



**COMILLAS**  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y  
SOCIALES**

**Mobbing, Legislación y la Administración General  
del Estado**

Autor: Luis José Fiel de las Heras

5º Criminología

Directora: Andrea Giménez-Salinas Framis

Madrid

2019/2020

## ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1) INTRODUCCIÓN.....</b>  | <b>3</b>  |
| 1.1. <i>Mobbing</i> en la actualidad.....                              | 3         |
| 1.2. Estudio del <i>mobbing</i> .....                                  | 3         |
| 1.3. Definición y consenso.....  | 4         |
| 1.4. Problemas para delimitar el concepto.....                         | 6         |
| 1.5. Objetivos.....  | 7         |
| <b>2) METODOLOGÍA.....</b>   | <b>7</b>  |
| <b>3) MARCO TEÓRICO.....</b>   | <b>8</b>  |
| 3.1. Fases del <i>mobbing</i> .....                                    | 10        |
| 3.2. Posibles orígenes del <i>mobbing</i> .....                        | 14        |
| 3.3. Modalidades.....  | 15        |
| 3.4. Características de los autores.....                               | 16        |
| 3.5. Características de las víctimas.....                              | 17        |
| 3.6. Evaluación temprana y prevención.....                             | 17        |
| <b>4) LEGISLACIÓN ESPAÑOLA ACTUAL.....</b>                             | <b>19</b> |
| 4.1. Base legal.....   | 19        |
| 4.2. Protocolo específico de la Administración General del Estado..... | 20        |
| 4.2.1. Delimitación del concepto.....                                  | 20        |
| 4.2.2. Objetivo y ámbito de aplicación.....                            | 21        |
| 4.2.3. Procedimiento de actuación.....                                 | 21        |
| 4.2.4. Denuncias falsas e información.....                             | 23        |
| 4.2.5. Seguimiento y control.....                                      | 23        |
| 4.2.6. Medidas de actuación y prevención.....                          | 23        |
| <b>5) DISCUSIÓN.....</b>   | <b>24</b> |
| 5.1. Conclusiones.....   | 26        |
| <b>6) REFERENCIAS.....</b>   | <b>27</b> |

## **RESUMEN:**

En el presente Trabajo de Fin de Grado de Criminología, se desarrolla en profundidad tanto las últimas investigaciones sobre el *mobbing* en el ámbito laboral, como la legislación actual sobre el acoso laboral. Ambas sobre el territorio nacional español. Dentro del ámbito laboral, una de las problemáticas más actuales que nos podemos encontrar son los casos de *mobbing*, pero al ser un concepto relativamente nuevo aún hay muchas dudas alrededor del concepto. En este documento se desarrollará en profundidad el concepto, sus problemáticas para la investigación, la legislación española actual y el protocolo de la Administración Pública, todo para poder proporcionar luz al *mobbing* de la manera más precisa posible y hacer una crítica constructiva entre las investigaciones y la legislación.

Palabras clave: *mobbing*, acoso moral, ámbito laboral, antecedentes, consecuentes, agresor, víctima, factor de riesgo y "status quo".

## **ABSTRACT:**

In this Final Degree Project in Criminology, the latest research on mobbing in the workplace, as well as current legislation on workplace harassment, are developed in depth. Both on the Spanish national territory. Within the workplace, one of the most current problems that we can find are the cases of mobbing, but being a relatively new concept there are still many doubts about the concept. In this document, the concept, its research problems, current Spanish legislation and the Public Administration protocol will be developed in depth, all to be able to provide light to mobbing as accurately as possible and to make a constructive criticism between the investigations and the legislation.

Key words: mobbing, bullying, work environment, antecedents, consequent, aggressor, victim, risk factor and "status quo".

## 1) INTRODUCCIÓN:

### 1.1. *Mobbing* en la actualidad

Actualmente, a nivel mundial, la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T., 2000) numera los accidentes en el ámbito laboral en 270 millones, de los cuales 2 millones son mortales. Dentro del total de accidentes, 160 millones son causados por enfermedades profesionales no mortales y el 10% de ellos son enfermedades mentales generadas por factores de riesgo laborales: acoso sexual, acoso moral, aislamiento y hostigamientos entre otros (Alcides y Puentes, 2009).

A nivel europeo (O.I.T., 2000), podemos encontrar que un 9% de los trabajadores han sido víctimas de una situación de *mobbing* o acoso psicológico en el trabajo (alrededor de 13 millones de personas). Dentro del ámbito territorial español se calcula un 5% de víctimas de *mobbing*, los cuales han generado un gasto de 90 millones de euros por razones de baja laboral o invalidez. Además, hay que tener en cuenta que las cifras oficiales, según Alcides (2009), no son capaces de englobar la totalidad de las víctimas, siempre existe un porcentaje desconocido que no ha denunciado por razones de temor a las represalias o repercusiones de denunciar.

El puesto de trabajo es uno de los lugares donde, cada persona, pasa más horas del día. Una víctima de *mobbing* no solo sufrirá las repercusiones en su puesto de trabajo, sino que las consecuencias para la salud tanto física como psicológica afectarán al resto de ámbitos de su vida social, familiar o personal. Estos motivos sacan a relucir la importancia del estudio del *mobbing*. Por esta razón, los objetivos de este trabajo se centrarán en explicar en profundidad el concepto y comparar la información con la legislación actual.

### 1.2. Estudio del *mobbing*

Existen dos preceptivas a la hora de estudiar el concepto de *mobbing*:

La perspectiva americana (Glomb, 2002) enfoca la atención del estudio en las personas ajenas a la organización pero que afectan a la misma de alguna manera: ya sea en forma de clientes, pacientes, usuarios, familiares, visitas o similares.

Esta perspectiva busca poder entender y clasificar cuándo, cómo, dónde y por qué pueden llegar a ocurrir incidentes violentos entre estas personas y los individuos que pertenecen a la organización.

La perspectiva europea (Einarsen, 2000) enfoca el estudio en una idea más psicodinámica. Se estudian las conductas y relaciones hostiles entre los miembros de la organización durante el tiempo en el que ocurre la situación de *mobbing*. Dentro de esta perspectiva podemos encontrar tres modelos explicativos. Escartín, Arrieta y Rodríguez (2010) los resumen, junto con los resultados de numerosas investigaciones:

- Modelo centrado en rasgos de personalidad dentro de la organización: estudia los rasgos de personalidad de cada uno de los involucrados, intentando llegar a identificarlos a través de la construcción de perfiles o características compartidas. Alguna de las limitaciones que podemos encontrar en este modelo es su incapacidad para discriminar antecedentes y consecuentes debido a que las investigaciones se basan en estudios transversales.
- Modelo centrado en el ambiente laboral dentro de la organización: estudia el ambiente social y laboral de la organización junto con las condiciones de trabajo. Dependiendo de la relación entre los tres, diferentes situaciones que en otros contextos no lo harían, acabarían causando una situación de *mobbing*. Pero, basarse solamente en la visión de este modelo no sería suficiente para discernir causas de *mobbing*, ya que no incluye variables individuales.
- Modelo centrado en las características de las interacciones humanas dentro de la organización: estudia los conflictos interpersonales entre los miembros de la organización con el objetivo de identificar las causas del proceso de *mobbing*. También estudia las estrategias que utilizan los implicados para abordar esos conflictos siendo el *mobbing* el resultado final de una situación donde ha ocurrido una desproporción del conflicto y desequilibrio de poderes.

### **1.3. Definición y consenso**

De acuerdo con De Elena y Peña (2005), actualmente la mayoría de las definiciones sobre el concepto *Mobbing* son una amalgama y una combinación de un sumatorio de muchas definiciones anteriores. Desde mi punto de vista, la dificultad de definición y de homogeneidad en el enfoque (por ejemplo: perspectivas americana y europea) genera una

dificultad a la hora de delimitar el problema. Ello se muestra en la gran cantidad de definiciones existentes, todas ellas ambiguas o formadas por un sumatorio de diferentes acciones similares para no dejar ningún matiz ni detalle suelto.

Einarsen (2000) elaboró una tabla resumiendo diferentes definiciones de numerosos autores, donde podemos reconocer la problemática mencionada anteriormente:

Sobre definiciones ambiguas, Adams (1992, citado en Einarsen, 2000) no matiza lo que significan “críticas persistentes” o “abuso personal” o como Vartia (1993, citado en Einarsen, 2000) tampoco matiza el significado de “acciones negativas” en su definición.

La contraparte la encontramos en autores como Hirigoyen (2001) o Brodsky (1976, citado en Einarsen, 2000) que en su definición podemos encontrar “los comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos que puedan atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un individuo, o que puedan poner en peligro su empleo o degradar el clima de trabajo” y “atormentar, frustrar, provocar, presionar, asustar, intimidar o causar cualquier tipo de malestar en otra persona” respectivamente.

Otra limitación la encontramos en que algunas definiciones matizan que las acciones ocurren en el ámbito laboral mientras que otras se centran en la acción sin mencionar el ámbito en el que ocurren.

Así, por ejemplo, Zapf y Gross (2001) o Liefoghe y Mackenzie (2001) en sus definiciones matizan que el *mobbing* es “una forma de conflicto organizacional intensificado” o que ocurre “dentro de la organización” respectivamente.

En cambio, Leymann (1996) o Thylefors (1987, citado en Einarsen, 2000) se centra solo en las conductas hacia la víctima, no mencionan el ámbito laboral.

Debido a todas estas discrepancias, para este trabajo hemos decidido centrarnos en un determinado tipo de definición de Piñuel (2001), la cual engloba la mayoría de las perspectivas y, por ende, la consideramos una definición muy completa:

“Continuado y deliberado maltrato verbal o modal que recibe un trabajador de otro/s con vista a reducirlo, someterlo, opacarlo, amilanarlo o destruirlo psicológicamente y que consiste en comportamiento de hostigamiento frecuentes, recurrentes y sistemáticos contra él”

#### 1.4. Problemas para delimitar el concepto

El *mobbing* presenta problemas para delimitar el concepto y elegir un vocabulario específico para poder desarrollar de manera eficiente procesos de evaluación y prevención generalizados. Escartín et al. (2010) resumen los resultados de numerosas investigaciones sobre las dificultades para el estudio del *mobbing*, su identificación, evaluación, intervención y prevención en 5 problemáticas:

- Problemáticas culturales: el mismo suceso no afecta a dos personas de la misma manera, el componente cultural de una persona u organización afecta a la hora de entender el *mobbing*. Este motivo impide generalizar el concepto de manera independiente al contexto social.
- Problemáticas entre lo subjetivo y lo objetivo: como se ha dicho anteriormente, una misma situación no afecta a dos personas diferentes de la misma manera. Para la creación de sistemas de evaluación y prevención generalizados hacen falta criterios objetivos. Pero, por desgracia, para padecer una situación de *mobbing* el carácter subjetivo es vital para poder identificarse a uno mismo como víctima.
- Problemáticas en la consideración de terceros: la participación de testigos es fundamental para una correcta identificación de una situación de *mobbing*. Pero la correcta participación de los testigos se ve obstaculizada por diferentes problemas: la incapacidad de ver determinadas acciones o comportamiento sutiles, su propia perspectiva y opinión hacia los actos que la víctima considera acoso o las relaciones con demás miembros de la organización (incluyendo a él/los agresores).
- Problemáticas con las conductas sutiles y poco visibles: muchas de las acciones cometidas por los agresores no dejan “huella física”. Lo que quiere decir que las repercusiones de sus acciones en el sujeto, no son claras para los ojos de terceros. Se realizan de tal manera que terceras personas no se dan cuenta de que sucede o de tal manera que no se le da la importancia que debería.
- Problemáticas respecto de la frecuencia: saber diferenciar entre una situación que ocurre de manera puntual y cuándo esta se vuelve sistemática es vital. Aquí también afecta el valor subjetivo de la víctima hacia la conducta. Una conducta sin importancia realizada contra otra persona con una alta frecuencia puede llegar a generar una situación de acoso, con todas sus consecuencias sobre la víctima.

## 1.5. Objetivos

Teniendo en cuenta todo lo explicado anteriormente, los objetivos de este trabajo se centrarán en explicar de la manera más precisa y actualizada posible el concepto de *mobbing*, enfatizando en investigaciones realizadas en el ámbito territorial español, comentar la legalidad española vigente sobre el acoso laboral y comparar ambas para hacer una crítica constructiva.

Dentro de la explicación del concepto, buscaremos desarrollar las diferentes fases, tipos (modalidades), posibles orígenes de la conducta, describir a los autores y víctimas y cuáles son las propuestas para la evaluación temprana y la prevención. Por otro lado, sobre la legislación dentro del territorio español, desarrollaremos el Protocolo de actuación frente al acoso laboral en la Administración General del Estado (2011) y la base legal en la que se sustenta.

Finalizaremos con una discusión comparando a literatura existente y el Protocolo mencionado para verificar si incluye todas las cuestiones relevantes desde el punto de vista científico y empírico y con el fin de valorar de forma constructiva sus debilidades y fortalezas.

## 2) METODOLOGÍA

El método empleado en este Trabajo Fin de Grado se basa en el análisis de fuentes bibliográficas. Con el fin de responder a los objetivos propuestos en el trabajo, se realizó una revisión bibliográfica en diferentes bases de datos, siendo las más utilizadas Ebsco-Host y Web of Science del apartado de ciencias multidisciplinares (entre ellas la criminología) y Psycinfo y Psycodoc del apartado de psicología.

Para una búsqueda eficiente se realizaron diferentes búsquedas en base a los diversos grupos de palabras que se consideraron adecuadas en relación con el propósito planteado: la palabra clave más buscada obviamente era *mobbing* (generando búsquedas de 192 *Open-Access* resultados en Psycodoc, 554 en Psycinfo y de 1.309 en Web of Science), la cual se buscada simultáneamente con otro tipo de palabras destacadas para buscar información más específica: meta-análisis, antecedentes, consecuentes, consecuencias, agresor, víctima...



La totalidad de la literatura elegida se encontraba en las 10 primeras páginas de resultados, no se incluyó ninguna especificación temporal debido a la poca historia que tiene el concepto, además, todas las palabras destacadas se buscaban en inglés debido a la poca literatura en español.

Simultáneamente, se buscó información relacionada con aquello que incluya el concepto de *mobbing* o similares dentro de la legislación Española a través de las páginas oficiales del gobierno de España (como la página oficial del Ministerio del Interior o del Ministerio de Política Territorial y Administración Pública).

El grueso del apartado siguiente (Marco teórico) es en su mayoría información obtenida del manual de Miguel Clemente Díaz como director: Manual de Psicología jurídica laboral (Díaz et al., 2008). En particular, el capítulo 3 de Iñiqui Piñuel Zabala: El *mobbing*, la evaluación y la prevención del acoso como riesgo psicosocial en el trabajo (Piñuel, 2008)

La importancia de elegir este manual como base teórica elegida, es que se basa en su mayoría en los estudios de Iñiqui Piñuel entre otros. El motivo es que al ser un investigador español, solucionamos (en parte) los problemas que se explicaron anteriormente sobre el estudio de *Mobbing*, el cual tiene un matiz subjetivo importante, que se soluciona si las investigaciones y sus resultados se basan en población española, sobre todo si a continuación se busca comparar la teoría con la legislación actual sobre el tema en cuestión (Discusión). Por supuesto, todas las anotaciones, ampliaciones o similares a la información del manual están propiamente referenciadas.

### **3) MARCO TEÓRICO:**

Leymann (1996) comenta que el significado y origen etimológico del término *mobbing* consiste en una reacción defensivo-agresiva de parte de un grupo de animales más débiles a otro animal más fuerte por el cual se sienten amenazados.

Lo primer es poder identificar este tipo de casos dentro de las diferentes organizaciones, lo cual puede ser difícil, tal y como puede suceder con el *bulling* en los colegios, el *mobbing* puede ser ignorando por estar acostumbrados a la situación o que pase totalmente desapercibido y no nos demos cuenta de su existencia. Para evitarlo es

importante tener un sistema y rigor para utilizarlo, y con ello poder diferenciar entre conflictos típicos entre personas dentro del ámbito laboral y una verdadera situación de acoso psicológico en el trabajo. Pero siempre teniendo en cuenta que esos mismos conflictos típicos y puntuales pueden ser también factores de riesgo psicosocial (condiciones del ámbito laboral que pueden poner en riesgo al trabajador), algunos ejemplos pueden ser:

Tabla 1. Ejemplos de factores de riesgo psicosocial.

| Carga de trabajo excesiva                            | Mala relación con cualquier jefe           | Conflictos personales puntuales |
|--|--|---------------------------------|
| Estrés: tanto interno como externo al ámbito laboral | Ambiente de trabajo tóxico para la persona |                                 |

Fuente: elaboración propia a partir de Piñuel, 2001.

Estas posibles situaciones (y muchas otras) son muy personales, tanto para el posible futuro agresor como para la víctima. Dicho esto, podemos diferenciar una situación de *mobbing* con seguridad cuando (Piñuel, 2008):

Los objetivos detrás del hostigamiento a la víctima son: eliminación-expulsión de la víctima de la organización o sometimiento al “status quo” que existía en el ámbito laboral antes de que apareciera.

Sin esta motivación detrás de las conductas violentas tanto físicas como psicológicas no podríamos hablar de *mobbing* sino más de un conflicto puntual entre individuos o grupos. Además, los 3 criterios diagnósticos que proporcionalmente más aparecen y ayudan a la identificación de una situación de *mobbing* son:

- La existencia de conductas de “hostigamientos psicológicos”.
- Las conductas ocurren durante un periodo de tiempo (para poder eliminar conflictos puntuales).
- Existe una alta frecuencia de las conductas del hostigamiento psicológico durante ese periodo de tiempo.

Pero siempre teniendo en cuenta el carácter subjetivo de la víctima sobre la importancia de los tres criterios.

### **3.1. Fases del *mobbing***

El proceso del *mobbing* presenta un patrón estable que podemos encontrar en la mayoría de casos, lo que puede ayudar a su estudio, identificación e intervención. Normalmente, se distinguen 5 fases de duración variable a cada caso (Piñuel, 2008):

- **Fase 1, incidentes críticos:**

Suele ser al inicio cuando víctima y agresor, presentan una relación interpersonal positiva dentro del ámbito laboral. Posteriormente ocurrirá un hecho puntual entre los dos, ya sea una discusión, una diferencia de opiniones o una situación de desacuerdo entre ambas partes, que cambiará toda la dinámica de la relación.

Esta situación de desacuerdo o discusión, suele durar un corto espacio de tiempo y por sí sola no representa una situación de *mobbing*, sino que se considera un antecedente o factor de riesgo.

Este suceso crítico presenta las características de ser “trans-situacional” y “trans-temporal” (Acosta, Torres, Aguilera y Parra, 2013), es decir, puede ocurrir incluso antes o fuera de la relación laboral con el agresor, pero su evolución y consecuencias sí que ocurren en el ámbito laboral.

- **Fase 2, acoso y estigmatización:**

Desde este momento ya existe un “objetivo”. Los acosadores procederán al hostigamiento, siempre justificando sus actuaciones de manera que se termina estigmatizando a la víctima por parte del grupo o la organización.

Por si solas las acciones que se cometerán contra la víctima carecen de fuerza o importancia, pero la frecuencia aquí juega un factor muy importante, de modo que el maltrato continuado y focalizado acaba generando consecuencias en la víctima: falta de concentración, estrés, sobresaltos, inseguridad, errores, fallos de memoria etc. etc. Como resultado, se producirá una disminución (desde la perspectiva de la organización) de las capacidades y la empleabilidad de la víctima.

Estas nuevas consecuencias generan un “*feedback* negativo” tanto en la víctima como en la organización, de modo que se crea la idea de que los agresores tenían razón desde el principio: aceptación de la culpabilidad por la situación. Esta nueva mentalidad ganaría un carácter retroactivo, justificando las acciones de los agresores.

El número de ejemplos de conductas en esta fase son muy numerosos, por lo que solo se nombraran las más comunes a los que se refieren las víctimas con una frecuencia diaria o semanal (Piñuel y Oñate, 2006):

Tabla 2. Ejemplos de conductas de *mobbing*.

|   |                                |                                |   |
|---|--------------------------------|--------------------------------|---|
| Imponer trabajos inferiores al empleado | Imponer trabajos sin valor     | Valoración del trabajo sesgada | Presión exagerada para la realización del trabajo |
| Imponer plazos o cargas irracionales    | Demérito continuo del esfuerzo | Imponer tareas absurdas        | Ignorar, excluir o hacer el vacío                 |

Fuente: elaboración propia a partir de Piñuel y Oñate, 2006.

▪ **Fase 3, intervención de la dirección:**

El escalamiento del conflicto en la fase 2 suele provocar la actuación oficial de la organización para intentar volver al “status quo”. Evitando así que el conflicto continúe, ya que suele afectar al rendimiento o calidad del trabajo.

Si la fase 2 cumplió su objetivo, la probabilidad de que la organización tome por correcta la perspectiva de los agresores es altamente probable. La mayoría de los niveles jerárquicos de la empresa aceptarán el punto de vista de los agresores: supervisores, compañeros, jefes e incluso las personas encargadas de la investigación del conflicto (posiblemente incluido el departamento de Recursos Humanos).

Este punto de vista por parte de la organización es el resultado natural de lo que se conoce como “error básico de atribución”, donde las características de la situación se le atribuyen a la persona en lugar de a algún factor externo del entorno. Ej: “Él es y siempre ha sido agresivo, no ha sido generado por nada o nadie”. Por lo que aunque se activen

protocolos para conflictos o acoso en el ámbito laboral, el resultado final suele ser la expulsión o traslado de la víctima.

▪ **Fase 4, solicitud de ayuda y diagnóstico incorrecto:**

Durante las 2 primeras fases, la víctima no suele pedir ayuda, ya sea por desconcierto, porque busca solucionarla personalmente o porque todavía no le otorga la importancia que debería. Una vez que se pide ayuda, los efectos de la fase 2 ya suelen ser demasiado profundos.

Las maneras de pedir ayuda pueden ser: internas (médico de empresa, RRHH, la petición de un procedimiento de acoso, compañeros, jefes, etc.) o externas (médico de cabecera, familia, amigos, psicólogos, psiquiatras etc.).

Para este momento, podemos encontrarnos con numerosas repercusiones en la salud de la víctima, cosa que Carretero, Gil-Monte y Luciano (2011) confirman que presenta una relación altamente significativa con la situación de *mobbing*. Los efectos comunes sobre la salud en el acosado son variados, pero los que podemos encontrar más comúnmente (Piñuel, 2001) son:

- La pérdida de memoria, atención, apatía e irritabilidad (efectos cognitivos e hiperreacción psíquica).
- La aparición de vómitos, náuseas y falta de apetito (síntomas psicósomáticos comunes de estrés).
- La aparición de sudoraciones, sequedad en la boca, sofocos e hipertensión (síntomas típicos de desajuste del Sistema Nervioso Autónomo).
- La aparición de dolores musculares y cervicales (desgaste físico).
- La aparición de trastornos del sueño.
- La aparición de cansancio y debilidad crónicos.

Los diagnósticos más comunes por parte de especialistas de la salud mental son los siguientes (Piñuel, 2001):

- Trastorno de estrés postraumático (posiblemente debido al estrés laboral).
- Depresión (posiblemente debido a la indefensión aprendida y/o distimia).
- Personalidad paranoide (posiblemente debido a la hipervigilancia).

- Desajustes en la personalidad hacia una personalidad obsesiva, depresiva, ansiosa y/o neurótica.
- Trastorno de ansiedad generalizado.
- Ataques de pánico.
- Problemas en la socialización.

El diagnóstico incorrecto suele deberse a la falta de especialización en el campo del acoso laboral dentro del ámbito de la salud, incluida la mental. Se buscan explicaciones en otros ámbitos y momentos vitales de la vida del paciente, normalmente basadas en las características personales de la víctima, dejando de lado el ámbito laboral. Lo que vuelve a generar un “*feedback* negativo” en la víctima.

No es que el diagnóstico sea completamente incorrecto, pero sí que es incompleto al no enfocar también la atención en el ámbito laboral. La misma acción de buscar ayuda y el “*feedback* negativo” de los diagnósticos nombrados, puede ser otra motivación y justificación para las conductas de los agresores.

- **Fase 5, salida o expulsión:**

Los resultados más comunes ante este tipo de situaciones suele ser la expulsión o traslado de la víctima ya sea debido a su propia decisión o por acciones interpuestas por la organización. En función del tipo de organización podemos encontrar dos patrones relativamente estables:

- En el sector privado: se busca una solución rápida. Como el objetivo está puesto en la víctima, el resultado más frecuente suele ser la expulsión del empleado.
- En el sector público: este suele presentar mecanismos de investigación de acoso más rígidos que el sector privado, se suele abrir un expediente, pero al “estar clara la situación”, se procede a sancionar a la víctima y forzar su traslado. En casos muy extremos, la víctima puede llegar a abandonar su puesto de trabajo antes de que se llegue a este momento.

Independientemente del sector, la resistencia ante la situación puede generar la aparición de un patrón entre indefensión y bajas laborales, lo cual puede utilizarse como

razón de despido o traslado, sobre todo si están acompañados de los efectos comunes sobre la salud del *mobbing*.

### **3.2. Posibles orígenes del *mobbing***

Las razones de la existencia del *Mobbing* pueden ser divididas en tres grandes grupos (Demirag, 2017):

- **Por razones de relaciones personales:**

Una de las razones que aparece con mayor frecuencia (Piñuel, 2001), es la perspectiva de los agresores sobre la víctima. Estos expresan que las víctimas muestran de alguna manera que no consiguen identificar, características amenazadoras para el agresor. Algunas de las más destacables son: 1) Celos o envidia, por alguna situación de éxito que presente la víctima en algún ámbito de su vida. 2) Alguna capacidad o característica destacable que presente, como por ejemplo, un “Don de gentes” con clientes o superiores. 3) Alguna característica física, como la edad o el sexo o conductual, como por ejemplo, algunas costumbres por la que la víctima resalta sobre la mayoría.

Un caso aparte que hay que mencionar, es el caso de las mujeres. Además de todo lo mencionado anteriormente, uno de los desencadenantes para situaciones de *mobbing* en mujeres es el haber denegado proposiciones sexuales por parte de compañeros o superiores.

- **Por razones del ámbito laboral (Piñuel, 2008):**

Entender la cultura de una organización es clave para comprender cómo se relacionan los trabajadores entre sí, si la cultura es muy competitiva o se basa en la formación de grupos y facciones. Todo ello es “caldo de cultivo” para la aparición de casos de acoso laboral, de manera que instintivamente permitió y fomentó ese tipo de situaciones.

Otro posible motivo basado en la cultura de la organización, puede ser la necesidad de mantener el “status quo” anterior a la llegada de la víctima lo que impulse la aparición del acoso laboral o una necesidad de generar sumisión, por parte de un superior a sus trabajadores, lo que genere una situación de “terror laboral”.

Un tercer motivo es la necesidad de algunas organizaciones de un “chivo expiatorio”, cuando la cultura de la empresa es muy competitiva, caótica, desorganizada, marcada por conflictos entre facciones etc. etc. La propia organización, como organismo vivo, buscará momentos de paz, que se pueden obtener al unir a todas las partes contra un “enemigo común”. Esto resuelve las tensiones internas durante un periodo de tiempo, pero no es indefinido, se forma un ciclo entre momentos de tensión y momentos de paz, a costa de “sacrificios”.

▪ **Por razones sociales** (Demirag, 2017):

El origen del ambiente laboral, puede no ser la organización en sí, sino la cultura de la sociedad a la que pertenece la organización. Esta puede haber generado y promovido esas características al ámbito laboral a través de los trabajadores que se contratan.

### 3.3. Modalidades

Piñuel (2006), divide las diferentes modalidades en las que puede suceder una situación de *mobbing*, 3 principalmente, basándose en las relaciones jerárquicas de los involucrados:

- Descendente: desde un puesto jerárquico superior a uno inferior.
- Ascendente: desde un puesto jerárquico inferior a uno superior.
- Horizontal: entre personas del mismo nivel jerárquico.
- Otros: cuando existe una situación de acoso en el ámbito laboral pero podemos incluirla en ninguna de las modalidades anteriores. (Ej: perspectiva americana)

Para poder entender un poco en que proporciones aparecen estas modalidades, basados en la encuesta Cisneros VI (Piñuel, 2006), con una muestra de 586 participantes, podemos encontrar un 71,3% que afirma encontrarse en una situación de *mobbing* descendente (78% de los cuales afirman que el agresor es su jefe directo, mientras que el otro 22% es realizado por otras personas de jerarquía superior de la organización), 12,3% afirma una situación de *mobbing* horizontal, otro 8,9% *mobbing* ascendente y, por último, un 7,5% refieren una situación de *mobbing* siendo los agresores personas adyacentes al ámbito laboral (clientes, pacientes, familiares de pacientes, alumnos o sus padres etc. etc.).



### 3.4. Característica de los autores

A lo largo del trabajo se ha ido desarrollado cómo el agresor puede ser una o varias personas, cómo son los diferentes orígenes, sus motivaciones y cómo actúan en las diferentes fases del proceso (y sus conductas más frecuentes). En este apartado nos centraremos en comentar algunas de sus características.

Piñuel (2001) nos introduce una tabla de características del agresor desde el punto de vista de la víctima. Entre las 39 que se encontraron más comunes, 9 de ellas destacaban notablemente:

Tabla 3. Características del agresor, perspectiva de la víctima.

---

|                                  |                                 |   |
|----------------------------------|---------------------------------|---|
| Habilidad para la simulación     | Altamente autoritario           | Altamente arrogante                           |
| Mentiroso compulsivo             | Trivialización de las conductas | Altamente egoísta                             |
| Envidia y celos hacia la víctima | Juicio sesgado hacia la víctima | Necesidad de quedar por encima constantemente |

---

Fuente: elaboración propia a partir de Piñuel, 2001.

Desde otra perspectiva, basándonos en el estudio de un caso típico (Acosta et al., 2013) cuyo objetivo fue el de “conocer la autopercepción de una presunta perpetradora en un proceso de acoso psicológico” encontramos de manera reiterada las siguientes características:

- Anestesia emocional: al no reconocer el daño que se le realizaba a la persona de manera continuada.
- Premeditación: se estudiaba a la víctima con el objetivo de prepararse para la realización de las conductas hostiles.
- Invasión: una de las técnicas usadas durante la premeditación es la de buscar y preguntar (sin que fueran obvios los objetivos hostiles) información de la víctima que pudiera usarse en su contra, tanto a la propia víctima como a terceras personas.
- Demostraciones de superioridad hacia la víctima en el día a día.

- Ideación proyectiva: se justifican las acciones contra la víctima bajo el pretexto de que fue culpa de la víctima que toda esta situación sucediera y escalara desproporcionalmente. Se busca también convencer a compañeros y superiores.

### **3.5. Características de las víctimas**

A lo largo del documento ya se ha ido desarrollando información sobre la víctima de *mobbing*: posibles orígenes, cómo evolucionan las víctimas durante las diferentes fases y algunas de las consecuencias tanto físicas como psicológicas. En este apartado nos centraremos en comentar algunas de las características y tendencias que presentan en mayor medida las posibles víctimas. Siempre teniendo en cuenta que no explican, predicen o justifican el *mobbing*, pero sí aparecen en un alto porcentaje de los casos. (Piñuel, 2004):

- Personas que, debido a características morales (éticas), hacen resaltar, abren debates y quejas sobre las partes de la organización que no funcionan adecuadamente.
- Personas con un alto nivel de autonomía personal combinadas con un alto nivel de iniciativa.
- Personas que destacan por sus aptitudes intelectuales y su dominio teórico del trabajo.
- Personas con altos niveles de carisma entre sus compañeros, con grandes habilidades sociales que puedan hacer converger a las personas hacia sus perspectivas e ideas.
- Personas con alta capacidad y facilidad para trabajar en grandes grupos, colaborativas con los compañeros y con facilidad para ayudar siempre que les fuera posible.
- Personas altamente empáticas y proactivas para ayudar a los compañeros.
- Personas con grandes éxitos en situaciones personales fuera del ámbito laboral.

### **3.6. Evaluación temprana y prevención**

Toda organización, para poder actuar frente a situaciones de *mobbing* con efectividad, tiene que manifestar claramente y a todo el personal que todo trabajador tiene derechos fundamentales de dignidad y respeto (Art. 10, 15 y 19 de la Constitución Española) y que toda conducta de acoso psicológico hacia otro trabajador será penada (Estatuto de los

Trabajadores, Ley de Riesgos Laborales). Sin esta base cualquier evaluación temprana o prevención sería inútil ante una cultura de la organización que permita (incluso si ocurre por omisión) este tipo de actuaciones, lo denominado “Síndrome de negación organizacional” (Piñuel, 2004).

Algunas medidas fundamentales, de las numerosas que se proponen (Piñuel, 2008) contra el acoso laboral pueden ser:

- Desarrollar y aplicar protocolos específicos para el acoso laboral de manera particular.
- Formar a los mandos intermedios para la correcta identificación y prevención.
- Proporcionar información clara a todo el personal: el protocolo se aplica a todos, el acoso laboral se considera falta grave, las denuncias son confidenciales, etc. etc.
- En caso necesario, actuar contra la cultura de la organización de manera institucional.
- Promover la comunicación entre trabajadores y entre niveles jerárquicos.

También es importante el correcto desarrollo del protocolo de actuación específico para estas situaciones. Algunas características básicas de un correcto protocolo de actuación específico (Piñuel, 2008) son:

- Debe estar influenciado por la filosofía y valores de la organización.
- Delimitación clara de la definición de acoso laboral.
- Explicaciones claras el procedimiento, las sanciones del protocolo y que afecta a todos los empleados, independientemente de la posición.
- Debe incluir conductas dedicadas a la prevención.
- Protección y confidencialidad para todos los involucrados durante y posteriormente a la activación del protocolo.

#### **4) LEGISLACIÓN ESPAÑOLA ACTUAL**

##### **4.1. Base legal**

La base legal que se utilizó como fundamento para la realización del protocolo de actuación frente a casos de acoso laboral en la Administración General del Estado, se recoge en la Resolución del 5 de mayo de 2011 de la Secretaría de Estado para la Función Pública.

En primer lugar, la administración Pública del Estado se basa en la Constitución Española:

- Artículo 10: sobre la dignidad de las personas.
- Artículo 14: sobre la igualdad ante la ley de todos los españoles.
- Artículo 15: sobre la protección de la integridad física y moral.
- Artículo 18.1: sobre el derecho al honor, la intimidad personal y familiar y a la propia imagen.
- Artículo 35.1: sobre el deber y el derecho de todos los españoles a trabajar, a una remuneración digna.

Además, basándose en el Artículo 40.2, los poderes públicos se encargarán de la protección del trabajador en el ámbito laboral. Incluso a nivel Europeo es similar: la Resolución del Parlamento Europeo sobre el acoso moral en el lugar de trabajo (2001/2339) recomienda a los poderes públicos de los miembros de la Unión Europea la creación de procedimientos y protecciones específicos y a su puesta en práctica.

En base a lo anterior, en España, se penalizan este tipo de acciones de 2 formas:

- A través de la Ley 7/2007, del 12 de Abril, del Estatuto Básico del Empleado Público (Art. 95.2), que le proporciona al acoso laboral la característica de una falta muy grave. Además, en el Título VII del estatuto también se especifican como falta grave las diferentes formas de discriminación contra el empleado: razones de origen racial, étnico, religioso, ideológico, por discapacidad, edad u orientación sexual, lengua hablada, lugar de nacimiento, sexo etc. etc.
- A través de la Ley Orgánica 5/2010, del 22 de Junio, del Código Penal, la cual modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, que señala en su preámbulo XI:

“Dentro de los delitos de torturas y contra la integridad moral, se incrimina la conducta de acoso laboral, entendiendo por tal el hostigamiento psicológico u hostil en el marco de cualquier actividad laboral o funcional que humille al que lo sufre, imponiendo situaciones de grave ofensa a la dignidad”.

La modificación se realizó a través de la ampliación del Artículo 173 del Código Penal, la cual es:

“Con la misma pena serán castigados los que, en el ámbito de cualquier relación laboral o funcional y prevaliéndose de su relación de superioridad (matiz relevante para la discusión), realicen contra otro de forma reiterada actos hostiles o humillantes que, sin llegar a constituir trato degradante, supongan grave acoso contra la víctima”.

Además de la penalización de la conducta, el ámbito público también es responsable de la prevención. Como resultado se procedió a la elaboración del protocolo siguiente:

#### **4.2. Protocolo específico de la Administración General del Estado**

Nombre completo: “PROTOCOLO DE ACTUACIÓN FRENTE AL ACOSO LABORAL EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO”.

##### **4.2.1. Delimitación del concepto**

El primer punto de cualquier protocolo específico es el de delimitar el concepto con el que se va a trabajar con exactitud. En este caso, dentro del concepto tan amplio que es el de “violencia en el trabajo” (Acoso laboral), el protocolo se centrará en el “acoso moral o psicológico en el trabajo” o como se denomina en la terminología inglesa, “*mobbing*”.

Acoso psicológico o moral: “la exposición a conductas de violencia psicológica intensa, dirigidas de forma reiterada y prolongada en el tiempo hacia una o más personas, por parte de otra/s que actúan frente a aquélla/s desde una posición de poder –no necesariamente jerárquica sino en términos psicológicos–, con el propósito o el efecto de crear un entorno hostil o humillante que perturbe la vida laboral de la víctima. Dicha violencia se da en el marco de una relación de trabajo, pero no responde a las necesidades de organización del mismo; suponiendo tanto un atentado a la dignidad de la persona, como un riesgo para su salud” (Definición oficial del protocolo).

Junto con la definición se especifican situaciones que no podrían considerarse *mobbing* debido a que no cumplen todos los requisitos de la definición:

- Cuando las conductas han sido producidas desde una relación simétrica.
- Cuando las acciones violentas son de modalidad descendente pero puntuales.
- Cuando se confirma la existencia de conductas de maltrato pero todavía existe una alta frecuencia de la conducta.
- Cuando existen conductas que debido a sus características no están incluidas dentro de la definición, pero son similares. Ejemplos: acusaciones falsas o sin fundamento.

#### **4.2.2. Objetivo y ámbito de aplicación**

El objetivo es el de poder establecer un protocolo especializado de actuación de lo que correspondería, basándose en los criterios anteriores, como acoso moral.

El ámbito de actuación engloba todo el personal de la Administración General del Estado junto con los organismos públicos asociados, vinculados o dependientes de ésta.

#### **4.2.3. Procedimiento de actuación**

##### **1) Primera fase**

El proceso comienza presentando una “denuncia” (accesible en la intranet de todos los departamentos/organizaciones) por escrito. La denuncia puede ser presentada tanto por la víctima, como por terceras personas de la organización con potestad para ello, ya que todos los empleados públicos tienen la obligación de denunciar los posibles casos de acoso laboral.

La denuncia llega a la jefatura superior de personal correspondiente, que enviará la denuncia a la Inspección General de Servicios Departamentales. El objetivo de esta unidad es la de realizar un primer análisis de la información y decidir si se tramita o no la denuncia basándose en los requisitos de acoso moral.

En caso afirmativo, se envía el informe al Servicio de Prevención (del departamento correspondiente) que comienza una recopilación de información completa, rigurosa, sigilosa de todos los participantes para generar una valoración inicial de la situación en un plazo de 10 días. Siempre con los requisitos de sensibilidad y respeto.

La valoración inicial se envía a la jefatura superior que empezó el procedimiento que presenta diferentes opciones de actuación:

- Puede archivar la denuncia por motivos de:
  - Desistimiento de la denuncia, por parte del denunciante o debido a que el contenido de la misma haya sido resuelto por motivos ajenos al procedimiento.
  - Falta o insuficiencia de indicios de acoso moral.
- Si el resultado del informe es diferente al “acoso moral”, se actuara de la forma correspondiente. Pero si la conducta entra dentro de “acoso psicológico”:
  - Mecanismos de resolución de conflictos (Ej: mediación).
  - Sanciones correspondientes.
- Si existen indicios claros: expediente disciplinario por falta muy grave y la puesta en marcha de las medidas correctoras pertinentes.
- Si existen indicios de posible acoso moral: se envía la información a un “Comité Asesor para situaciones de acoso”, el cual está formado a petición de la jefatura superior de personal.

## **2) Segunda fase (solo en caso de la formación del comité asesor)**

Durante los siguientes 5 días el comité asesor revisa toda la información obtenida hasta el momento y determina si se aprecian o no indicios de acoso laboral. Para ello, el instructor del comité recabará información complementaria (15 días) que justifique la decisión tomada y presentarla al comité:

- Si no se aprecian indicios se acaba el procedimiento.
- Si se aprecian indicios se continúa con el procedimiento.

Posteriormente se envía el informe a la jefatura superior de personal del departamento, el cual en los siguientes 5 días naturales podrá:

- Archivar el expediente
- Aplicar el expediente disciplinario y posibles medidas sancionadoras. Además, si se aprecia que se han producido delitos, se aplicarán los procedimientos correspondientes.
- Si se detectan faltas diferentes al acoso, se finaliza el procedimiento y se aplicarán los procedimientos correspondientes.

#### **4.2.4. Denuncias falsas e información básica**

En caso de que se demuestre mala fe o la falsedad en los datos aportados por cualquiera de las partes durante el procedimiento, la jefatura del departamento podrá aplicar el expediente disciplinario correspondiente.

Se informara a todas las partes implicadas de todas las fases y resoluciones del proceso. Además, el protocolo garantiza respeto, protección y confidencialidad para todas las partes implicadas en el proceso, prohibiendo de manera expresa cualquier forma de represalia hacia los participantes.

#### **4.2.5. Seguimiento y control**

Los departamentos de Recursos Humanos archivarán todos los procedimientos y se encargarán de informar a los órganos con competencias en el asunto. Cada departamento es responsable del registro, seguimiento y cumplimiento de las medidas adoptadas al final del procedimiento.

#### **4.2.6. Medidas de actuación y prevención**

Se plantean 2 formas de medidas de actuación y prevención en base al artículo 15 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales para la identificación y actuación frente a situaciones de acoso moral:

##### **1) Evaluación y prevención:**

El primer paso es intentar mantener una positiva cultura de trabajo donde todo el personal presente una conducta proactiva a prevenir estas situaciones, en caso contrario, son “caldo de cultivo” para su aparición. Para la correcta creación de sistemas de evaluación y control de riesgos laborales en general y de los riesgos psicosociales en particular, los planteamientos propuestos son:

- Respetar las recomendaciones teóricas de la Ergonomía y la Psicología sobre la formación de un correcto ambiente laboral.
- Basarse en el Sistema de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales de la Administración General del Estado.



## 2) Sensibilización y formación:

Cada departamento deberá desarrollar estrategias preventivas específicas a través de la formación de unidades especializadas en la tarea. Algunas propuestas para promover programas de prevención, son:

- Proporcionar una formación adecuada en prevención y resolución de conflictos, especialmente a responsables de equipos de personas, para que puedan identificar y resolver los conflictos al inicio de su formación.
- Organizar actividades formativas sobre el protocolo de actuación para todo el personal.
- Organizar actividades formativas sobre los valores éticos y los compromisos de la Administración Pública para todo el personal.

## 5) DISCUSIÓN

Para finalizar, es necesario poder retomar algunas de las cuestiones centrales que se han abordado a lo largo del presente escrito. Se comparará la información resumida del marco teórico con la base legal de la Resolución del 5 de mayo sobre el Protocolo de actuación frente al acoso laboral en la Administración General del Estado. Con esto pretendemos evaluar la adecuación del protocolo a la investigación científica realizada hasta el momento.

Para ello, se han elegido las cinco partes que entendemos más importantes y que sirven para comprobar si la base teórica del Sector Público para casos de acoso laboral están correctamente basados en el marco teórico planteado con anterioridad en el marco del territorio español. A continuación presentamos una tabla donde se comparan ambas.

Tabla 4. Comparación Teoría-Legislación

|               | Altamente Diferentes | Altamente Similares |
|---------------|----------------------|---------------------|
| Definición    |                      | X                   |
| Modalidades   | X                    |                     |
| Procedimiento |                      | X                   |
| Evaluación    |                      | X                   |
| Prevención    |                      | X                   |

Fuente: elaboración propia

En referencia a las definiciones de *mobbing*: ambas tienen un nivel alto de similitud. Ambas expresan el mismo tipo de actuaciones del agresor hacia la víctima, la necesidad de un plazo de tiempo amplio y una alta frecuencia de actuación. Pero, la Resolución del 5 de mayo sobre el Protocolo de actuación, hace matices que a mi parecer son innecesarios sobre la “necesidad de una posición de poder” que no justifican en ningún apartado de la resolución. Aunque matiza que no tienen por qué ser jerárquicas, seguramente sea el origen de la gran diferencia del próximo punto.

En referencia a las modalidades de *mobbing*: continuando con lo expresado sobre la definición, aunque la resolución no incluya en su definición la condición de que el agresor se encuentre en una posición jerárquica superior, si aparece de otras formas. Incluye un apartado de ejemplos de situaciones que no cumplen los requisitos de la definición donde incluye la modalidad de *mobbing* horizontal y en la extensión del Artículo 173 del Código Penal donde se desarrolla el acoso laboral, se especifica que la modalidad tiene que ser descendente. Excluyendo por omisión las ascendentes también. Posiblemente esto se pueda deber a el alto porcentaje de situaciones con modalidad descendente que se demuestran en los porcentajes obtenidos por Piñuel, pero eso no justifica la exclusión completa de las otras modalidades y, limita la capacidad de actuación de la ley y del protocolo.

En referencia a los procedimientos, las propuestas más importantes expuestas en la parte teórica de este trabajo aparecen de manera precisa en el protocolo de actuación al acoso laboral de la Administración General del Estado. Se pone gran énfasis en informar de manera precisa a todos los trabajadores independientemente del nivel jerárquico, la protección, el respeto y la confidencialidad de todos los participantes, promover la comunicación y comprobar el cumplimiento de los protocolos de prevención, intervención y posteriormente de la protecciones y sanciones.

Incluso con la existencia de un correcto protocolo basado en el marco teórico, siempre hay que tener en cuenta la posible aparición o utilización de los antes desarrollados síndromes de negación organizacional y los errores fundamentales de atribución, que darían como resultado la negación del caso de *mobbing* en la organización y la culpabilizarían de la víctima sobre el problema respectivamente.

Respecto a las evaluaciones y la prevención del *mobbing*: mientras que el marco teórico presenta un apartado independiente para la evaluación y prevención del *mobbing*, el protocolo los incluye como parte del procedimiento de actuación frente al acoso moral. Dicho esto, ambas presentan un alto nivel de similitud, haciendo énfasis en la formación de las personas a cargo de personal para la correcta identificación y posteriormente una correcta resolución de conflictos siempre que fuera preciso, informar a la totalidad del personal sobre la filosofía y los valores de la institución y que cuando la cultura de la organización este encontrar de la filosofía de la administración, hay que actuar en consecuencia.

Piñuel añade matices sobre una correcta delimitación del concepto y del procedimiento a seguir, que el protocolo incluye dentro de la formación a los trabajadores sobre el procedimiento.

## **5.1. Conclusiones**

Este último apartado lo vamos a dedicar a las conclusiones que hemos ido obteniendo de los distintos apartados que conforman este Trabajo de Fin de Grado.

Es importante continuar con las investigaciones sobre el concepto del *mobbing* debido a su relevancia dentro del ámbito laboral y la gravedad de las posibles repercusiones que conlleva sobre la víctima. Por ello la importancia de poder llegar a delimitar el problema a través del consenso en una definición conjunta, así evitando problemas para la generalización de protocolos y con ello problemas para su identificación, actuación y prevención.

También es importante mencionar la necesidad de especialistas de la salud con conocimientos profundos en el *mobbing*, pudiendo así evitar situaciones como los diagnósticos incorrectos o el “*feedback* negativo” que se comentaba.

Por último mencionar que, la definición de *mobbing* del protocolo limita su correcta aplicación ya que, aunque se centra en la problemática con mayor porcentaje de aparición, excluye el resto de modalidades del *mobbing* desarrolladas en la teoría. Una correcta definición englobaría todas las modalidades descritas en el marco teórico.

## 6) REFERENCIAS

- Alcides Camargo, J., Puentes Suárez, A. (2009). Rasgos de personalidad y autoestima en víctimas de acoso laboral. *Divers: Perspect. Psicol.* 6(1), 51-64.
- Acosta Fernández, M., Torres López, T.M., Aguilera Velasco, M.A., Parra Osorio, L. (2013). El Acoso Psicológico Laboral desde la Mirada de un Perpetrador: Un Estudio de Caso. *Mal-estar y Subjetividad*, 13(1-2), 13-43
- Adams, A. (1992). Holding out against workplace harassment and bullying. *Personnel Management*, 24, 38–50.
- Brodsky, C. M. (1976). *The harassed worker*. Toronto, Ontario, Canada: Lexington Books, DC Heath
- Carretero Domínguez, N., Gil-Monte, P.R., Luciano Devis, J.V. (2011) Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo. *Psicothema*. 23(4), 617-623
- Demirag, S., Ciftci S. (2017). Psychological Intimidation at Workplace (Mobbing). *Psychol Psychother.* 7, 305.
- De Elena y Peña, J. (2005). Los problemas de denominación en el estudio del mobbing. *Encuentros en Psicología Social*. 4, 699-705
- Díaz, M.C., Luz, M., Catalán, M.J., Dorrio, B., Fernández, J.C. Gandoy, M., Jara, F.J., Olabarría, M.B., Piñuel, I. y Vázquez, B. (2008). *Manual de psicología jurídica laboral*. Delta, Publicaciones Universitarias, S.L.
- España. Ministerio de Política Territorial y Administración Pública. (2011). “Resolución de 5 de mayo de 2011”, de la Secretaría de Estado para la Función Pública, por la que se aprueba y publica el Acuerdo de 6 de abril de 2011 de la Mesa General de Negociación de la Administración General del Estado sobre el Protocolo de actuación frente al acoso laboral en la Administración General del Estado. *Agencia Estatal, Boletín Oficial del Estado*. 130, (53956- 53969).
- Escartín Solanelles, J., Arrieta Salas, C., Rodríguez Carballeira, A. (2010) “Mobbing” o acoso laboral: revisión de los principales aspectos teórico-metodológicos que dificultan su estudio. *Actualidades en Psicología*. (23-24), 1-19.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*. 5(4), 371-401
- Fraccaroli, F., Balducci, C., Schaufeli, W. (2009). Aggressive behavior at work: Investigating and integrating the target’s and actor’s perspectives. *Università degli Studi di Trento Dipartimento di Scienze della Cognizione e della Formazione Dottorato di ricerca (PhD) XXII ciclo*.
- Grand National Assembly of Turkey Comission Report.
- Glomb, T. M. (2002). Workplace aggression: informing conceptual models with data from specific encounters. *Journal of occupational health psychology*. 7, 20-36
- Hirigoyen, M. F. (2001). *El acoso moral*. Barcelona: Paidós
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5(2), 165-184
- Liefooghe, A., Mackenzie, K. (2001). Accounts of workplace bullying. The role of the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, (4), 375-392
- Mayoral Blasco, S. (2008). Mobbing: principales debates teóricos e implicaciones prácticas en el ámbito laboral español. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 26, 91-125

- Organización Internacional del Trabajo. (2000). *Las Normas Internacionales del Trabajo*. México: Alfa Omega.
- Peralta Gómez, M.C. (2006) Manifestaciones del acoso laboral, mobbing y síntomas asociados al estrés postraumático: estudio de caso. *Psicología desde el Caribe*. 17, 1-26
- Piñuel, I. (2001). Mobbing, La lenta y silenciosa alternativa al despido. *Aedipe*. 17, 19-55.
- Piñuel, I. (2004). Mobbing: Un nuevo reto para la conflictología. En Guerra y paz en el trabajo. Conflictos y conflictología en las organizaciones. *Planeta-UOC*. 13-30
- Piñuel, I., Oñate, A. (2006). La evaluación y diagnóstico del mobbing o acoso psicológico en la organización: el barómetro Cisneros. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 22(3), 309-332.
- Piñuel, I. (2008). El mobbing, la evaluación y la prevención del acoso como riesgo psicosocial en el trabajo. En Díaz, M.C., Luz, M., Catalán, M.J., Dorrio, B., Fernández, J.C. Gandoy, M., Jara, F.J., Olabarría, M.B., Piñuel, I. y Vázquez, B. (2008). *Manual de psicología jurídica laboral*. Delta, Publicaciones Universitarias, S.L. (pp: 51-86)
- Thylefors, I. (1987). *Scapegoates*. Stocholm, Sweden: Natur och Kultur
- Topa Cantisano, G., Depolo, M., Morales Domínguez, J.F. (2007). Acoso laboral: meta-análisis y modelo integrador de sus antecedentes y consecuencias. *Psicothema*. 19(1), 88-94
- Vartia, M. (1993). Psychological harassment (bullying, mobbing) at work. En Kauppinnen Toropainen, K. (Ed.), *OECD panel group on women, work and health* (pp.149–152). Helsinki: Ministry of Social Affairs and Health.
- Zapf, D. & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: a replication and extension. *European Journal of work and organizational psychology*, 10(4), 369-373.