

## **MOBBING: UN FENÓMENO HOSTIL Y SILENCIOSO QUE DETERIORA LA SALUD MENTAL EN COLOMBIA**

### **Mobbing: a hostile and silent phenomenon that deteriorates mental health in Colombia**

Luisa Fernanda Herrera Jaramillo <sup>1</sup>

Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium

#### **Resumen**

El mobbing, o mejor conocido como acoso laboral o moral del trabajo, es una de las principales problemáticas que se presentan en el ambiente laboral y que afecta no solo a la víctima, sino también a su entorno debido a las secuelas que se presentan y que deterioran el bienestar mental del colaborador y por ende, el rendimiento de la organización. Sin embargo, aunque es un fenómeno muy común que puede desencadenar terror, desánimo o desprecio en la persona que lo padece debido a las conductas hostiles por parte del agresor o los agresores, no es un tema que obtenga relevancia en todo tipo de organizaciones y tampoco se le otorga la importancia que debería tener en cuanto a la prevención y las estrategias de afrontamiento para mitigar los efectos de dicho fenómeno.

**Palabras clave:** acoso laboral, psicología organizacional, salud mental.

#### **Abstract**

---

<sup>1</sup> Estudiante del programa de Psicología, décimo semestre. Este artículo de reflexión se elabora como opción de grado en el marco de desarrollo de la modalidad Pasantía Internacional "Talento Humano" dentro del convenio académico entre la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium (Cali Colombia), con la Universidad QLU Quality Leadership University (Panamá). Contacto: [luisafernandaherrera@hotmail.es](mailto:luisafernandaherrera@hotmail.es)

Mobbing, or better known as workplace or moral harassment at work, is one of the main problems that arise in the work environment and that affects not only the victim, but also their environment due to the consequences that occur and that they deteriorate the mental well-being of the collaborator and therefore, the performance of the organization. However, although it is a very common phenomenon that can trigger terror, discouragement or contempt in the person who suffers it due to hostile behavior on the part of the aggressor or aggressors, it is not an issue that gains relevance in all types of organizations and neither is it. It is given the importance it should have in terms of prevention and coping strategies to mitigate the effects of this phenomenon.

**Keywords:** workplace harassment, organizational psychology, mental health.

## 1. INTRODUCCIÓN

El acoso laboral, desde las primeras investigaciones, solía ser un tema de negación debido no solo a las consecuencias que podría conllevar al denunciarlo dentro de una organización, sino el escarnio público al que probablemente era sometido el colaborador que expusiera cualquier tipo de comportamiento hostil por parte de una sola persona o un grupo de personas de su lugar de trabajo. Alrededor de los años 80, se empezaron a realizar algunas de las que serían las primeras investigaciones sobre el acoso laboral donde se adoptaría el anglicismo *mobbing*, debido a esto, el tema empezó a tomar fuerza y algunas organizaciones se vieron en la necesidad

de evaluar el bienestar mental de sus colaboradores debido a los desencadenantes mentales y físicos que disminuían notoriamente el buen rendimiento y la eficaz producción de dichas organizaciones. Al estudiarse más a fondo, alrededor de los años 90, se encontró que el *mobbing* o acoso laboral no solo traía consigo efectos dentro de la organización sino que el entorno de la persona víctima del acoso también se veía afectado y que la persona presentaba secuelas físicas debido al estrés, el temor, el desagrado, la impotencia y la molestia que dichas situaciones le producían.

El término *mobbing*, que será utilizado en el presente trabajo como sinónimo de acoso psicológico laboral, proviene del verbo inglés *to mob*, que tal como lo

señalan Carvajal Orozco y Dávila Londoño (2013), puede significar “regañar, atacar, maltratar, asediar” (p. 96), además, que el sustantivo *mob*, hace referencia a muchedumbre o multitud, por lo cual, en principio, la agresión se entendía realizada cuando eran múltiples los agresores contra una sola víctima. Por tal razón, el génesis de la expresión *mobbing*, consistió en el estudio del comportamiento de determinadas especies de animales, que de acuerdo con Verona Martel y Santana Mateo (2012), los investigadores se referían a él al observar que en ciertos casos los individuos más débiles del grupo se unían y desarrollaban una conducta defensiva para atacar a otro más fuerte.

Actualmente en las organizaciones y gracias a diferentes estudios se pueden clasificar diferentes tipos de mobbing o acoso laboral que van desde los comportamientos hostiles por parte de los subordinados hacia altos cargos, el que se presenta hacia los subordinados por parte de altos cargos y los que se presentan entre pares de colaboradores. Todo esto se puede presentar individualmente o por grupos.

Es debido a lo mencionado anteriormente que el presente artículo busca establecer no solo el deterioro mental y silencioso que sufren las personas al ser víctimas del mobbing, sino también instaurar la importancia del manejo de la prevención dentro de las organizaciones, es decir, que a nivel jerárquico de la organización se capacite el área de recursos humanos con profesionales aptos para emplear herramientas que disminuyan o eliminen conductas hostiles y que se brinde acompañamiento no solo a la víctima sino también a agresores lo cual puede permitir que a través de un amplio conocimiento del tema se pueda prevenir el mobbing o acoso laboral.

## **2. Mobbing o acoso psicológico en el trabajo**

El trabajo ha sido uno de los aspectos de la vida que mayor protección ha tenido en las últimas décadas, ya que es gracias a esta actividad, que las personas logran percibir una remuneración para cumplir con su proyecto de vida, y el de su familia. En este sentido, por tal importancia en la vida diaria, ha sido necesario una protección por parte del Estado. Esta protección, de acuerdo con Caamaño Rojo (2011), no sólo se da en el ámbito de la dirección de

la empresa, es decir, en el cumplimiento del empleador de sus obligaciones con sus trabajadores, sino también, en el plano de las relaciones laborales, donde se han dado lugar a comportamientos ilegítimos, reprochados por la legislación laboral, como la discriminación y el acoso.

En ese contexto, se ha configurado el acoso psicológico laboral, también conocido como *mobbing*, se ha convertido en una problemática en los lugares de trabajo, lo que ha generado ambientes de trabajo hostiles, que afectan la salud emocional de los trabajadores, y limitan el pleno ejercicio de sus funciones. En términos de Vilas Boas (2019), el *mobbing* se puede definir como un proceso destructivo, que generalmente consiste en una cadena de comportamientos que la víctima percibe como hostiles, no deseados, impredecibles, irracionales e injustos. Si bien algunas de estas conductas, de forma separada, pueden parecer inofensivas, o tratarse de “simples bromas”, al reiterarse durante largos períodos de tiempo tiene efectos nocivos, afectando los derechos y la dignidad de la víctima y provocando la degradación de su condición física y psicológica, poniendo en peligro su trabajo, su situación

económica, su desarrollo profesional, y su dignidad.

Durante el proceso, señalan López Cabarcos, Vázquez Rodríguez y Montes Piñeiro (2010), que la víctima se sienta intimidada, humillada, frustrada o amenazada, y experimenta una gran dificultad para defenderse debido a las diferencias de poder que existen con el agresor. Los comportamientos de intimidación pueden ser muy diversos, como la exclusión de actividades informales, retener información relevante para el desempeño laboral, despedir a la víctima, mediante la denigración de todo lo que dice, intimidar o amenazarla, disminuirla mediante alusión repetida a sus defectos físicos o sus familiares, descalificación de sus resultados, gritarle, avergonzarla en público, retirar tareas sin un motivo claro, no hablarle, asignarle tareas para las que está claramente sobrecualificado, comenzar rumores, etc.

Este fenómeno, como lo señalan Pinzón de Bojana y Atencio (2010), provoca miedo o terror hacia los trabajadores, debido a la violencia psicológica que reciben, ya sea por sus mismos compañeros, por sus superiores, e incluso, por sus subalternos. Esta violencia, se lleva a cabo de manera sistemática, es decir, que se convierte en

una práctica reiterada, y se materializa a través de actos de hostigamiento, intimidación o perturbación, con la finalidad de que la víctima abandone su puesto de trabajo, toda vez que “es considerada por sus agresores como una molestia o amenaza para sus intereses personales” (p. 141).

El término *mobbing*, proviene del inglés “to mob”, que traduce literalmente al español “acosar”. De acuerdo con Fuentes Valdivieso (2013), este término se ha configurado como un fenómeno cultural, donde la burla y la mofa se han considerado como expresiones de odio y de envidia. Estas conductas agresivas, al interior de las relaciones laborales, suelen ocurrir de manera sutil, que, con el paso del tiempo, van incrementándose en intensidad, con prácticas y conductas más lesivas y dañinas, como estrategias para lograr la renuncia o el despido de la víctima. Además, destaca que “el acoso se convierte en la estrategia que utilizan los seres humanos que laboran en el lugar para manejar a su antojo sus intereses dentro de la empresa o institución” (p. 34).

Además de afectar a la víctima, el *mobbing* tiene unos efectos negativos sobre el clima laboral de la organización, lo cual, como lo señalan Varela, Puhl e Izcurdia (2013), se

genera una disminución de la calidad laboral, lo que, a su vez, provoca que se eleven los índices de siniestrabilidad laboral y de absentismo, y el rendimiento de los trabajadores se vea mermado. En ese sentido, el acoso laboral, da lugar a un clima laboral negativo que concomitantemente verá sus consecuencias en la producción organizacional, yendo en contra de factores y elementos que inciden positivamente, como el trabajo en equipo, la felicidad, y el sentido de pertenencia del trabajador hacia la empresa en la que labora.

Del análisis de la literatura sobre el *mobbing*, se evidencia que existen tres clases de acoso laboral. En primer lugar, se encuentra el acoso descendente, que como lo indican Fernández y Nava (2010), es conocido como *bossing*, debido al vocablo inglés *boss*, que traduce al español, “jefe”. Como su nombre lo indica, es provocado por los superiores del trabajador, donde estos ejercen una relación de poder sobre el último, y de la misma, se pueden desprender comportamientos tendientes al desprecio, las burlas, y la explotación. Señalan las autoras, que es común que estos comportamientos sean una estrategia para que la empresa se deshaga del

trabajador, es decir, que, mediante el acoso psicológico, se pretende que el trabajador renuncie, y de tal forma, no estar en obligación la empresa de pagar indemnización por despido injustificado.

En segundo lugar, se encuentra el acoso horizontal, lo cual, señalan Saire León y Mamani Pampa (2019), se presenta en el escenario de iguales jerárquicos, es decir, son los mismos trabajadores, sin que exista una relación de poder o subordinación, quienes realizan los comportamientos de acoso. Frente a esta tipología del *mobbing*, Castells Tecles (2017) indica que es común que se presente a raíz de conflictos personales, donde el acosador, busca poner en contra a la víctima, con los demás compañeros.

Otra de las modalidades en las que se puede presentar el acoso psicológico en el trabajo, es de forma ascendente, es decir, de los subordinados hacia sus superiores. Esta situación, si bien parecería inusual, debido a la relación de poder que en teoría ejercerían las víctimas sobre sus victimarios, existe, y así se ha denunciado. Al respecto, De Miguel Barrado y Prieto Ballester (2016), expresan que dicha modalidad se puede presentar, en situaciones cuando la víctima recientemente ha sido ascendida en la

estructura jerárquica de la empresa, por lo cual, las conductas agresivas son llevadas a cabo por quienes eran sus antiguos compañeros.

Para hacer frente a esta situación, en Colombia se expidió la Ley 1010 de 2006, con la finalidad de adoptar medidas para “prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana” que se ejerzan en el marco de las relaciones laborales, tal como lo dispone el artículo 1°. Esta Ley, además brinda una definición de acoso laboral, indicando que hace referencia a la conducta persistente y evidenciable, que se ejerce contra un trabajador, por parte de un superior, un compañero o un subalterno, encaminada a intimidar, agredir, desmotivar e indisponer al trabajador, incidiendo en su renuncia o despido.

Como se aprecia, la definición legal brindada en Colombia para el acoso psicológico laboral, acoge los mismos elementos a la concepción que se ha tratado en la doctrina y en la literatura especializada, lo que permite que exista un criterio unificado para su identificación, y de esta forma, sea más fácil su prevención y sanción. Vargas Rodríguez y Carillo

Guarín (2011) hace referencia que con la Ley 1010 de 2006, se brindó un marco jurídico para abordar el fenómeno del *mobbing*, sin embargo, dejó en evidencia “algunos vacíos conceptuales y metodológicos que podrían estar minando su alcance preventivo” (p. 114), principalmente, debido a el número de denuncias de acoso laboral ha sido bajo, ya sea porque no existen garantías a los trabajos ante el temor de represalias o de malas referencias por parte de su empleador, o porque dicha Ley, no ha sido divulgada ampliamente a los trabajadores.

### **3. El trabajo y su impacto en la salud mental**

Como se vio en el capítulo anterior, en la actualidad, se encuentra latente la problemática del acoso laboral, que se ha basado en una serie de agresiones de carácter psicológico al trabajador, ya sea por sus superiores, por sus compañeros, o incluso, en algunas ocasiones, por sus subordinados. Esta situación, por tanto, genera una serie de afectaciones a la salud mental de los trabajadores, lo cual, será abordado en el siguiente capítulo, toda vez que en el actual, será necesario dar una mirada al panorama de la salud mental en el lugar de trabajo.

Así, para definir la salud mental, señalan Gómez Vélez y Calderón Carrascal (2017), que se refiere a un estado de bienestar, donde la persona se encuentra en la capacidad de hacer frente al estrés cotidiano, y de esta forma, obtener la concentración necesaria para llevar a cabo sus tareas diarias. Por tanto, la salud mental se cimienta en el bienestar individual, lo que permite a las personas pensar, manifestar sentimientos, interactuar con los demás, y en general, llevar a cabo una vida digna, y por esta razón, “la promoción, la protección y el restablecimiento de la salud mental son preocupaciones vitales de las personas, las comunidades y las sociedades de todo el mundo” (p. 180).

Los problemas de salud mental son comunes en la población activa laboralmente, y ha representado una preocupación respecto al impacto que tiene sobre los trabajadores. En términos de Rocha, Pérez, Rodríguez Sanz, Borrell y Obiols (2010), los trastornos mentales, logran incidir directamente en la productividad de los trabajadores, impidiendo que puedan desarrollar sus aptitudes profesionales a cabalidad, y por tal razón, se constituyen como enfermedades que han prevalecido en las

últimas décadas, y se configuraron como un problema de salud pública, dejando como resultado, “un gran impacto en términos de dependencia, discapacidad, costes económicos y sanitarios” (p. 389).

De acuerdo con Mingote Adán, Del Pino Cuadrado, Sánchez Alaejos, Gálvez Herrera y Gutiérrez García (2011), los problemas asociados a la salud mental, no sólo acarrear consecuencias frente a los trabajadores, sino también, a las empresas, debido a la pérdida de productividad; y a las agencias aseguradoras, por el aumento de reclamos relacionados con el estrés laboral. Por lo anterior, la creciente conciencia sobre este problema ha ido acompañada de la rápida expansión de las intervenciones en el lugar de trabajo para abordar los problemas comunes de salud mental en el entorno laboral, particularmente como un medio para prevenir, detectar y manejar de manera efectiva los factores de riesgo que inciden negativamente en la salud mental del trabajador.

De acuerdo con lo anterior, la atención de la salud mental al interior del lugar del trabajo, se ha convertido en un tema fundamental, toda vez que como lo reporta la Federación de Aseguradoras Colombianas -Fasecolda- (2019), entre el

año 2015 y el año 2017, los trastornos mentales ocuparon el quinto lugar en la participación de los tipos de enfermedades en los casos atendidos por el sistema general de riesgos laborales, representando un total del 2.3% de los casos, superando incluso, a otras enfermedades, como las respiratorias, de la piel, y del aparato digestivo. En consecuencia, Hespanhol Bernardo, Aparecida de Souza, Garrido Pinzón y Kawamura (2015) señala que cada vez más trabajadores son atendidos por deterioro de su salud mental, lo que se ha debido a diferentes factores, entre los cuales se encuentran la precarización del mercado laboral, la flexibilización, la individualización, a imposición de metas cada vez más altas, y la invasión a la esfera privada del trabajador.

Son diversos los factores que inciden en la salud mental de los trabajadores. Aguirre Martínez (2010), se refiere, por ejemplo, a la alta exigencia, la organización laboral, la estructura organizacional, la claridad de las funciones e instrucciones, el equipo de trabajo, el liderazgo, las extensas jornadas de trabajo, el incumplimiento en los pagos, el clima laboral, entre otros, logran generar un impacto sobre la salud mental, por lo cual, los somete a una alta exigencia mental y emocional, que con el paso del

tiempo, puede desencadenar incapacidad, o la renuncia del trabajador.

Estos factores de riesgo, junto con las alteraciones sociales y laborales progresivas de las personas, tal como lo indica Porras Velásquez (2013), se constituyen como las principales causas de las enfermedades mentales, como, por ejemplo, en el caso de la esquizofrenia, de acuerdo con los criterios del Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales. Por tal razón, “la disfunción sociolaboral en una o más áreas de actividad, como son el trabajo y las relaciones interpersonales, es un criterio diagnóstico de la mayoría de los trastornos mentales graves” (p. 113).

#### **4. Efectos del acoso psicológico laboral sobre la salud mental de los trabajadores**

El acoso laboral es un problema grave que puede surgir dentro de cualquier ocupación u organización. Si bien no existe una cifra actualizada, el Ministerio del Trabajo (2016), estimó que para el año 2015, el 19% de la población activa colombiana ha estado expuesta a situaciones de acoso psicológico en su lugar de trabajo.

La característica principal del acoso laboral es la percepción de un trabajador (la presunta víctima) de estar expuesto a una serie de conductas hostiles explícitas de otra persona (el presunto agresor) en el contexto de su lugar de trabajo. Estos comportamientos se manifiestan de forma sistemática y duradera con el propósito de dañar la salud de la víctima para que decida dejar la organización.

Para Meseguer de Pedro, García Izquierdo, Fernández Valera y Soler Sánchez (2019) según las teorías sobre el estrés, el acoso psicológico se considera un estresante psicosocial significativo que afecta la salud de los trabajadores y también daña la eficiencia de las empresas. Centrándose en los efectos individuales, los trabajadores que experimentan acoso laboral informan una amplia gama de síntomas de estrés relacionados con el malestar físico y psicológico, así como describen el agotamiento, la insatisfacción laboral, un menor compromiso organizacional y mayores intenciones de renunciar a sus trabajos. Además, señala que las víctimas de acoso laboral muestran síntomas similares a los relacionados con el trastorno de estrés postraumático (TEPT), incluso en niveles más altos que otros grupos expuestos a situaciones diferentes,

pero igualmente estresantes. Las consecuencias descritas anteriormente tienen efectos evidentes en las organizaciones, ya que es probable que los trabajadores que experimentan dificultades emocionales, fisiológicas y basadas en la actitud pierdan días de trabajo, muestran un menor desempeño en sus tareas laborales diarias y muestran comportamientos más improductivos.

El *mobbing*, al afectar el clima laboral, y deteriorar la calidad de las relaciones interpersonales, en términos de Porras Velásquez (2017) incide negativamente sobre la percepción el bienestar subjetivo, y por tanto, deteriora el reconocimiento de la labor realizada por la víctima, lo que a su vez, desencadena en lo que se ha denominado como sufrimiento en el trabajo, lo que resulta ser para el trabajador, un escenario de intolerancia e intensidad, presentando un elevado grado de dificultad para ser simbolizado, provocando agotamiento emocional y ansiedad, lo que puede llegar “incluso a estados de depresión profunda y despersonalización y despreocupación por la calidad del servicio” (p. 174), además, de generar estrés crónico, caracterizado por extenuación, una gradual y progresiva despreocupación, así como ausencia de

sentimientos emocionales hacia los compañeros de trabajo.

Diversas son las consecuencias del *mobbing* sobre la salud mental de los trabajadores. A propósito, González Campos, Hortencia Castañeda y Medina Carillo (2012), se refieren que a nivel psicológico, se puede generar al trabajador, ansiedad, frustración, sentimientos de impotencia y de fracaso; además de bajar su autoestima, provocarle problemas de concentración y de atención. Es posible, que el trabajador víctima de acoso laboral, como vía de escape, acuda al abuso de sustancias psicoactivas, alcohol o fármacos. Señalan, que se han encontrado trabajadores con cuadros depresivos, trastornos paranoides, y conductas suicidas. Los efectos sobre la salud mental no son los únicos que se pueden presentar, ya que es posible que vayan acompañado de dolencias físicas, y de problemas familiares y sociales, como la desconfianza, el aislamiento, agresividad, rencor y deseos de venganza. De igual manera, Letelier, Navarrete y Farfán (2014) expresan que el *mobbing*, da lugar a reacciones negativas, que si bien no son exteriorizadas, generan indefensión y desesperanza en el trabajador, provocando así, un distanciamiento afectivo,

depresión, indiferencia e insensibilidad hacia los demás, como por ejemplo, a sus familiares, los demás compañeros de trabajo, clientes y usuarios, y “conlleva el desarrollo de actitudes y respuestas cínicas hacia las personas a quienes los trabajadores prestan sus servicios” (p. 35). Por su parte, Rosario Hernández y Rovira Millán (2011), indican que el *mobbing* ha sido generado de enfermedades ocupacionales, que se han manifestado en incapacidades laborales, debido a los trastornos mentales que puede generar en el trabajador, con síntomas similares al estrés, manifestado a través del cansancio, problemas para dormir, migrañas y pérdida de apetito. Otra de las consecuencias que puede generar el acoso psicológico laboral, es provocar una fobia en el trabajador, a partir de un temor irracional a una actividad específica, como por ejemplo acudir a su lugar de trabajo. Sin embargo, la lista de consecuencias del *mobbing* no es exhaustiva, y dependen del trabajador y de las circunstancias que lo rodean. Otros autores como Rodríguez Feijoo (2010), ha reportado la aparición del trastorno de estrés postraumático, lo que conlleva un “estado de vigilancia”, caracterizado por una alerta constante y sentimiento de persecución, lo que a su

vez, desencadena traumas como ansiedad, sobresalto, conducta impulsiva e inferioridad. En la misma línea, se encuentran Acosta Fernández, Parra Osorio, Restrepo García, Pozos Radillo, Aguilera Velasco, Torres López (2017), al señalar que entre las afectaciones a la salud mental, los trabajadores víctimas de *mobbing*, pueden padecer de trastorno de estrés postraumático, trastorno por ansiedad generalizada e ideación suicida, baja autoestima, irritabilidad, hipervigilancia y desconfianza, paranoidismo, depresión y somatizaciones.

Por otro lado, Sánchez Sarmiento (2017), se refiere a que las consecuencias del *mobbing* sobre la salud mental se pueden desarrollar aunque el trabajador ya no se encuentre en la empresa, es decir, que haya renunciado o haya sido despedido, toda vez que se puede generar un sentimiento de desvalorización y falta autoestima, dejando secuelas físicas como hipertensión arterial, úlcera gastroduodenal, daños del sistema nervioso, problemas cardíacos, tensión arterial y psíquicas como ansiedad, depresión, que seguirán afectando al trabajador en futuros trabajos. Para González Trijueque, Delgado Marina y

García López (2010), la ansiedad y la depresión, son patologías que perdurarán en el trabajador por el tiempo, por lo cual, no sólo afecta el desarrollo de sus labores, es decir, como sujeto laboral, sino que se inmiscuye en su ámbito personal y familiar, por lo que se pueden llegar a ver afectados por distintos tipos de distorsiones cognitivas o mostrar problemas a la hora de concentrarse y dirigir la atención.

## 5. Conclusiones

En síntesis, el *mobbing* conlleva una serie de consecuencias negativas para la salud mental del trabajador, lo que supone, en primer lugar, un deterioro de su salud, lo que genera situaciones de incapacidad, que puede llegar a ser permanente, o incluso, fatal, ya que es posible que se presenten casos de suicidio.

En segundo lugar, se genera una reducción de la productividad laboral, generando un clima laboral negativa, afectando al rendimiento de la empresa. Estas situaciones, llaman la atención para la adopción de medidas que permita, para empezar, identificar los casos de acoso, donde sean las mismas empresas, las que adopten en sus reglamentos internos de

trabajo, las conductas prohibidas, y un procedimiento de quejas e investigaciones, que brinde garantías a las víctimas, respecto a su puesto de trabajo, y apoyo psicosocial.

Finalmente y debido a muchos aportes de la pasantía internacional “Talento Humano” dentro del convenio académico entre la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium (Cali Colombia), con la Universidad QLU Quality Leadership University (Panamá) se logró entender a mayor medida la importancia que tiene el óptimo bienestar mental y el buen clima laboral en el desempeño del colaborador dentro de la organización, también, lo relevante que es el brindarle un papel activo permanente al colaborador para realizar cualquier gestión de cambio y que es primordial que el jefe esté en completo conocimiento de los cambios, opiniones, quejas o sugerencias que ocurran dentro de la organización y así, poder constatar que aunque la remuneración es necesaria para la solvencia de todos los colaboradores y sus familias, hay aspectos que son indispensables tales como: integraciones familiares, capacitaciones, reuniones de opiniones, entre otros, para llevar a cabo una buena producción y un buen rendimiento en las organizaciones.

## Referencias

- Acosta Fernández, M., *et. al.* (2017). Condiciones psicosociales, violencia y salud mental en docentes de medicina y enfermería. *Salud Uninorte*, 33(3), 344-354. <https://www.redalyc.org/pdf/817/81753881009.pdf>
- Aguirre Martínez, R. (2010). Evaluación ergonómica de carga mental y factores de riesgo psicosocial del trabajo, en profesionales, técnicos y administrativos de un centro de rehabilitación de salud mental privado. *Revista Chilena de Terapia Ocupacional*, 10(1), 87-99. <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-600362>
- Caamaño Rojo, E. (2011). La noción de acoso moral laboral o “mobbing” y su reconocimiento por la jurisprudencia en Chile. *Revista de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*, 37, 215-240. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/rdpucv/n37/a05.pdf>
- Carvajal Orozco, J. G. (2013). Mobbing o acoso laboral. Revisión del tema en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 29(49), 95-106. <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v29n49/v29n49a11.pdf>
- Castells Tecles, R. (2017). *El hostigamiento psicológico o mobbing* [tesis de pregrado, Universitat Jaume I]. Repositorio Institucional UJI. [http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/173278/TFG\\_2017\\_Castells%20Tecles\\_Rafael.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/173278/TFG_2017_Castells%20Tecles_Rafael.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- De Miguel Barrado, V., y Prieto Ballester, J. M. (2016). El acoso laboral como factor determinante en la productividad empresarial: El caso español. *Perspectivas*, 38, 25-44. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425948032003.pdf>
- Fasecolda (2019). *Comportamiento de la enfermedad laboral en Colombia 2015-2017*. <https://revista.fasecolda.com/index.php/revfasecolda/article/view/555>
- Fernández, M. E., y Nava, Y. J. (2010). El mobbing o acoso moral en el trabajo y su tratamiento en Venezuela. *Revista de Derecho*, 33, 62-95. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3648151>

- Fuentes Valdivieso, R. (2013). Acoso laboral o mobbing y violencia de género. *Revista de Sanidad Militar*, 67(1), 33-37. <https://www.medigraphic.com/pdf/s/sanmil/sm-2013/sm131e.pdf>
- Gómez Vélez, M. A., y Calderón Carrascal, P. A. (2017). Salud mental en el trabajo: entre el sufrimiento en el trabajo y la organización saludable. *Revista Katharsis*, 23, 177-201. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5888108.pdf>
- González Campos, M., et. al. (2012). Asociación de mobbing y auto percepción de riesgo en salud mental en personal sanitario. *Revista Waxapa*, 4(2), 33-40. <https://www.medigraphic.com/pdf/s/waxapa/wax-2012/wax127d.pdf>
- González Trijueque, D., et. al. (2010). Valoración Pericial Psicológica de la Víctima de Mobbing. *Psicología Iberoamericana*, 18(2), 8-18. <https://www.redalyc.org/pdf/1339/133915921002.pdf>
- Hespanhol Bernardo, M., et. al. (2015). Salud mental relacionada con el trabajo: desafíos para las políticas públicas. *Universitas Psychologica*, 14(5), 1613-1624. <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v14nspe5/v14nspe5a07.pdf>
- Letelier, G., et. al. (2014). Síndromes organizacionales: mobbing y burnout. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 1(1), 29-40. <http://www.reibci.org/publicados/2014/mayo/4568333.pdf>
- López Cabarcos, M. A. et. al. (2010). Mobbing: Antecedentes psicosociales y consecuencias sobre la satisfacción laboral. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(2), 215–224. <http://www.scielo.org.co/pdf/rtps/v42n2/v42n2a05.pdf>
- Meseguer de Pedro, M., et. al. (2019). The role of Resilience between Workplace Bullying and Health: A Mediation Analysis. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 177-182. <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/jwop2019a16>
- Míngote Adán, J. C., et. al. (2011). El trabajador con problemas de salud mental. Pautas generales de detección, intervención y prevención. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57, 188-205.

- <http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v57s1/actualizacion10.pdf>
- Ministerio del Trabajo (2016). *Acoso laboral Protocolo de prevención y actuación*.  
<https://portal.posipedia.co/wp-content/uploads/2019/08/acoso-laboral.pdf>
- Pinzón de Bojana, B., y Atencio, E. (2010). El mobbing en el desempeño laboral. Implicaciones en la salud. *Revista Multiciencias*, 10, 140-145.  
<https://www.redalyc.org/pdf/904/90430360026.pdf>
- Porras Velásquez, N. R. (2013). Inserción laboral y salud mental: una reflexión desde la psicología del trabajo. *Tesis Psicológica*, 8(2), 98-117.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4630497>
- Porras Velásquez, N. R. (2017). Análisis de la relación entre la salud mental y el malestar humano en el trabajo. *Equidad y Desarrollo*, 29, 161-178.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6151763>
- Rocha, K. B., et. al. (Prevalencia de problemas de salud mental y su asociación con variables socioeconómicas, de trabajo y salud: resultados de la Encuesta Nacional de Salud de España. *Revista Psicotherma*, 22(3), 389-395.  
<http://www.psicothema.com/pdf/3742.pdf>
- Rodríguez Feijoo, N. (2010). Mobbing y nivel de estrés en el ámbito académico. *Acta Psiquiátrica y Psicológica de América Latina*, 56(2), 91-95.  
<https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/60535#anchorAbstract>
- Rosario Hernández, E., y Rovira Millán, L. (2011). Consecuencias psicológicas del mobbing: estudio empírico de las consecuencias psicológicas del mobbing en una muestra de empleados en Puerto Rico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 30(2), 183-199.  
<http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/120>
- Saire León, M., y Mamani Pampa, G. (2019). *Mobbing: La Nueva Enfermedad del Siglo XXI* [tesis de maestría, Universidad Peruana Unión]. Repositorio Institucional

- UPEU.  
<https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/2855>
- Sánchez Sarmiento, M. P. (2017). El mobbing o acoso moral en el trabajo: análisis del caso ecuatoriano. *Revista Kilkana Sociales*, 1(1), 1-10.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6297490>
- Varela, O., et. al. Clima laboral y mobbing. *Anuario de Investigaciones*, 20, 22-36.  
<https://www.redalyc.org/pdf/3691/369139949055.pdf>
- Vargas Rodríguez, A. M., y Carrillo Guarín, J. E. (2011). Mobbing en Colombia alcances y limitaciones de la ley 1010 de 2006. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 30(1), 106-120.  
<http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/download/116/114>
- Verona Martel, M. C., y Santana Mateo, R. (2012). El mobbing: ¿el crimen perfecto? No, qué más quisieran “algunos”. *Criterio Libre*, 10(17), 147-176.  
<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/1145>
- Vilas-Boas, M. (2019). Relationship between the perception of organizational culture and ethical climate and the perception of workplace bullying. *Rev. CES Psico*, 12(2), 103-125.  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/4235/423561560008/html/index.html>