia, horario y medio de comunicación, aceptación de solicitud de denuncia y firma de solicitante.</p>

Fuente: Elaboración propia

### **3.3 Propuesta de prevención concreta: la acogida de los empleados**

Cuando una persona ingresa en una nueva organización tiene que crear lazos de relación en un ecosistema que ya tiene otros lazos de relación interpersonales creados. Existen distintos tipos y cualidades de la personalidad que favorecen esta creación, como ocurre con los individuos con alta puntuación en extraversión. Sin embargo, también existen personalidades a las que la interacción en grupo les resulta más complicada y a las cuales una ayuda en este sentido les resulta necesaria para su completa integración en el grupo. Esto resultará no sólo beneficioso para la persona, sino también para la empresa, pues este nuevo empleado en el cual se ha apostado como nuevo integrante del equipo no supondrá un desequilibrio en el grupo de trabajo ya creado y funcional.

Después de toda la investigación que he hecho creo que realmente una buena acogida en la organización crea los lazos interpersonales que luego van a dificultar que el mobbing tenga lugar, y es porque si las relaciones son buenas, amables y colaborativas cuando este suceso ocurra en casos aislados por parte de personas indeseables, se tendrá el apoyo del resto de compañeros o de la persona que será su padrino, la cual debe tener un perfil psicológico sano y estable. Esta persona se asemeja a la figura encargada en el seguimiento de la evolución del desarrollo profesional del nuevo empleado que se da en empresas que apuestan por los planes de desarrollo de talento interno.

La acogida de los empleados ya se ha convertido en un paso más que forma parte del proceso de selección, de hecho, es la culminación final y si está se hace correctamente es que el departamento de RRHH de la organización ha hecho un buen trabajo, a la altura de lo que se espera de él. Por eso lo que yo propongo es tan simple como que está acogida cuenta con una figura más que es la del padrino, tan simple como contar con alguien durante los primeros meses que realmente se preocupe de que el nuevo empleado se sienta satisfecho y feliz con la decisión que tomó de formar parte de la compañía. Para ello, creo que es importante tener claro que supone un plan de acogida, cuál es su objetivo, la información que deben contener y otros datos a tener en cuenta.

#### **3.3.1 Objetivo del plan de acogida, información a contener y otros datos de interés**

El objetivo de un plan de acogida no es otro que el de conseguir la integración del nuevo miembro de la organización de la manera más eficiente posible. Es decir, se invierte en la creación y desarrollo de este tipo de planes con el interés de:

- Reducir el tiempo de adaptación del trabajador.
- Mayor productividad en menor tiempo.
- Control de la información recibida por el nuevo empleado.
- Mayor implicación del trabajador en los objetivos de la empresa.
- Disminución del % de abandono en los primeros meses por falta de adaptación.
- Conseguir relaciones apropiadas con los compañeros.
- Tener un rol asignado claro.
- Ajustar y solventar posibles conflictos iniciales por desconocimiento.

La información que debe disponer el plan de acogida tiene que ver con:

- Historia de la empresa, aspectos organizativos, instalaciones, departamentos que lo componen, normativa organizacional, procesos de gestión y producción, estrategias, misión y visión.
- Convenio y normativa a la que están acogidos.
- Beneficios de empleados, seguros, programas de formación.
- Información relativa al puesto de trabajo y prevención del mismo, así como de los medios técnicos que disponen.
- Diagrama de procesos y organigrama de la empresa.

Otros datos a tener en cuenta:

- Es conveniente contar con un sistema de intranet que permita hacer parte de esta acogida mediante este sistema con visitas guiadas en vídeo que previamente la compañía habrá tenido que crear y actualizar cada cierto tiempo cuando así sea conveniente (presentación de la institución, centros, bienvenida por parte del director general).
- Reunión con los compañeros, padrino y superiores.
- Dar conocimiento de los canales y herramientas de participación en las propuestas de la organización.

Feldman (1981) y Peiró (1996) entienden que el proceso de socialización laboral puede ser evaluado si este se ha realizado con éxito y además lo ha hecho de manera completa. Fisher (1986) con su perspectiva organización cree que los indicadores a tener en cuenta para ver si se ha dado una socialización adecuada es la aceptación del nuevo miembro por el resto del equipo de trabajo y si el rol asignado al nuevo trabajador se ha llevado a cabo tal y como se esperaba.

## CONCLUSIONES

A lo largo de este Trabajo de Fin de Grado se ha investigado y recopilado la información más relevante en el marco teórico del fenómeno de acoso laboral relacionándolo de manera directa y bidireccional con el clima laboral de la organización. Desde mi punto de vista queda suficientemente contrastada esta relación.

Las características más significativas del mobbing o acoso moral en el trabajo, también llamado psicoterror, es la conducta deliberada, sistemática y prolongada en el tiempo cuyo objetivo principal es acabar con la expulsión de la víctima de la organización. Hemos encontrado que el mobbing es un riesgo real y del que nadie puede estar libre, las peores consecuencias son la muerte de la víctima, por supuesto. Sin embargo, hay muchas otras consecuencias muy devastadoras para la víctima y sus familiares. Puede suponer el cambio de la personalidad de la víctima para siempre y sumirlo en una depresión y pérdida de la salud mental permanente. El hecho de provocar conscientemente sufrimiento en otra persona es realmente malvado y debería ser contundentemente rechazado por todos.

En una noticia de: [elmundo.es](http://elmundo.es) (18 de agosto de 2013), de Barcelona, decía que uno de cada cinco suicidios consumados es debido a una situación de acoso psicológico en el trabajo y que este tipo de acoso afecta a uno de cada seis trabajadores, siendo según el doctor Piñuel (autor de libros de autoayuda para víctimas de mobbing), sólo el 30% de las personas que lo padecen capaces de detectarlo. También señala Piñuel que el 5% de las víctimas piensa de manera diaria en quitarse la vida. Define este suceso como la “epidemia organizativa del siglo XXI”. Por eso considera que la medición del mobbing y la evaluación de los sistemas de prevención y actuación frente al mobbing son imprescindibles para seguir luchando contra esta práctica tan poco deseable y con tan graves consecuencias que tiene en las víctimas, en sus familiares, en la sociedad y en la organización. Piñuel explica como la mayoría de las víctimas no se reconocen como tal y “trivializan” “como algo que va en el sueldo”. Asegura que el 15% de la población activa padece mobbing en España.

La cuestión es cuáles son los datos actuales, hemos mejorado en la incidencia de estos casos o por el contrario no hemos logrado reducirlos, pues sinceramente no he podido saberlo, porque es necesario más investigación empírica, es preciso lograr que las personas reconozcan este suceso, lo identifiquen y hablen de él abiertamente, que no sientan vergüenza, que pidan ayuda y utilicen las herramientas que se disponen dentro y fuera de las organizaciones para fomentar su extinción. Y aunque su extinción total puede sonar a utopía, creo firmemente que es posible que no llegue a sus peores consecuencias y es imprescindible para ello hablar de salud mental y de inteligencia emocional.

Me gustaría por último hacer un apunte sobre la figura contraria al mobbing, que pasa con esas personas que en su vida diaria tienen conflictos importantes que afectan a su salud psicológica y por tanto finalmente también física y no reciben apoyo o consideración suficiente dentro de su organización. En estos últimos días de investigación he visto, sobre todo por redes sociales profesionales mucha promoción de la salud mental, y creo que puede ser la pieza clave de este dilema. Si podemos reflexionar sobre lo que ocurre y por qué ocurre, si podemos lidiar con las emociones que eso nos provoca, podemos afrontarlo y comportarnos frente a las diferentes situaciones que nos ocurran a lo largo de nuestra vida cotidiana de la manera más deseable. Quien goza de buena salud mental está más y mejor predispuesto para manejar el estrés, convivir con otros y tomar buenas decisiones. La salud mental debe acompañarnos en todas las etapas de la vida, problemas de la niñez habitualmente nos acompañarán el resto de nuestros días, tal y como ocurre con los problemas sin resolver.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barón Duque, M., Munduate Jaca, L., y Blanco Barea, M. J. (2003). La espiral del mobbing. *Pap. psicol*, 71-82.
- Besseyre des Horts, C. H. (1990). Gestión estratégica de los recursos humanos. *Ediciones Deusto. Madrid, España*.
- Beswick, J., Gore, J., y Palferman, D. (2006). Bullying at work: A review of the literature. Health and Safety Laboratory. *Working Paper Series*, 6(4).
- Calderón, G., Naranjo, J., y Álvarez, C. (2010). Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones. *Una aproximación al estado del arte*.
- Constitución Española de 1978 (BOE núm. 311, 29 de diciembre de 1978).
- Cornell, C. M., y Hardy, R. C. (1950). Plateau fractures of the tibia. *Surgery*, 28(4), 735-743.
- D'anna, S. y Hernández, L. (1998) Introducción a la Psicopedagogía Laboral. Aprendizaje Hoy. Buenos Aires.
- Fcc (2020). Protocolo para la prevención y erradicación del acoso.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of management review*, 6(2), 309-318.
- Fidalgo, A.M. y Piñuel, I. (2004). La escala Cisneros como herramienta de valoración del mobbing. *Psicothema*, 4, 615-624.
- Furnham, A. (2001). Vocational preference and P-O fit: Reflections on Holland's theory of vocational choice. *Applied Psychology*, 50(1), 5-29.
- García-Allen, J. (2019). Los 6 tipos de mobbing o acoso laboral. *Psicología y*.
- García, M. I. A. R., Córdova, E. Y. M., y Atrián, S. S. A. (2001). Utilidad de la evaluación del desempeño docente. *Rev Enferm IMSS*, 9(3), 137-141.
- Goleman, D. (2007). Flame first, think later: New clues to e-mail misbehavior. *New York Times*, F5.
- González de Rivera, L. L. (2000), El síndrome de acoso institucional. *Psiquiatría*, 5 (1).
- Guillén Gestoso, C., y Guil Bozal, R. (1999). *Psicología del trabajo para relaciones laborales* (No. 658.3/G95p).
- Heinemann, P. (1972). Mobbing-group violence by children and adults. *Natur och Kultur, Stockholm*.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo. (1998). El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing (NTP nº 476).
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo (2003). V Encuesta Nacional de Trabajo.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo. (2009). Acoso psicológico en el trabajo: definición. (NTP nº 854)
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo. (2011). Procedimiento de solución autónoma de los

conflictos de violencia laboral (I) (NTP nº891).

- Izcurdia, María (2013). Clima laboral y mobbing. V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and victims*, 5(2), 119-126.
- Lorenz, E. N. (1968). Climatic determinism. In *Causes of climatic change* (pp. 1-3). American Meteorological Society, Boston, MA.
- Madella, A., Bayle, E., y Tome, J. (2005). The organisational performance of national swimming federations in
- Madrina, F. (2008). Mobbing maternal. *Nueva lacra del siglo XXI*.
- Mediterranean countries: A comparative approach. *European Journal of Sport Science*, 5(4), 207-220.
- Matthiesen, S. B., Raknes, B. I., y Rokkum, O. (1989). Bullying at work. *Tidsskrift for Norsk Psykeforening*, 26(11), 761-774.
- Mayo, E. (2004). *The human problems of an industrial civilization*. Routledge.
- Mikkelsen, E. G., y Einarsen, S. (2001). Bullying in Danish work-life: Prevalence and health correlates. *European journal of work and organizational psychology*, 10(4), 393-413.
- Mikkelsen, E. G. E., y Einarsen, S. (2002). Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European journal of work and organizational psychology*, 11(1), 87-111.
- Morán Astorga, M. C. (2002). El mobbing: persecución o psicoterror en el trabajo. *Capital humano: Revista para la Integración y Desarrollo de los Recursos humanos*, 15(151), 44-49.
- Niedl, K. (1996). Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 239-249.
- Olmedo, M., y González, P. (2006). La violencia en el ámbito laboral: la problemática conceptualización del mobbing, su evaluación, prevención y tratamiento. *Acción psicológica*, 4(2), 107-128.
- Peiró, J. M., Prieto, F., y Roe, R. A. (1996). El trabajo como fenómeno psicosocial. In *Tratado de psicología del trabajo, Vol. II* (pp. 15-33). Editorial Síntesis.
- Piñuel, I. (2001). *Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo* (Vol. 67). Editorial Sal Terrae.
- Piñuel y Zavala, I. (2003). Resultados del barómetro Cisneros II sobre violencia en el entorno laboral (pp. 89-95). *Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá*.
- Piñuel y Zalaba, Iñaki (08/05/2013) MOBBING (Acoso Moral)
- Peiró, J. M. (1999). El Modelo AMIGO: Marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones. *Papeles del psicólogo*, 72, 3-15.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23a ed.).

Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. (BOE núm. 255, 24 de octubre de 2015).

Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human relations*, 56(10), 1213-1232.

Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay 1. *Personnel psychology*, 28(4), 447-479.

Suárez, C. S. (2013). Diversos tipos de mobbing y conceptos relacionados. *Boletín del Ministerio de Justicia*, 67(2159), 1-56.

Tagiuri, R. (1968). The concept of organizational climate. *Organizational climate: Exploration of a concept*, 9-32.

Vartia, M. A. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 63-69.

Weinert, M., Watson, R. E., y Davenport, J. W. (1985). Total-energy differences and eigenvalue sums. *Physical Review B*, 32(4), 2115.

Werther, W. B., y Davis, K. (1989). *Administración de personal y recursos humanos* (No. 658.3/W499). McGraw-Hill Interamericana.

Workmonitor, R. (2019). La satisfacción laboral en España cae tres puntos en un año y se sitúa por debajo de la media europea.

Yamakawa, P., y Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Universidad & Empresa*, 13(21), 93-115.

Zapf, D., Knorz, C., y Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of work and organizational psychology*, 5(2), 215-237.

#### **Enlaces:**

<https://www.elmundo.es/elmundo/2003/08/18/sociedad/1061230904.html>