

## Caracterización del acoso laboral y las repercusiones en las instituciones educativas

*Characterization of workplace harassment and the repercussions on educational institutions*

### Autora

Edith Soledad Olivera Carhuaz. <https://orcid.org/0000-0002-7400-8625>  
Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Perú.  
[esoc\\_olicar@hotmail.com](mailto:esoc_olicar@hotmail.com)

Fecha de recibido: 2019-11-06

Fecha de aceptado para publicación: 2020-03-11

Fecha de publicación: 2020-03-30



### Resumen

En los últimos años el acoso laboral ha cobrado mayor relevancia debido a los diferentes problemas que puede desencadenar tanto en la vida de las víctimas como en las organizaciones y la comunidad. En el campo educativo esta problemática, tiene serias repercusiones en los docentes y por tanto en el aprendizaje de los estudiantes. Por ello, se ha realizado una revisión sistemática exploratoria con el objetivo analizar y describir las características, tipos y consecuencias del acoso laboral, así como el desarrollo de estrategias para contrarrestar este fenómeno en las instituciones educativas. De tal modo, el objetivo fue analizar y describir las características, tipos y consecuencias del acoso laboral, así como el desarrollo de estrategias para contrarrestar este fenómeno en las instituciones educativas. Se concluye que la alta dirección cumple un rol fundamental para detectar y evaluar estas situaciones a fin de que sean manejadas adecuadamente para evitar graves consecuencias.

**Palabras clave:** Acoso laboral en las organizaciones; consecuencias del acoso laboral; instituciones educativas y acoso laboral; relaciones laborales; salud laboral

### Abstract

The origins of mobbing date back to the creation of work; However, during the last few years it has become more important due to the different problems that it can trigger not only in the lives of the victims, but also in the organizations and the society. The educational field is no

stranger to this problem, since the mobbing experienced by teachers can affect the learning of students. For this reason, the present theoretical research compiles and analyzes previous studies, covering two fundamental subjects: the characterization of workplace harassment in organizations, in generic terms, and specifically, the development of this phenomenon in educational institutions. In this way, the objective was to analyze and describe the characteristics, types and consequences of work, as well as the development of strategies to counter this phenomenon in educational institutions. It is concluded that senior management plays a fundamental role in detecting and evaluating these situations so that they are properly managed to avoid serious consequences.

**Keywords:** Workplace harassment in organizations; consequences of workplace harassment; educational institutions and workplace harassment; labor relations; occupational health

## Introducción

El acoso laboral ha existido desde que se creó el trabajo (Carvajal y Dávila, 2013) no obstante, durante los últimos años se ha convertido en un problema psicológico, económico, jurídico y laboral con serias repercusiones en la calidad de vida, la gestión empresarial y la comunidad.

Durante la década de 1990, llegó a ser calificado por los investigadores en Psicología Organizacional como el principal tópico de investigación (Escartín-Solanelles et al., 2010). Los autores De Miguel y Prieto (2016) sostienen que se trata de un problema psicosocial, que se genera entre personas que laboran en un espacio común de trabajo; que se ha ido expandiendo y debe ser abordado por las distintas disciplinas humanistas y sociales. Las consecuencias que genera son graves tanto para las víctimas como para la familia; las cuales pueden llevar a estados extremos, incluso a la muerte.

No obstante, Mumel et al. (2015) mantienen una postura contraria; para ellos no se puede considerar como un problema social puesto que aún existen múltiples medios para poder contrarrestarlos y evitar su expansión. De allí que los trabajadores asumen posiciones muchas veces contradictorias sobre el acoso laboral: para algunos es algo inconcebible, mientras que para otros se trata de una situación imposible de evitar y, a la cual hay que adaptarse (Zúñiga, 2017). Si bien en el pasado, era un tema casi ignorado por la sociedad, en los últimos años, a raíz del aumento de los casos judiciales en diferentes partes del mundo, ha capturado la atención de la prensa y ello ha incentivado a muchas víctimas a denunciar los abusos que sufren en sus centros de labores (Odetto, 2016); una situación que se repite de manera



cotidiana en las instituciones educativas y que finalmente termina afectando el proceso de enseñanza aprendizaje.

En congruencia con todo lo referido, el siguiente estudio tuvo como objetivo analizar y describir las características, tipos y consecuencias del acoso laboral, así como el desarrollo de estrategias para contrarrestar este fenómeno en las instituciones educativas.

## **Metodología**

El estudio fue desarrollado bajo el método de revisión sistemática de tipo exploratorio debido a que resume de forma metódica la evidencia científica del tema referido (Manchado et al., 2009). Se utilizaron fuentes primarias que contaron con las directrices relativas al acoso laboral en términos generales y las repercusiones en las instituciones educativas. La búsqueda de información se direccionó para encontrar fuentes en base de datos bibliográficas y buscadores de prestigio como SciELO, Scopus, Web of Science, Redalyc, ResearchGate y EBSCO, empleando métodos sistemáticos y explícitos para valorar la relevancia de las investigaciones (Hutton et al., 2016). Los términos de la búsqueda fueron acoso laboral en términos generales, características y tipología, así como acoso laboral referido en el ámbito educativo, causas y consecuencias, tanto en español como inglés. Con el fin de garantizar la exhaustividad del estudio, se creó la cadena de búsqueda agregando el operador booleano AND y los términos previamente mencionados. Dentro del proceso de búsqueda se segmentaron dos variables para el estudio, las cuales son: aspectos generales del acoso laboral y acoso laboral referido al ámbito educativo, los cuales permitieron precisar la búsqueda de la información y ayudar en el análisis previo.

Otro elemento incluido en la selección fue la antigüedad de los documentos, dadas entre 2010 – 2019 y que tuvieran una directa relación con las variables sujeto de revisión: aspectos generales del acoso laboral y acoso laboral en el ámbito educativo, además que se limitaron los resultados a texto completo.

Como resultado de la búsqueda se encontraron 527 artículos en bases de datos en español e inglés, sin embargo, fueron eliminados 495 debido a la aplicación de los criterios de inclusión arriba mencionados, quedando 49 artículos que mantienen información actualizada bajo el enfoque cualitativo y cuantitativa y referidas a las variables estudiadas, las mismas que han sido analizadas con exhaustividad y rigurosidad.

## **Resultados y discusión**



De las publicaciones seleccionadas se pudo recabar información relevante a nivel mundial, las mismas que son categorizadas por continentes.

**Tabla 1.** Número de artículos por continente.

País	Número de artículos	%
Europa	25	51
América	17	34
Asia	4	8
África	2	4
Oceania	1	3
	49	100

Fuente: Datos obtenidos en la revisión sistemática exploratoria.

Los artículos estudiados fueron agrupados y clasificados de acuerdo con las variables, considerando sus atributos recurrentes (Kitchenham, 2004) donde se establece lo siguiente:

**Tabla 2.** Artículos revisados según variables referidas

VARIABLES	Artículos que contienen las variables	No. Artículos
Aspectos generales del acoso laboral	Acquadro et al. (2018); Arnejčič (2016); Ayala, C. (2019); Basoccu (2014); Burakari (2017); Carvajal & Dávila (2013); Cólica (2017); Coetzee y Oosthuizen (2017); De Miguel & Prieto (2016); Escartín et al. (2012); Escartín-Solanelles et al. (2010); Hirigoyen (1999); Leymann (1990); Lorenzo de Membiela (2007); Luceño et al. (2008); Martín-Daza et al. (1998); Molero et al. (2016); Mumel et al. (2015); Odetto (2016); París-Marcano (2014); Parra (2015); Piñuel y García (2015); Pheko et al. (2017); Rodríguez et al. (2013); Rojo y Cervera (2005); Vveinhardt y Štreimikienė (2017); Zúñiga (2017).	27
Acoso laboral referido en el ámbito	Camacho y Mayorga (2017); Coskuner et al. (2018); Duffy y Sperry (2014); Ertürk (2016); Fahie y Devine (2014); García et al. (2016) Gülcan (2015); Harasemiuc y Díaz (2013); Hüsrevşahi (2015); Mutlu-Göçmen y Güleç (2018);	22




---

educativo      Peker et al. (2018); Okçu y Çetin (2017); Qureshi et al. (2015); Ricoy (2013); Rodríguez (2010); Román (2017); Sheehan et al. (2018); Sinha y Yadav (2017); Soares y Silva (2016); Toytok (2017); Ur Rehman et al. (2015); Yaman (2015).

---

Fuente: Datos obtenidos en la revisión sistemática exploratoria.

## El acoso laboral

Según Rojo y Cervera (2005) el término "mobbing" (traducido como acoso laboral, pero también con otras acepciones como acoso institucional, acoso psicológico, acoso moral o psicoterror) fue acuñado en 1972 por Peter Paul Heinemann; aunque, el profesor alemán Heinz Leymann fue el principal investigador, que durante la década de 1980, le dio especial énfasis basado en los estudios sobre la conducta hostil animal, realizados por Konrad Lorenz. En la Tabla 3 se muestran las definiciones.

**Tabla 3.** Algunas definiciones de referencia de acoso laboral

Autor	Definición
Leymann (1990)	Forma de violencia psicológica que tiene lugar en el ámbito laboral y puede manifestarse a través de diferentes tipos de comportamientos sobre una persona.
Martín-Daza et al. (1998)	Comportamientos de hostigamiento que se producen de forma tendenciosa, de manera sistemática y durante un cierto periodo de tiempo.
Lorenzo de Membiela (2007)	Forma de sometimiento del colaborador por la organización empresarial.
Luceño et al. (2008)	Riesgos psicosociales que suscitan interés por su repercusión en las personas afectadas y en las organizaciones que lo padecen.
Escartín et al. (2012)	Conjunto de comportamientos realizados sobre una persona o su contexto laboral, que son dañinos para los miembros de la organización.



Molero et al. (2016)	Fenómeno complejo que solo puede ser entendido a través de un examen de los factores sociales, individuales y organizacionales.
----------------------	---

---

Para Lorenzo de Membiela (2007) muchas veces se recurre al acoso laboral con la finalidad de proteger los valores y cultura organizacional, es decir, constituye una forma de sometimiento del colaborador por la organización empresarial; sobre este punto, Pheko et al. (2017) refuerzan lo anteriormente manifestado, señalando la existencia de una relación directa y significativa entre la cultura organizacional y el acoso laboral. Según Vveinhardt y Štreimikienė (2017) los factores de agresión laboral son los siguientes: calidad de vida, orientación sexual, nivel educativo, salario, posición en el trabajo, estado civil y edad.

Complementando lo anteriormente señalado, Acquadro et al. (2018) señalan que, existen tres elementos claramente diferenciados: la víctima (persona que sufre el abuso y puede llegar a padecer desórdenes de salud mental), el acosador (individuo o grupo que se caracteriza por su comportamiento abusivo y agresor) y el testigo (activo, porque se involucra en el problema; o pasivo, cuando no muestra ningún interés en apoyar a la víctima).

### **Características y factores del acoso laboral**

Los estudios de Ayala, (2019); Piñuel y García (2015) y Rodríguez et al. (2013) mencionan la existencia de seis características que permiten la identificación del acoso en el centro de trabajo:

- Comportamientos irracionales, agresivos y discriminatorios que busquen ocasionar daño en la persona afectada. Se generan impactos negativos no solo en el individuo receptor, sino también en todos aquellos colaboradores que presencian dicha situación.
- La conducta hostigadora debe haberse presentado durante mínimo seis meses y con una frecuencia semanal.
- La discriminación sexual, religiosa y xenofóbica, si bien no califican como acoso, constituyen otras modalidades de abuso de poder.
- Existen dos tipos de conflicto. En el primero, el acosado no ejerce ningún acto que provoque el comportamiento hostil, mientras que en el segundo, es parte de algún conflicto que se ha ido acrecentando en el transcurso del tiempo.
- El acosador en un principio puede asumir distintos tipos de conducta, que en el largo plazo, terminan convirtiéndose en acoso laboral, tales como restringir los canales de



comunicación, conformar grupos para aislar a la víctima, generar desprestigio y cualquier tipo de abuso en las condiciones laborales.

- El propósito es lograr que por cualquier medio posible, la persona abandone su puesto de trabajo.

Además de las seis características anteriormente expuestas, París-Marcano (2014) añade cuatro factores adicionales que inciden en el acoso laboral:

- Tipos de liderazgo totalmente opuestos por los que opta la organización: liderazgo autocrático (sancionador y autoritario) o el liderazgo laizzes-faire (líder débil y con falta de compromiso organizacional).
- Escasas oportunidades de crecimiento laboral.
- El control en el trabajo es constante y rígido.
- Excesivos lineamientos y políticas que tienden a generar confusión en los colaboradores.

### **Tipos de acosos laboral**

Por su parte, Basoccu (2014) y Parra (2015) señalan que existen tres tipos de mobbing, los cuales permiten analizar con mayor detalle las características y complejidad del abuso en el trabajo:

- *Mobbing vertical o descendente*: Se origina cuando el superior abusa de un subordinado, aprovechándose del poder que se le ha conferido. Acorde a los planteamientos de Hirigoyen (1999), este tipo de abuso siempre ha existido y genera un impacto negativo en las organizaciones, ya que puede ocasionar no solo la renuncia del colaborador, sino también, pérdidas en la rentabilidad empresarial.
- *Mobbing horizontal*: Tipo de acoso que surge entre colegas debido a la competencia en el trabajo, la envidia y sentimientos negativos que guían al individuo o a un grupo a abusar de sus semejantes; y difundiendo falsos rumores sobre la víctima (Arnejčič, 2016). Cólica (2017) añade que puede tomar diversas formas, como el ocultamiento de información, separación del equipo de trabajo, actitudes ofensivas; con el propósito de lograr que la víctima se deprima.
- *Mobbing ascendente*: No es muy frecuente; y se suscita cuando llega un nuevo superior y los subordinados lo rechazan de manera hostil y grosera, lo que puede ocasionar situaciones de boicot.



Sin embargo, Rayner y Hoël (1997, como se citó en Burakari, 2017) clasificaron el acoso laboral en cinco categorías:

- *Amenaza al status profesional:* Humillar, avergonzar o difundir chismes que atenten contra el honor y carácter profesional de la víctima.
- *Amenaza a la situación personal:* La agresión y humillación no solo se dirige hacia el aspecto profesional del trabajador, sino también, a otros aspectos como la raza, posición, orientación sexual, etc.
- *Aislamiento o separación:* El colaborador es separado de las reuniones de equipo y ello obstruye el flujo de comunicación organizacional.
- *Sobrecarga laboral:* A la víctima se le asignan tareas bajo presión, muchas veces imposibles de cumplir dentro de plazos muy cortos; trabaja más horas de las estipuladas en su contrato, se le niega información importante para la realización de sus labores, entre otras.
- *Desestabilización:* Se recompensa a otros por el trabajo realizado por la víctima, se le niega ascensos laborales y aumento de remuneraciones.

### **El acoso laboral en las instituciones educativas**

El acoso laboral en las instituciones educativas es un problema grave que puede incidir en el rendimiento de los docentes, con posteriores consecuencias en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los alumnos. Respecto a ello, Mutlu-Göçmen y Güleç (2018) sostienen que en la educación primaria, que constituye la base para la formación del alumno, el docente sufre acoso no solo por parte de la administración de la escuela, sino también por sus colegas, los estudiantes y sus padres, lo cual afecta negativamente a su productividad y compromiso con el aprendizaje escolar; sin embargo, el principal agente causante de acosos en las escuelas es la propia administración de las mismas (Gülcan, 2015).

París-Marcano (2014) sostiene que el tipo de liderazgo influye en el acoso laboral dentro de cualquier organización. En el ámbito educativo, dicho planteamiento que es reforzado por Peker et al. (2018), sostienen que en las instituciones educativas con liderazgo democrático, los casos de acoso laboral son menores, en comparación con aquellas donde se ejerce el liderazgo autocrático. Pero también concluyen que los docentes sufren mayor acoso durante sus primeros años en las escuelas, y ello debe ser considerado por los directivos, ya que dicha situación puede generar perjuicios en el aprendizaje de los alumnos. Sin embargo, a pesar de la gravedad del asunto, Hüsrevşahi (2015), señala que muchas veces los docentes víctimas de





acoso no comunican o denuncian este hecho, fomentándose el “silencio organizacional”, lo cual a largo plazo tiene consecuencias negativas para la institución educativa.

### Consecuencias del acoso laboral

Soares y Silva (2016) y García et al. (2016) sostienen que el mobbing o acoso laboral tiene como finalidad humillar, ofender y destruir física y psicológicamente a la persona, sin importar las consecuencias del daño ocasionado, hasta lograr que ésta renuncie. Rodríguez et al. (2013) sostienen que las víctimas de acoso laboral sufren aproximadamente 60 síntomas que impactan en su conducta. En la siguiente tabla 4, dichos síntomas son agrupados en seis consecuencias:

**Tabla 4.** Consecuencias negativas en la conducta de las víctimas de acoso laboral

Consecuencias	Síntomas
Personales	Pérdida del deseo de superación Decadencia de su vida social. Experimenta problemas en las relaciones familiares
Físicas	Dolores abdominales (los cuales pueden llevar a cuadros clínicos más graves como irritabilidad de colon y diarreas constantes). Náuseas y vómitos. Dolores de pecho y espalda, además de excesiva sudoración. Alergias e irritaciones a la piel. Aumento o disminución de la masa corporal
Cognitivas	Problemas de memoria y concentración. Incremento de los niveles de inseguridad y hostilidad.
Trastornos del sueño	Dolencias que no le permiten cumplir con sus horas diarias de sueño (pesadillas, insomnio, etc.).
Afectivas	Pesimismo y constante nerviosismo ante cualquier situación. Incremento del miedo.
Otros trastornos psicológicos	Elevados niveles de depresión. Sostienen la existencia de una relación directa y significativa entre acoso laboral y otras alteraciones mentales como la ansiedad y el estrés; sobre este último, indican que es causa de bajo rendimiento laboral, ausentismo y eleva el deseo del



colaborador de abandonar su puesto de trabajo.

Suicidio

*Fuente.* Datos tomados de Fahie y Devine (2014); Harasemiuc y Díaz (2013); Qureshi et al. (2015); Rodríguez et al. (2013); Yaman (2015).

Complementando lo manifestado en la precedente tabla 4, Toytok (2017) señala que en las instituciones educativas, la depresión es una grave consecuencia del acoso laboral, puesto que ocasiona que la víctima se aleje de los equipos de trabajo en que participa, pierda la autoconfianza y autorespeto, lo cual puede conducirlo hacia un fuerte trastorno psicológico; no obstante, también perjudica a la institución educativa, ya que trae como consecuencia la reducción del personal docente y por consiguiente, incide también en los estudiantes. Por su parte, Sinha y Yadav (2017) añaden que los docentes víctimas de acoso laboral pueden llegar a padecer problemas de: alienación laboral, conflictos familiares e incluso llegar al suicidio, en concordancia con lo manifestado también por Rodríguez et al.(2013).

Por su parte, Rodríguez (2010) y Camacho y Mayorga (2017) plantean que además del impacto negativo en las víctimas, también se produce uno del mismo tipo en la organización y la comunidad; el cual se aprecia a continuación en la tabla 5:

**Tabla 5.** Impacto negativo del acoso laboral en la organización y sociedad

Ámbito	Impacto negativo
En la organización	<i>Productividad:</i>
	Disminución del trabajo en equipo.
	Reducción del personal.
	Alta rotación del personal que eleva los costos.
	Disminución de los niveles de motivación.
	La producción se ve afectada en términos de calidad y cantidad.
	Disminución de la rentabilidad económica.
	<i>Ambiente de trabajo:</i>
	La confianza entre compañeros de trabajo disminuye, afectando al clima de la organización.
	Los flujos de comunicación se tornan cada vez más escasos.



En la sociedad	<p>Disminución de la población económicamente activa.</p> <p>Se incrementan las cargas sociales, por ejemplo, las pensiones de invalidez.</p> <p>Incremento de los costos del tratamiento médico para la persona acosada.</p>
----------------	---

*Fuente.* Adaptado de Rodríguez (2010) y Camacho y Mayorga (2017)

Respecto al impacto negativo en las instituciones educativas, y para complementar lo mencionado en la tabla 5, Ertürk (2016) señala que un docente que sufre acoso laboral, perderá confianza en su institución educativa, y por ende, ello repercutirá negativamente en la efectividad del proceso de enseñanza y en el compromiso con el logro del aprendizaje de sus estudiantes (ur Rehman et al. 2015). Por su parte, Okçu y Çetin (2017) mencionan que el acoso laboral tiene efectos negativos en la calidad de la educación, provocado por la insatisfacción de los docentes (debido al clima organizacional inadecuado y al elevado nivel de estrés que presenta).

### **Estrategias para contrarrestar el acoso laboral**

Ricoy (2013) señala que el acoso laboral puede ser enfrentado, de manera general, por la víctima del siguiente modo:

- El acosado debe comunicar sobre esta situación a otros compañeros de trabajo, familiares o allegados, incluso al sindicato conformado en su centro de labores, dejando constancia del abuso al que está siendo sometido. Además, se recomienda que en el caso de no tener personas de confianza, recurra a un médico o psicólogo.
- Todos aquellos eventos que forman parte del acoso experimentado día a día, deberían ser registrados y sistematizados por el colaborador afectado, con la finalidad de poder emplearlas como prueba fehaciente ante los tribunales, de ser el caso. Además, recabar pruebas dentro del lugar de trabajo, tales como mensajes de correo electrónico, memorandos, testimonios de personas que han llegado a presenciar el comportamiento hostil hacia la víctima, entre otras, con la finalidad de tener argumentos de defensa.

Para Román (2017) y Coetzee y Oosthuizen (2017), los gerentes pueden implementar las siguientes medidas para mejorar el clima organizacional, contrarrestando situaciones de acoso laboral:



- Invitar a los colaboradores para que participen en la elaboración e implementación del plan estratégico, con la finalidad de que ayuden a definir y delimitar las responsabilidades de los distintos cargos.
- Procurar la mejora del clima organizacional y de las condiciones de trabajo para evitar las agresiones físicas y psicológicas.
- El despido de colaboradores solo es viable si es que se llega a comprobar que dichos elementos son los causantes de conflictos imposibles de manejar.
- Establecer políticas de motivación intrínsecas que contribuyan a la retención de aquellos colaboradores que son eficientes, pero que han sido víctimas de acoso en el centro de labores, ya que ello mejoraría su bienestar psicológico.

De un modo específico, abordando la problemática del acoso laboral en las instituciones educativas, y basado en los planteamientos de Mutlu-Göçmen y Güleç (2018); Peker et al. (2018) y Sheehan et al. (2018) se sugiere que deben impartirse capacitaciones laborales, enfatizando en el tema del acoso y orientándolos para que puedan superar esta situación, con la finalidad de que el aprendizaje de los alumnos no resulte afectado; además, los docentes deben comprender que resulta necesario que aprendan a superar el acoso laboral, ya que ellos son los encargados de formar y compartir experiencias con sus estudiantes, y dicha formación no debe restringirse solo al ámbito educativo, sino también a otros temas que puedan ayudarles en su desarrollo como personas. Asimismo, se sugiere que los equipos directivos de las instituciones educativas se capaciten en temas de recursos humanos, con el propósito de que logren ayudar de una mejor forma a todos aquellos docentes que pasen por problemas de acoso laboral, así como también, para que aprendan a ejercer un liderazgo democrático y participativo que contribuya a reducir o descartar dicha problemática.

Por su parte, Coskuner et al. (2018) resaltan que los directivos de las instituciones educativas deben brindar todo el apoyo posible a aquellos docentes que han sido víctimas de acoso dentro de la escuela, puesto que ello terminaría beneficiándola; además, deben procurar la apertura de canales de comunicación y brindar ambientes de trabajo sólidos y favorables para sus subordinados; así como también, implementar políticas de monitoreo y transparencia que permitan detectar estos problemas de manera oportuna (Sinha y Yadav, 2017). Sugiere Gülcan (2015) que para reducir la intensidad del trabajo docente y los niveles de estrés, se debe disminuir la cantidad de estudiantes por ambiente de trabajo, ya que un docente estresado no logrará transmitir adecuadamente sus conocimientos.



Pero, ¿qué se puede hacer para reintegrar al entorno laboral (independientemente del tipo de organización) a aquellas personas que han sido víctimas de acoso? Sobre este punto, y tomando como base los planteamientos de Duffy y Sperry (2014), existen cuatro elementos básicos que pueden permitir la reintegración de una víctima de acoso al entorno laboral:

- *Reconocimiento*: Requiere que los altos mandos de la organización reconozcan que hubo una situación de acoso laboral. Dicho reconocimiento solamente cumple un rol conciliador.
- *Disculpa*: En un principio puede parecer insuficiente, pero ayuda a que la víctima supere poco a poco las consecuencias negativas producto del acoso sufrido.
- *Reparación*: El acoso que se ha denunciado al interior de la organización puede ser visualizado como una oportunidad de mejora. Los altos mandos gerenciales deben realizar los ajustes y cambios necesarios para que dicho problema no vuelva a ocurrir; y ello, indirectamente, origina satisfacción en la víctima, puesto que su problema serviría de experiencia para que otras personas no pasen por lo mismo.
- *Compensación*: Se acepta que una vez que se sufre el acoso, la vida laboral no puede volver a ser la misma de antes. No obstante, la organización puede compensar a la víctima, para que ello sirva de apoyo en su proceso de recuperación (la compensación puede realizarse de manera económica o en el aspecto de la salud, tan solo por citar algunos ejemplos).

## Conclusiones

- Las principales investigaciones sobre el acoso laboral se han realizado desde la perspectiva de la Psicología Organizacional, durante la segunda mitad del siglo XX; y aunque el propósito del acoso laboral es que la víctima abandone su centro de trabajo, en determinadas circunstancias puede devenir en un desenlace fatal, como el suicidio del individuo.

Los diversos estudios analizados, plantean la existencia de tres tipos de mobbing de acuerdo a la estructura organizacional, los cuales tienen efectos negativos no solo en la víctima, sino también en la sociedad. Así en el ámbito educativo, el acoso laboral a los docentes puede incidir negativamente en el aprendizaje de los estudiantes y en la calidad de su educación, puesto que no se encuentra en las condiciones óptimas para desempeñar su función de manera eficiente.

- La aplicación de estrategias directamente orientadas a contrarrestar el acoso laboral, hacen posible la implementación de políticas de monitoreo y transparencia, las mismas que permiten detectar estos problemas de manera oportuna y coadyuvan a la apertura de canales de comunicación, los que manejados adecuadamente contribuyen al establecimiento de medidas favorables para mejorar el clima organizacional, superando todo tipo de situaciones de conflicto.

## Referencias bibliográficas

- Acquadro, D., Bernardelli, S. y Varetto, A. (2018). Mobbing (bullying at work) in Italy: characteristics of successful court cases. *Journal of Injury and Violence Research*, 10(1), 17-24. doi: 10.5249/jivr.v10i1.945
- Arnejčič, B. (2016). Mobbing in Company: Levels and Typology. *Organizacija*, 49(4), 240-250. doi: 10.1515/orga-2016-0021
- Ayala, C. (2019). Acoso moral en el trabajo (mobbing): concepto y elementos. *Anuario jurídico y económico escurialense*, 52, 151-178.
- Basoccu, C. (2014). *Discriminate e vittime di mobbing. Analisi e riflessione sulla condizione delle lavoratrici in Italia, in particolare in Sardegna e in Veneto* (Tesis de licenciatura). Recuperada de <http://dspace.unive.it/>.
- Burakari, R. (2017). *The impacts of workplace bullying on organizational climate* (Tesis doctoral). Recuperada de la base de datos ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Camacho, A. y Mayorga, D. (2017). Riesgos laborales psicosociales. Perspectiva organizacional, jurídica y social. *Prolegómenos*, 20(40), 159-172. doi: 10.18359/prole.3047
- Carvajal, J. y Dávila, C. (2013). Mobbing o acoso laboral. Revisión del tema en Colombia. Cuadernos de Administración (*Universidad del Valle*), 29(49), 95-106. doi: 10.25100/cdea.v29i49.68
- Coetzee, M. y Oosthuizen, R. (2017). Work-role psychosocial flourishing: Its mediation role on workplace bullying and employee turnover intention. *Journal of Psychology in Africa*, 27(3), 211-215. doi: 10.1080/14330237.2017.1321826
- Cólica, P. (2017). *Neurociencias y psicobiología del estrés laboral: el burnout en docentes y personal de salud, y hostigamiento "mobbing"* [versión Adobe Digital Editions]. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com>.
- Coskuner, S., Costur, R., Bayhan-Karapinar, P., Metin-Camgoz, S., Ceylan, S., Demirtas-Zorbaz, S., . . . Cifiliz, G. (2018). Mobbing, Organizational Identification, and Perceived Support: Evidence from a Higher Education Institution. *Eurasian Journal of Educational Research*, (73), 19-40. doi: 10.14689/ejer.2018.73.2
- De Miguel, V. y Prieto, J. (2016). El acoso laboral como factor determinante en la productividad empresarial: El caso español. *Perspectivas*, 19(38), 25-44. Recuperado de [http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n38/n38\\_a03.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n38/n38_a03.pdf).
- Duffy, M. y Sperry, L. (2014). *Overcoming Mobbing: A Recovery Guide for Workplace Aggression and Bullying*. New York: Oxford University Press.
- Escartín, J., Rodríguez-Carballeira, A., & Zapf, D. (2012). *Moobing: acoso psicológico en el trabajo*. España: Editorial Síntesis
- Ertürk, A. (2016). Organizational Trust of Mobbing Victims: A Study of Turkish Teachers. *Journal of Education and Training Studies*, 4(11), 49-57. doi: 10.11114/jets.v4i11.1827



- Escartín-Solanelles, J., Arrieta-Salas, C. y Rodríguez-Carballeira, Á. (2010). "Mobbing" o acoso laboral: revisión de los principales aspectos teórico-metodológicos que dificultan su estudio. *Actualidades en Psicología*, 23-24(10), 1-19. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/apsi/v23-24n10-111/a01.pdf>.
- Fahie, D. y Devine, D. (2014). The Impact of Workplace Bullying on Primary School Teachers and Principals. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 58(2), 235-252. doi: 10.1080/00313831.2012.725099
- García, A., Gómez, M. y Riveros, J. (2016). *El acoso laboral en el contexto colombiano: una revisión del constructo (SPAD)* (Trabajo de grado). Recuperado de <http://repository.usta.edu.co/>.
- Gülcan, M. (2015). Teachers' perceptions regarding mobbing at schools. *Educational Research and Reviews*, 10(8), 1202-1209. doi: 10.5897/ERR2015.2187
- Harasemiuc, V. y Díaz, J. (2013). Evidencia científica de la relación entre acoso laboral y depresión. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 59(232), 361-371. doi: 10.4321/S0465-546X2013000300006
- Hirigoyen, M.-F. (1999). *El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*. (E. Folch, Trad.) Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Hüsrevşahi, S. (2015). Relationship between Organizational Mobbing and Silence Behavior among Teachers. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 15(5), 1179-1188. doi: 10.12738/estp.2015.5.2581
- Hutton, B., López, F., & Moher, D. (2016). Catalá- La extensión de la declaración PRISMA para revisiones sistemáticas que incorporan metaanálisis en red: PRISMA-NMA. *Medicina Pública*, 147(6), 262-266. doi: 10.1016/j.medcli.2016.02.025
- Kitchenham, B. (2004). *Procedures for Performing Systematic Reviews*. UK: Keele University Technical Report.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces [Mobbing y terror psicológico en los lugares de trabajo]. *Violence and Victims*, 5, 119-126.
- Lorenzo de Membiela, J. (2007). *Mobbing en la administración: reflexiones sobre la dominación burocrática* (versión Adobe Digital Editions). Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com>.
- Luceño L, Martín J, Rubio S, Jaén M (2008) Psicología y riesgos laborales emergentes: los riesgos psicosociales [Psychology and emerging occupational risks: psychosocial risks]. *EduPsykhé. Revista de Psicología y Educación*, 7(2):111-129"
- Manchado, R., Tamames, S., López, M., Mohedano, L., D'Agostino, M., & Veiga, J. (2009). Revisiones Sistemáticas Exploratorias. *Medicina y Seguridad en el trabajo*, 55(216), 12-19
- Martín-Daza, F., Pérez-Bilbao, J. & López, A. (1998). *El hostigamiento psicológico en el trabajo. Mobbing. Nota Técnica Preventiva (NTP) N° 476*. Madrid. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT).
- Molero, M., Pérez-Fuentes, M. y Gázquez, J. (2016). Acoso laboral entre personal de enfermería. *Enfermería Universitaria*, 13(2), 114-123. doi: 10.1016/j.reu.2016.03.001
- Mumel, D., Jan, S., Treven, S. y Malc, D. (2015). Mobbing in Slovenia: Prevalence, mobbing victim characteristics, and the connection with post-traumatic stress disorder. *Nase Gospodarstvo*, 61(1), 3-12. doi: 10.1515/ngoe-2015-0001
- Mutlu-Göçmen, N. y Güleç, S. (2018). Relationship between Teachers' Perceptions of Mobbing and Their Problem Solving Skills. *Educational Research and Reviews*, 13(1), 51-59. doi: 10.5897/ERR2017.3404
- Odetto, C. (2016). El acoso laboral en las organizaciones privadas de la ciudad de Rosario. *Invenio*, 19(37), 107-122. Recuperado de la base de datos Academic Search Complete de EBSCO.

- Okçu, V. y Çetin, H. (2017). Investigating the Relationship among the Level of Mobbing Experience, Job Satisfaction and Burnout Levels of Primary and Secondary School Teachers. *Universal Journal of Educational Research*, 5(1), 148-161. doi: 10.13189/ujer.2017.050119
- París-Marcano, M. (2014). *Factores antecedentes no individuales que inciden en el acoso psicológico en el trabajo: El caso del acoso laboral institucionalizado* (Tesis doctoral). Recuperada de la base de datos ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Parra, L. (2015). Aportes para el desarrollo normativo sobre acoso laboral en Ecuador: la experiencia de la Ley 1010 de 2006 en Colombia. *Foro Revista de Derecho*, (24), 51-71.
- Peker, S., İnandi, Y. y Giliç, F. (2018). The Relationship between Leadership Styles (Autocratic and Democratic) of School Administrators and the Mobbing Teachers Suffer. *European Journal of Contemporary Education*, 7(1), 150-164. doi: 10.13187/ejced.2018.1.150
- Pheko, M., Monteiro, N. y Segopolo, M. (2017). When work hurts: A conceptual framework explaining how organizational culture may perpetuate workplace bullying. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 27(6), 571-588. doi: 10.1080/10911359.2017.1300973
- Piñuel, I. y García, A. (2015). *La evaluación del mobbing: cómo peritar el acoso psicológico en el ámbito forense* (ersión Adobe Digital Editions). Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com>.
- Qureshi, M., Iftikhar, M., Janjua, S., Zaman, K., Raja, U. y Javed, Y. (2015). Empirical investigation of mobbing, stress and employees' behavior at work place: quantitatively refining a qualitative model. *Quality and Quantity*, 49(1), 93-113. doi: 10.1007/s11135-013-9976-4
- Ricoy, R. (2013). *Mobbing o acoso moral laboral e inmobiliario [versión Adobe Digital Editions]*. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com>.
- Rodríguez, M. (2010). *Manual acoso moral: Mobbing. Formación para el empleo [versión Adobe Digital Editions]*. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com>.
- Rodríguez, M., Domínguez, Á. y Osona, J. (2013). *Mobbing: volviendo a vivir [versión Adobe Digital Editions]*. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com>.
- Rojo, J. y Cervera, A. (2005). *Mobbing o acoso laboral [versión Adobe Digital Editions]*. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com>.
- Román, O. (2017). Microviolencia en el trabajo, una práctica cotidiana del ejercicio del poder del management en las organizaciones -una reflexión urgente en tiempos de reconciliación-. *Sociedad y Economía*, (33), 237-263. Recuperado de la base de datos ProQuest Central.
- Sheehan, M., McCabe, T. y Garavan, T. (2018). Workplace bullying and employee outcomes: a moderated mediated model. *The International Journal of Human Resource Management*, 29, 1-38. doi: 10.1080/09585192.2017.1406390
- Sinha, S. y Yadav, R. (2017). Workplace bullying in school teachers: An Indian enquiry. *Indian Journal of Health & Wellbeing*, 8(3), 200-205. Recuperado de la base de datos Academic Search Premier de EBSCO.
- Soares, J. y Silva, N. (2016). Acoso laboral y su prevención en organizaciones saludables. *Salud de los Trabajadores*, 24(1), 51-58.
- Toytok, E. (2017). Perception of Mobbing by Teachers and Organizational Depression: A Correlational Model Study. *Universal Journal of Educational Research*, 5(12A), 168-175. doi: 10.13189/ujer.2017.051323
- Ur Rehman, F., Javed, F., Khan, A., Nawaz, T. y Hyder, S. (2015). Determining the Effects of Mobbing on Organizational Commitment: A Case of Educational Sector in Pakistan. *Journal of Education and Practice*, 6(22), 101-105.





- Vveinhardt, J. y Štreimikienė, D. (2017). Demographic, social and organizational characteristics on the levels of mobbing and single cases of harassment: the multicomplex approach. *E+M Ekonomie a Management*, 20(3), 52-69. doi: 10.15240/tul/001/2017-3-004
- Yaman, E. (2015). Mobbing and Stress. *International Journal of Progressive Education*, 11(2), 6-13. Recuperado de <http://www.inased.org/v11n2/ijpev11n2.pdf>.
- Zúñiga, M. (2017). Trabajo, trabajadoras y cultura organizacional. Entre el mobbing y el acoso sexual. *El Cotidiano*, 33(206), 91-98. Recuperado de la base de datos ProQuest Central.