

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**TESIS**

**“MOBBING O VIOLENCIA PSICOLOGICA LABORAL  
PARTICULARIDADES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA”**



**Tutor:** Lic. Federico Dávila

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

**Maestrando:** Lic. Verónica Fernanda Esther SORIA

**2013**

## ÍNDICE

Prólogo	2
Resumen	4
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
1.0.1 Antecedentes y pioneros en la investigación del mobbing	8
<b>CAPÍTULO 1 ¿QUÉ ES MOBBING?</b>	
1. ¿Qué es mobbing?	11
1.2 Los tipos de Mobbing	
1.2.1 La violencia en el lugar de trabajo	15
1.2.2 Tipos de mobbing	17
1.3 Fases del mobbing	18
1.3.1 Introducción	19
1.3.2 Fase 0: La seducción	20
1.3.3 Fase 1: El conflicto	22
1.3.4 Fase 2: El mobbing	24
1.3.5 Fase 3: El entorno	25
1.3.6 Fase 4: La actuación de la empresa	27
1.3.7 Fase 5: La marginación	29
1.3.8 Fase 6: La recuperación	
1.4 No es mobbing	
1.4.1 El falso mobbing	
1.4.2 Las relaciones laborales	30
1.4.3 El estrés laboral	31
1.4.4 El burnout	32
1.4.4 El acoso sexual	33
1.5 Las tácticas más comunes del mobbing	34
<b>CAPÍTULO 2 LAS PARTES IMPLICADAS</b>	
2.0 Las partes implicadas	45
2.1 El agresor	46
2.2 La víctima	50
2.3 El entorno	55



## **CAPÍTULO 3 CONSECUENCIAS DEL MOBBING**

3.0 Consecuencias del mobbing	60
3.1 Para el trabajador acosado	60
1.- Daños psíquicos	62
2.- Daños físicos	63
3. - Daños en el entorno social	64
4.- Daños al entorno laboral	65
3.2 Consecuencias para la empresa	65
3.2.1 La baja de la productividad	
3.2.2 La atención al público	67
3.3 Estrategias de intervención	68
3.3.1 Estrategias de la empresa o institución	68
3.3.2 Estrategias de la víctima	72
3.4 Estrategias sindicales	74
3.5 Aspectos jurídicos	76
3.6 El mobbing como estrategia empresarial	80
3.7 Guía de detección de posibles casos	82

## **CAPÍTULO 4 LAS ORGANIZACIONES**

4.0 Las organizaciones	86
4.1 ¿Qué es una organización?	88
4.2 Elementos de las organizaciones	91
4.3 Liderazgo	96
4.5 La administración pública	102
4.5.1 El empleo público	103
4.5.2 Tipos de empleo público	105
4.6 El sistema de selección de personal en el ámbito público	106
4.6.1 La selección del personal	106
4.6.2 Los primeros pasos	108
4.6.3 Comportamientos no éticos en el proceso de selección	109
4.6.4 Régimen de selección en el ámbito público	110
4.6.5 Patronazgo	115
4.7 El mobbing en la administración pública	118
4.7.1 ¿Por qué estudiar el mobbing en la administración pública?	118



4.7.2. Un ámbito propicio	120
4.7.3 La violencia político-burocrática	122
4.8 Mobbing en la administración pública nacional – República Argentina	125
<b>CAPÍTULO 5 PROPUESTAS DE ACCIONES</b>	130
<b>CONCLUSIÓN</b>	133
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	135
<b>ANEXOS</b>	142



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

En el presente trabajo se considerará uno de los problemas existentes en las relaciones humanas, en este caso puesto de manifiesto en el ámbito laboral, y lo tratare más específicamente en el ambiente de la Administración Pública Nacional, que si bien ha sido identificado, analizado y expuesto a partir del año 1966, en realidad ha existido desde el principio de los tiempos, nos referimos al acoso y violencia laboral, denominada “*MOBBING*”.

El estudio de este fenómeno se inició analizando conductas entre animales, luego entre grupo de niños y por último se materializó su estudio formal en el ambiente laboral a partir de la década de 1980. En el año 1998 se instala definitivamente el tema a instancias de un estudio emprendido con el impulso de la OIT, cuyos resultados son publicados en este año.

Se expondrá detalladamente el concepto, origen, antecedentes, ambiente en que se desarrolla, tipos y formas en que se manifiesta y consecuencias de este fenómeno. Distinguiré que se clasifica o divide en tres tipos de violencias, según sean las personas implicadas y el tipo de relación existente entre ellas (tipos 1,2,y3).

Que los vectores del mobbing no respetan jerarquías ni autoridades, lo que da lugar a sus distintos tipos (ascendente, horizontal y descendente). Que es un proceso, el cual se desarrolla en distintas fases (seducción, conflicto, inicio del acoso, el entorno; la actuación de la empresa, la marginación, la recuperación).

Por otra parte se analizará lo que se denomina “falso mobbing”, situaciones propias de las relaciones laborales (que no llegan a conformar el acoso propio del mobbing y que no genera sus daños), el estrés laboral, el agotamiento profesional (síndrome de estar quemado o “burnout”), conflictos interpersonales y antipatías, acoso sexual (éste representa un distinto tipo de acoso aún más complejo, más específico y de diferente tratamiento).

Las partes implicadas, el agresor y la víctima, tienen sus determinadas características y particularidades, en función de las cuales los distintos autores los clasifican. Así se pondrá visualizar diferentes tipos de agresor con “personalidad Jekyll y Hyde”, el mentiroso, el encantador, el de falsa apariencia de seguridad, el de actitudes inapropiadas, el controlador, el crítico, el irritable, el convencido, en incapaz de asumir culpas; esta clasificación es enriquecida por la tipificación de otro autor que agrega otros tipos de acosadores, como ser el que ascendió, el envidioso, el tirano, el cobarde. Por su parte, existen ciertos rasgos que hacen al perfil

psicológico de las potenciales víctimas: la autenticidad, la inocencia, la dependencia afectiva, según ciertos autores, y según otros clasifican a los sujetos en riesgo de padecer mobbing en: los envidiables, los vulnerables y los amenazantes. Y consideraré también que existen más tipologías, pero que más allá de ellas, también deben darse determinadas condiciones del entorno y la conducta de la empresa o autoridad del ámbito en que se desarrolla la actividad laboral.

Por último veremos las serias consecuencias del mobbing, tanto para el trabajador acosado, el cual podrá llegar a sufrir incapacidad física y/o psicológica para trabajar (daños psicológicos, daños físicos, daños al entorno social, daños al entorno laboral), como los daños para la empresa (baja de la productividad, disminución de calidad de la atención al público), como así también las estrategias a desarrollar para evitar la existencia del fenómeno, tanto por parte de la empresa o institución, por parte de las organizaciones sindicales como por parte de la víctima.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## Resumen

El presente proyecto de tesis, investigará diferentes autores con el objeto de entender el fenómeno de violencia psicológica laboral o mobbing, que atentan contra el trabajador en lo físico, psicológico, económico y sexual en el ámbito de la Administración Pública Nacional.

Esta investigación está compuesta por distintos ejes conceptuales; por un lado, está dirigido a conocer qué es la violencia psicológica en el trabajo, cuáles son las causas que lo generan; analizan la cultura y el comportamiento organizacional referida a la unidad de análisis y, por último el conocimiento de la normativa y mecanismos vigentes para controlar y contrarrestar este tipo de prácticas que afecta intrínseca y extrínsecamente al trabajador.

### 1. Área:

Administración Pública y trabajo

### 2. Tema:

Mobbing o violencia psicológica laboral<sup>1</sup>, particularidades en la administración pública nacional.

### 3. Problema

¿Cuáles son las acciones a adoptar por los funcionarios públicos que constituimos la administración pública nacional para evitar conductas que son reconocidas como violentas en el ámbito laboral, sea que estas atenten contra lo físico, psicológico, económico o sexual?

### 4. Hipótesis

Las actuales normas legales que existen para controlar la violencia psicológica laboral y cuya aplicación corresponde primariamente a los responsables de cada área son adecuadas a la realidad organizacional?

### 5. Objetivos generales

Investigar las causas que generan el acoso psicológico laboral; así como si las actuales políticas de comunicación y evaluación incentivan y conforman relaciones armónicas laborales.

---

<sup>1</sup> También denominado *acoso laboral*.

## 6. Propósitos

Es el análisis del comportamiento y la cultura organizacional de la organización en estudio y las conductas que son consideradas como acoso laboral y determinar si existen herramientas institucionales adecuadas para detectar, evitar y/o minimizar el acoso laboral.

## 7. Marco teórico

Algunas **organizaciones**<sup>2</sup> pueden ser promotoras de salud, pero también generadoras de enfermedad, simplemente por no mantener un óptimo clima y calidad de vida laboral. Uno de los fenómenos, que surgen a partir del año 2002, como resultado de reclamos legales es la **violencia psicológica laboral o mobbing**<sup>3</sup>, estudiado por el psiquiatra alemán Heinz Leyman (1984) entiende que *consiste en comunicación hostil y sin ética, dirigido de manera sistemática por uno o varios individuos contra otro, que es así arrastrado a una posición de indecisión y desvalimiento y, activamente mantenido en ella. Estas actividades tienen lugar de manera frecuente (como criterio estadístico por lo menos una vez a la semana) y durante largo tiempo (estadísticamente por lo menos seis meses) A causa de la elevada frecuencia y duración de la conducta hostil, este maltrato acaba por resultar en considerable miseria mental, psicósomática y social.* Es necesario aclarar que para nuestra legislación argentina<sup>4</sup>, amplía el encuadre de protección a la víctima *con la finalidad de destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y/o lograr que el trabajador abandone el lugar de trabajo. Se incluye toda acción que tenga por objeto intimidar, apocar, reducir, menospreciar, amedrentar y/o perturbar emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla del puesto de trabajo o de satisfacer la necesidad de agredir, controlar y destruir del hostigador.*

Douglas, North, entiende que las organizaciones proporcionan una estructura a la interacción humana; siendo éstas constituidas por grupos de individuos vinculados por algún propósito común de alcanzar objetivos; organizadas y gestionadas por **líderes**<sup>5</sup>, que son los

---

<sup>2</sup> DOUGLAS, North. *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México. Colección Economía Contemporánea. Fondo de Cultura Contemporánea, 1990, pp.20.

<sup>3</sup> GONZÁLEZ DE RIVERA, J. L. y RODRÍGUEZ-ABUÍN, M. Cuestionario de estrategias de acoso psicológico el LIPT-60 (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) en versión española. Madrid. Instituto de Psicoterapia e investigación Psicósomática, 2003, pp. 2.

<sup>4</sup> Dictamen del Proyecto de Ley presentado en la Honorable Cámara de Diputados. Buenos Aires, 2007

<sup>5</sup> GOLEMAN, Daniel, BOYATZIS, Richard y MCKEE, Annie. *El líder resonante cree más: el poder de la inteligencia emocional*. Argentina. Plaza & Janes, 2003, p. 31.

responsables para motivar y gestionar a los individuos para que crezcan profesionalmente y logren sus meta, como así también gestionar los cambios culturales. Entendemos por **cultura**<sup>6</sup> *“un patrón de suposiciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo en la medida que aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna- que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir frente a aquellos problemas”*.

Las personas ante una acción y/o estímulo reaccionan de diferente manera, a este tipo de conductas se las atribuye a la **percepción**<sup>7</sup> *“es el proceso por medio del cual un individuo da significancia al ambiente. Involucra a la organización e interpretación de varios estímulos de una experiencia psicológica”*

Por eso es de vital importancia el rol de las **instituciones**<sup>8</sup> no sólo en las sociedades sino también en el ámbito organizacional, siendo la función de éstas *reducir la incertidumbre, proporcionan una estructura a la vida diaria y son una guía para la interacción humana, ya que definen y limitan el conjunto de las elecciones de los individuos*. Las limitaciones son el marco en cuyo interior ocurre la interacción humana; además prohíben y condicionan. Pueden ser formales -leyes, reglas, Constitución- o informales -normas de comportamiento, convenciones, comportamientos auto-impuestos, tradiciones, costumbres-son códigos no escritos que complementan a las formales.

## 8. Campo observacional

El presente trabajo presenta diversidad de autores entendidos en la temática del fenómeno de violencia psicológica laboral; en tal sentido se hará análisis de las particularidades de la administración pública nacional.

En consecuencia si bien no habrá estudios de casos, la utilización de las fuentes secundarias permitirá entender, comprender y vislumbrar conductas nocivas que alteren el normal desempeño de las labores en las organizaciones.

---

<sup>6</sup> SCHEIN, Edgar H. La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Barcelona, Plaza & Janes, 1998, pp. 25-6.

<sup>7</sup> GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. y DONNELLY, James H. (Jr.). Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos. México. MacGraw Hill Interamericana, 2001, p. 542.

<sup>8</sup> DOUGLAS, Obra Citada, pp.17-18

The image shows the coat of arms of the Universidad del Salvador (USAL). It features a shield with a central eagle with spread wings, a cross above it, and a banner at the bottom with the motto "SCIENTIAM DOMINI ET CORPUS VITAE". The shield is surrounded by a decorative wreath.

## INTRODUCCIÓN

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

### 1.0.1 Antecedentes y pioneros en la investigación del mobbing

Aunque la intuición marca que el fenómeno del mobbing podría ser tan antiguo como la propia organización social humana, su estudio y caracterización es bastante reciente. Tiene, eso sí, algunos nombres ilustres entre los pioneros. Como el del austríaco **Konrad Lorenz** (1903-1989), médico y zoólogo nacido en Viena, ganador Premio Nobel de Medicina (Fisiología) en 1973 y considerado el fundador de la etología. Lo cierto es que en su libro “**On Agresión**” (1966) introduce el término mobbing para describir los ataques que realiza un grupo de animales que se siente acosado o amenazado ante la presencia de un depredador potencialmente peligroso.

De este concepto se valdría en 1972 el médico alemán **Peter Paul Heinemann** (1931-2003), para transporarlo a la descripción de las conductas agresivas que presentaban algunos pequeños grupos de niños dirigidas contra uno solo de ellos.

Poco más tarde, el psiquiatra estadounidense **Carroll M. Brodsky** fue el primero en asociarlo al ámbito laboral al describir algunos casos de trabajadores hostigados. Fue en su libro “**The harassed worker**” (1976), que hablaba de la alienación que sufrían los trabajadores de Los Angeles (el mobbing se analizaba mezclado con casos de accidentes laborales, estrés psicológico, aburrimiento o agotamiento físico). Aunque el dato sólo tiene valor estadístico porque el trabajo de Brodsky no se destacó en el ámbito académico, al punto que no era conocido por **Heinz Leymann**, quien es destacado por ser quien impuso el término mobbing y pionero en el estudio formal y a fondo del fenómeno del acoso laboral.

Leymann es un psicólogo industrial nacido en 1932 en Wolfenbüttel, Alemania. Vivió en Suecia desde 1955, realizó la parte más importante de su carrera profesional y falleció en Estocolmo en 1999. Allí obtuvo un grado de doctor en Psicología Pedagógica y otro en Psiquiatría. Fue profesor en Ciencias del Trabajo en la Universidad de Umeå y llegó a convertirse en la máxima referencia mundial del tema.

En 1982 inicia sus estudios junto a su colega **Anneli Gustavsson** y dos años más tarde publican “**Psychological violence at workplace. Two exploratives studies**”, donde refieren casos de violencia psicológica, extrema, sistemática y recurrente en un plazo de tiempo mayor a medio año de parte de un grupo de personas sobre un trabajador individual; y los efectos

negativos de esta actitud que derivaban hasta en la destrucción de la reputación de la víctima, su baja en el desempeño laboral y hasta su renuncia al trabajo o la enfermedad.

Leymann dio el puntapié inicial, lo siguieron muchos más. Su influencia disparó el interés por el acoso laboral en Europa. Suecia fue el motor de estos estudios, en la segunda mitad de la década de los ochenta, y de allí pasó a los países vecinos, con interesantes aportes de **Kaj Björkqvist** en Finlandia, quien diferenció la manera en que sufren el mobbing hombres y mujeres; la psiquiatra francesa **Marie-France Hirigoyen**, que amplió el concepto al de “acoso moral”; o la periodista británica **Andrea Adams**, quien centró su estudio en el mundo de la los medios de comunicación.

En la década del noventa los estudios ya no son extraños y los investigadores se multiplican en Europa: **Kaucsek y Simon** en Hungría; **Kihle, Einarsen, Rokkum y Raknes** en Noruega; **Becker, Halama, Knorz y Zapf** en Alemania; **Niedl** en Austria; **Piñuel y Zabala** o **Molina Navarrete** en España. Y también comienza a hacerse fuerte en Australia con trabajos publicados por **McCarthy, Sheehan, Kearns y Toohey**.

El espaldarazo final lo da la **Organización Internacional del Trabajo**, quien le encarga a **Vittorio Di Martino** un estudio a escala internacional sobre la violencia en el puesto de trabajo y lo publica en 1998. Allí se analizan 15.800 entrevistas a trabajadores de 15 países y se concluye que el cuatro por ciento de ellos recibe algún tipo de violencia psicológica laboral.



**CAPÍTULO 1**  
**QUÉ ES MOBBING?**

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## 1. Qué es mobbing?

*"En las sociedades altamente industrializadas el lugar de trabajo es el único campo de batalla que queda, donde la gente puede matar a otro sin correr el riesgo de enfrentarse a los tribunales".*

*Heinz Leyman*

En tiempos en los que la igualdad parece ser un bienpreciado en todas las culturas, todavía quedan resabios de intolerancia en todos los ámbitos de la sociedad. Incluso, entre aquellos grupos de personas que tienen un alto nivel cultural. De este modo, la mirada de los científicos y de los organismos internacionales se posó sobre la violencia, la intimidación y el acoso psicológico y se puso en evidencia que estos son problemas cotidianos en las instituciones y empresas.

Hoy se sabe, y los estados empiezan a reconocerlo de manera oficial, que estas prácticas afectan la salud de las víctimas de acoso moral en el trabajo al punto de equipararlo con el síndrome de stress post traumático<sup>9</sup>. De hecho, muchos países comenzaron a legislar al respecto y le dieron categoría de delito al hostigamiento o acoso.

El término mobbing fue impuesto por **Heinz Leymann** en la década de los 80. El psicólogo sueco – alemán utilizaba además la palabra “psicoterror”, mucho más gráfica, y lo definía de la siguiente manera:

*“El psicoterror o mobbing en la vida laboral conlleva una comunicación hostil y desprovista de ética que es administrada de forma sistemática por uno o unos pocos individuos, principalmente contra un único individuo, quien, a consecuencia de ello, es arrojado a una situación de soledad e indefensión prolongada, a base de acciones de hostigamiento frecuentes y persistentes (definición estadística: al menos una vez por semana) y a lo largo de un prolongado periodo (definición estadística: al menos durante seis meses). Como consecuencia de la alta*

---

<sup>9</sup> DAZA, Félix Martín y Jesús PÉREZ BILBAO: “El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing; Nota Técnica Preventiva (NTP) 476”. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, España. Madrid, 2004

frecuencia y larga duración de estas conductas hostiles, tal maltrato se traduce en un enorme suplicio psicológico, psicosomático y social. La definición excluye los conflictos temporales y focaliza un punto en el tiempo donde la situación psicológica comienza a traducirse, psiquiátrica o psicosomáticamente, en condiciones patógenas. En otras palabras, la distinción entre ‘conflicto’ y ‘psicoterror’ no se centra en qué se hace, o cómo se hace, sino en la frecuencia y duración de lo que se hace”. Y agrega: “La definición científica del término ‘Mobbing’ hace referencia a un proceso de interacción social por el cual un individuo (raramente más) es atacado por uno o más (sólo en una cuarta parte de los casos, más de cuatro) individuos, con una frecuencia al menos semanal y por una duración de varios meses; llevando al hostigado a una posición de indefensión con un alto potencial de exclusión”<sup>10</sup>.

Otra investigadora, **Trude Ausfelder**<sup>11</sup>, precisa el concepto y hace las salvedades propias de la traducción a otros idiomas del término “mobbing”: “La expresión ‘acoso laboral’ es clara: indica la presión obstinada que sufre un trabajador en su empresa. Más problemas presenta la expresión ‘mobbing’, muy generalizada, sobre todo cuando no se conoce demasiado bien la lengua inglesa. El sustantivo mob procede del inglés y significa algo así como ‘gentuza, cuadrilla, chusma’. El verbo to mob puede traducirse por ‘arremeter o lanzarse contra alguien, injuriar groseramente’. En el contexto anglosajón se utiliza con frecuencia en sentido positivo, por ejemplo cuando una estrella del cine o del rock es asediada por sus fans. En la década de 1980, el equipo de investigación laboral sueco, bajo la dirección del profesor Heinz Leymann, recurrió a este concepto para referirse a procedimientos muy conflictivos en la vida laboral. El término mobbing se ha extendido con rapidez y hoy se emplea con naturalidad al referirse a los casos de terror psicológico que surgen en el lugar de trabajo. Sin embargo, no todas las situaciones de malestar laboral pueden considerarse un caso de acoso laboral. Las desavenencias o antipatías entre dos empleados no pueden considerarse como tales en sentido estricto. Si no se aplica correctamente el término, se corre el peligro de que las víctimas reales no puedan dar cuenta de su problema”.

---

<sup>10</sup> LEYMAN, Heinz: “Contenido y Desarrollo del Acoso Grupal/moral (“Mobbing”) en el Trabajo”. European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996, 5(2), 165-184

<sup>11</sup> AUSFELDER, Trude: “Mobbing. El acoso moral en el trabajo. Prevención, síntomas y soluciones”. Océano – Ámbar, Barcelona 2002.