

# EFFECTOS PSICOSOCIALES EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS EN LA CIUDAD DE QUITO, ECUADOR

## *PSYCHOSOCIAL EFFECTS IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS IN THE CITY OF QUITO, ECUADOR*

**EFRAÍN FLORES BATALLAS**

Universidad Tecnológica Equinoccial  
Correo electrónico: eflores@ute.edu.ec

FECHA DE RECEPCIÓN: 07/11/2016

FECHA DE ACEPTACIÓN: 16/12/2016

### RESUMEN

Las organizaciones ofrecen la posibilidad de administrar el factor humano desde la plataforma empresarial, impartir conocimientos y compartir experiencias en el aula; conocen de la importancia de evaluar sus aspectos psicosociales y buscan prevenir posibles trastornos psicológicos que afecten su salud y, por lo tanto, su rendimiento. Este planteamiento tiene como punto principal la felicidad del factor humano en el trabajo.

La labor que cumplen las personas es determinante en el logro de los objetivos empresariales y, desde luego, personales; sin embargo, no hay que olvidar que existen factores que comprometen su salud y bienestar. Está, por ejemplo, la presencia de elementos psicosociales que influyen en la disposición en el trabajo, tales como la doble presencia, el conflicto de rol, la motivación, las posibilidades de desarrollo, etcétera. Sobre esta base se desea poner a consideración del lector el acoso psicológico en el trabajo (*mobbing*) como particularidad de evaluación psicosocial.

**Palabras clave:** Evaluación psicosocial; acoso psicológico; organización; ambiente y clima laboral.

### ABSTRACT

Organizations usually offer the possibility of managing the human factor from the business platform, impart knowledge and share experiences in the classroom. They are aware of the importance of assessing their psychosocial aspects and seek to prevent possible psychological disorders that affect their health and, therefore, their performance. This approach has as its main focus the happiness of the human factor at work.

The work performed by employees is decisive in the achievement of business goals and, of course, for personal development; however, we shouldn't forget that there are factors that compromise the worker's health and well-being. There is, for example, the presence of psychosocial elements that influence the disposition at work, such as double presence, role conflict, motivation, development possibilities, and so on. On this basis it is desired to put to the reader's consideration the psychological harassment at work (*mobbing*) as a peculiarity of psychosocial evaluation.

**Keywords:** Psychosocial evaluation; mobbing; organization; environment and work climate.

## Introducción

Una empresa es una organización humana, el fin último es el beneficio, incluso al factor humano se le ha denominado “capital humano”, para nivelarlo con ese fin. No obstante, los seres humanos constituyen el factor clave para el logro de los objetivos estratégicos organizacionales. El éxito o fracaso de una empresa, depende del talento con el que cuente; la importancia de la administración de este factor, se ha perpetuado, en razón de que las empresas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno.

Es imperativo, identificar y proponer soluciones a los problemas que en cuanto al enfoque psicosocial se puedan evidenciar en la organización, que deberán ser resueltos en forma reflexiva, que confronte una teoría y contraste los resultados que se desean alcanzar, al tener como objeto práctico el desarrollo de la organización; entonces es necesario diagnosticar la contribución efectiva del factor humano de la organización, que permita contar con personal idóneo para cumplir con la gestión encomendada.

Las organizaciones educativas no son la excepción, ya que cuentan con un contingente humano; sin embargo, los resultados alcanzados por esas personas, no han sido medidos en su real dimensión, es más, podrían no ser los que se esperan. De ahí que se proyecta efectuar un estudio que se encargue de lo que le sucede al ser humano en la empresa, de la comunicación, ambiente y clima laboral en el que se desenvuelva, y del enfoque psicosocial de la gestión realizada por ellos, la cual por requerimientos del cliente, de la competencia, del gobierno de turno y de los avances

tecnológicos, requiere de una gestión orientada al cambio y la innovación.

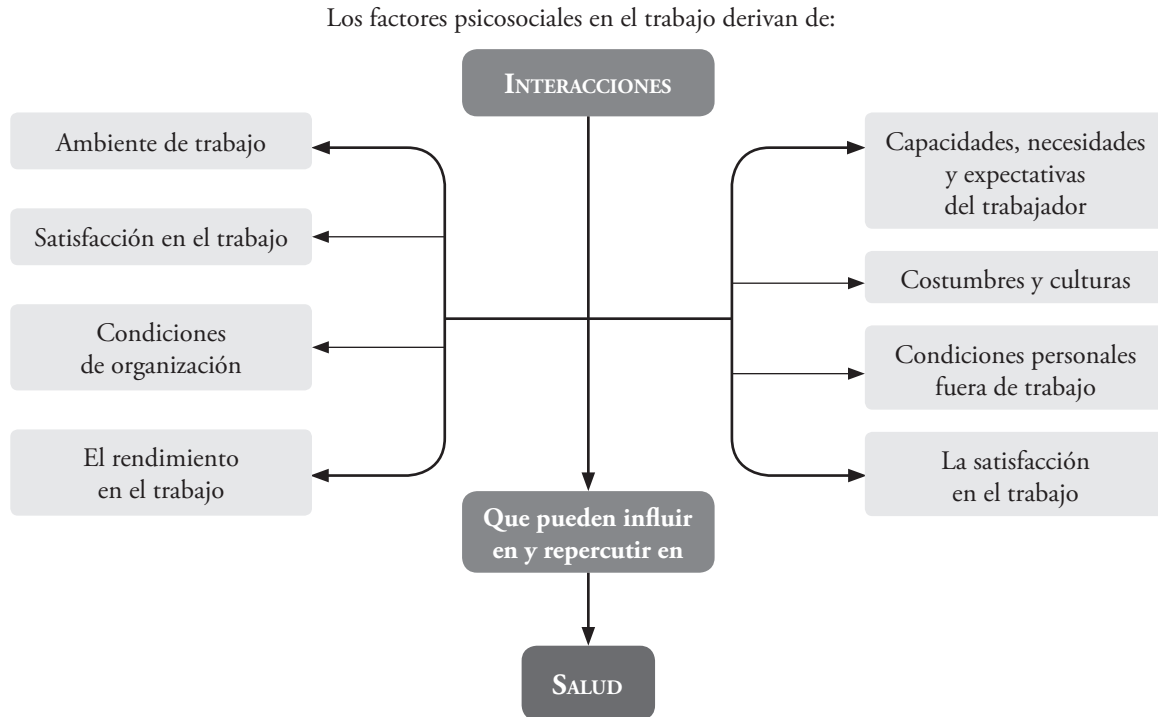
### Importancia del estudio de los aspectos psicosociales en la organización

Al enfoque psicosocial, se lo puede definir como un proceso de acompañamiento profesional a nivel personal, familiar y comunitario, que busca restablecer la integridad emocional de las personas y de sus redes sociales. Este enfoque intenta explicar y entender las respuestas y comportamientos de los individuos en diversas dimensiones: económicas, sociales, políticas y religiosas.

La perspectiva psicosocial se manifiesta como una visión interdisciplinaria de la realidad social; por ello, la determinación del enfoque psicosocial se evidencia en la interacción entre procesos psicológicos y sociales. El objetivo básico es conseguir la interacción social como resultante de las expectativas y la derivación del entorno social – cultural en que están inmersas las personas interactuantes. Lo puntualizado determina la importancia del enfoque psicosocial, considerando las fases del modelo que se refieren al diagnóstico y estudio psicosocial; al trabajo directo, indirecto, y a las técnicas de apoyo; es en la fase final donde termina el proceso de diagnóstico e inicia la evaluación de lo alcanzado.

Estas fases permiten identificar y analizar las situaciones problema del sujeto social y como estructura de trabajo, han permitido asociarse con la naturaleza del problema y emplear las herramientas que ofrece el modelo para el manejo adecuado de la relación con el sujeto social, lo cual puede facilitar el cambio (Abello. A.; Lozano D., 2013).

FIGURA 1. LOS FACTORES PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO



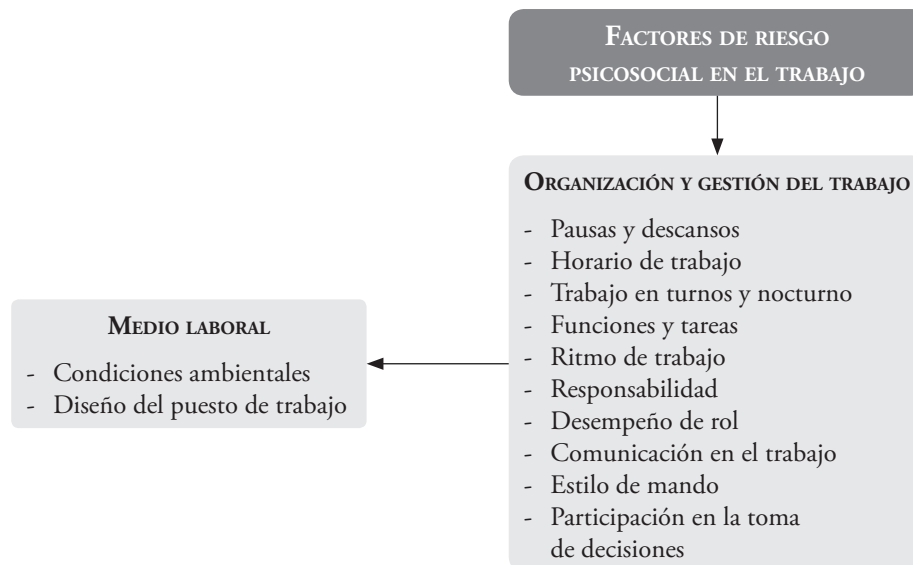
Elaboración: autor.

En la figura 1 se pueden analizar las condiciones de trabajo que incluyen los aspectos y características del ambiente de trabajo, de la tarea y de la organización. Se representan los factores humanos que engloban las capacidades, habilidades, necesidades, expectativas, cultura y aspectos de su vida privada, estos aspectos cambian y varían con el tiempo, entre otras cosas, para adaptarse a las condiciones de trabajo. Una interacción negativa entre las condiciones de trabajo y los factores humanos produce trastornos en la salud física del individuo, provocando alteraciones neurohormonales, bioquímicas, fisiológicas, psicológicas y comportamentales, a la vez, pueden determinar insatisfacción laboral y descenso del rendimiento del trabajador. Flores. E. (2014). Diseño de una herramienta evaluativa de los aspectos psicosociales. Caso facultad de Ciencias Económicas y Negocios de la UTE.

Los factores de riesgo psicosocial en el trabajo hacen referencia a las condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con las condiciones ambientales, con la organización, con los procedimientos y métodos de trabajo, con las relaciones entre los trabajadores, con el contenido del trabajo y con la realización de las tareas, y que pueden afectar a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos, tanto a la salud del trabajador como al desempeño de su labor (INSHT, 2001).

Se podría afirmar que los factores de riesgo psicosocial en el trabajo tienen que ver con la interacción del trabajador con el medio laboral y con la organización y gestión del trabajo que son potencialmente negativos para la salud de los trabajadores (véase Figura N° 2).

FIGURA 2. FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL EN EL TRABAJO



Elaboración: autor.

En la década de 1990 surge el acoso psicológico en el trabajo, es decir, la exposición sistemática a actos negativos (maltrato verbal, comentarios humillantes, ridiculización, calumnias o exclusión social) por parte de compañeros, supervisores o subordinados como un importante factor de riesgo o de estrés para muchos trabajadores (Rodríguez, 2011).

La calidad del lugar de trabajo se ha convertido en un aspecto cada vez más importante en la vida de las personas, dada su considerable influencia sobre el bienestar y el estado de salud. (González 2005). Las relaciones sociales que se desarrollan en el lugar de trabajo afectan enormemente a la propia imagen y al sentido de identidad y de pertenencia al grupo. El *mobbing* (acoso psicológico en el trabajo), fue estimado por primera vez por Lorenz. Este término inglés puede traducirse al castellano como “acoso u hostigamiento”, aplicado al ámbito laboral, describe situaciones en las que un sujeto se convierte en blanco del grupo al que pertenece y es sometido por este o por alguno de sus miembros con el consentimiento del resto, esta persecución puede traer como consecuencia importantes trastornos en su salud, tanto física como psíquica, por lo que resulta necesaria, en muchos casos, la asistencia médica y psicológica.

A través del reconocimiento del sufrimiento extremo, Hirigoyen (2001) lo denomina “acoso moral en el trabajo”. Los acosadores normalmente tenían la finalidad de destruirlos moralmente de distintas formas. El *mobbing* se pone en marcha con el fin deliberado de infligir un daño emocional y extremo a las personas elegidas; además, deteriora todo el entramado de las relaciones laborales y sociales solidarias afectando negativamente su productividad”. Acosar, hostigar, vilipendiar, degradar, insultar, golpear, denigrar, son otras apreciaciones del *mobbing* y se vislumbran cuando en las organizaciones en donde se dan este tipo de actitudes, usualmente se trata de ocultar la existencia del *mobbing*, tanto por las personas que cometen el acoso, como por la persona que lo recibe, esto se debe a que se ha vuelto algo tan cotidiano que ya lo aprecian como algo normal.

Para Parés, (2010), existen diferentes pasos que conforman la estructura del *mobbing*:

- Evitar comunicarse; el acosador necesita evitar todos los riesgos externos que se puedan dar y lo hace evitando a la víctima.
- Las manifestaciones que evitan la falta de ética; hay una falta de criterio moral del acosador pues maneja una doble moral.

- El fomento de los sentimientos de envidia; los acosadores tratan de terminar con las personas que obtienen logros y son felices, pues así se les crea la falsa ilusión de que así serán superiores a ellas, y esta parte tiene que ver más con lo personal que con lo profesional.

### Tipos de *mobbing*

**Ascendente:** en el que quien ostenta un rango jerárquico superior en la organización se ve agredido por uno o varios subordinados.

**Horizontal:** el comportamiento de los grupos no es el resultado de los comportamientos individuales de quienes lo componen, sino que el grupo aparece con una nueva identidad que tiene su propio comportamiento. En este supuesto un trabajador se ve acosado por un compañero con el mismo nivel jerárquico.

**Descendente:** esta es la situación más habitual y se trata un comportamiento en el que la persona que ostenta el poder, a través de desprecios, falsas acusaciones, e incluso insultos pretende minar el ámbito psicológico del trabajador acosado para destacar frente a sus subordinados, para mantener su posición jerárquica.

### Fases del *mobbing*

**Primera fase de conflicto.** Es normal que aparezcan conflictos interpersonales en cualquier empresa como consecuencia de la existencia de grupos y personas que frecuentemente tienen intereses y objetivos distintos e incluso contrapuestos.

**Segunda fase de *mobbing*.** En esta fase el acosador pone en práctica toda la estrategia de hostigamiento, utilizando para ello, sistemáticamente y durante un tiempo prolongado, una serie de comportamientos perversos cuyo objetivo es ridiculizar y apartar socialmente a la víctima.

**Tercera fase de intervención de la empresa.** Lo que en principio era un conflicto conocido básicamente por los miembros del grupo al que pertenece la víctima, transcende a la dirección de la empresa.

amente por los miembros del grupo al que pertenece la víctima, transcende a la dirección de la empresa.

**Cuarta fase de marginación o exclusión de la vida laboral.** Esta última fase suele desembocar en el abandono de la víctima de su puesto de trabajo, muy probablemente tras haber pasado por largas temporadas de baja.

Analizados estos aspectos, es factible entender que el *mobbing* es “aquella presión laboral tendiente a la autoeliminación de un trabajador mediante su estigmatización y/o denigración” (Comité de Empresa E.E.Q. 2014).

Según Piñuel y Zabala (2003), cómo sobrevivir al acoso, las estrategias habituales que se materializan en el acoso laboral son las siguientes:

- El superior restringe a la persona la posibilidad de hablar.
- Cambiar la ubicación de una persona separándola de sus compañeros.
- Prohibir a los compañeros que hablen a una persona determinada.
- Obligar a alguien a ejecutar tareas en contra de su conciencia.
- Juzgar el desempeño de una persona de manera ofensiva.
- Cuestionar las decisiones de una persona.
- No asignar tareas a una persona y asignar tareas sin sentido o degradantes.
- Asignar a una persona tareas muy por debajo de sus capacidades.
- Asignar tareas con datos erróneos.

### Consecuencias psicológicas y laborales

El lento deterioro de la confianza en sí misma y en sus capacidades profesionales por parte de la víctima, puede traer muchas consecuencias:

- Desvalorización personal que puede traducirse en baja autoestima
- Creencia de haber cometido realmente errores, fallos o incumplimientos.

- Enfermedades físicas.
- Insomnio, ansiedad, estrés, angustia, irritabilidad, hipervigilancia, fatiga, cambios de personalidad, problemas de relación con la pareja, depresión.
- Agresividad de la víctima con la familia e incremento de conflictos familiares
- Estigmatización social en los sectores de actividad laboral.

Al considerar las afirmaciones emitidas, se puede aseverar que cada vez más organizaciones incorporan la evaluación de riesgos psicosociales como parte de su proceso habitual de evaluación cuando se detectan posibles conflictos.

Surge la necesidad de efectuar una evaluación de medidas para la prevención de riesgos psicosociales en el trabajo que detecte las principales dimensiones de riesgo y entregue a su vez sugerencias para la intervención.

Para evaluar el *mobbing* hay que establecer la diferencia con un conflicto interpersonal en el que pueden darse el mismo tipo de conductas pero que difieren en cómo se producen, la frecuencia y la duración de estas conductas hostiles.

La importancia del estudio radica además en que hay que cuantificar su magnitud, con indicadores tales como: el nivel de estrés laboral, disfunciones sociales, factores organizacionales y rendimiento. Varias organizaciones aplican encuestas de evaluación psicosocial, algunas de ellas lo hacen sobre la base de la escala de Likert que es un método de escala bipolar que mide tanto el grado positivo como neutral y negativo de cada enunciado. Montero G. (2010).

Debido a la representatividad de una muestra obtenida mediante un muestreo aleatorio simple, es razonable hacer generalizaciones a partir de los resultados de la muestra con respecto a la población.

#### VALIDEZ Y FACTIBILIDAD DE LA HERRAMIENTA (PRINCIPALES RESULTADOS)

| Contingencia  | Plan de acción  |
|---|---|
| No hay libertad para efectuar el trabajo.   | - Crear círculos de opinión. Dar libertad en la ejecución de los trabajos. Eliminar controles y enfocarse en resultados, permitiendo iniciativa y autonomía en la toma de decisiones.   |
| No se cuenta con un procedimiento de atención a las posibles sugerencias y/o reclamaciones. | - Implantar un sistema de atención de sugerencias y/o reclamaciones.  |
| No se cuenta con mecanismos que permitan ejercer control sobre el ritmo de trabajo.         | - Fijar mecanismos de control del ritmo de trabajo, sobre la base de un ambiente de apoyo, claridad de los roles, metas y liderazgo adecuado.   |
| No se cuenta con un proceso de inducción para los nuevos empleados y docentes.              | - Establecer un proceso de inducción para los nuevos colaboradores y de reinducción para el resto.  |
| Falta ayuda para cumplir con las tareas encomendadas  | - Mejorar la cultura organizacional sustentada en trabajo en equipo, para lo cual es necesario: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivar a los empleados a aportar ideas, estableciendo un sistema de comunicación y solución de problemas.</li> <li>2. Reconocer y premiar las mejores propuestas.</li> <li>3. Fomentar la cooperación a través de un sistema de solución de problemas que asegure que los colaboradores sepan cómo retroinformarse de manera positiva.</li> <li>4. Fomentar el liderazgo participativo.</li> </ol> |

|   |   |
|---|---|
| No se cuenta con un sistema de solución de conflictos que permita mejorar el clima laboral y solucionar cualquier impase que surja en el trabajo.                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar el clima laboral propiciando un diálogo frontal entre las partes en conflicto.</li> <li>- Debe procurarse aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones por dominación, por compromiso, por integración.</li> </ul>   |
| Hay impedimento formal que le impide intervenir y/o corregir los incidentes en su puesto de trabajo   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un procedimiento que permita que los colaboradores intervengan directamente y el momento en que se susciten los incidentes de cualquier naturaleza en su puesto de trabajo. (Aspectos preventivos y correctivos)</li> </ul>   |
| No existe la posibilidad de realizar pausas.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear una cultura que posibilite realizar pausas de acuerdo con el esfuerzo mental requerido por la actividad.</li> </ul>  |
| Falta implementar estrategias que ayuden a mejorar de manera considerable el ambiente de trabajo.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar actividades de integración que motiven el trabajo en equipo y mejoren las relaciones entre sus miembros.</li> <li>- Motivar a los servidores a que se involucren en actividades de servicio a la colectividad.</li> <li>- Generar clubes de lectura, deportes que permitan mejorar la salud ocupacional y reducir los niveles de estrés.</li> <li>- Impulsar a los colaboradores el ejercicio diario y la alimentación sana.</li> </ul> |
| No existe un procedimiento que permita: incrementar el ritmo de trabajo, alargar la jornada y optimizar las pausas?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir las estrategias que permitan recuperar los retrasos en el trabajo, considerando la colaboración entre los miembros.</li> <li>- Concientizar que los retrasos en el trabajo generan desperdicios, errores y defectos en los servicios.</li> </ul>   |
| No existe la posibilidad de hablar durante la realización de las tareas por varias circunstancias (ruido, conversaciones entre compañeros, con los clientes, otros) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar actividades de integración, educativas y recreativas al contexto laboral que motiven el trabajo en equipo y mejoren las relaciones entre sus miembros.</li> </ul>   |
| Falta un procedimiento orientado a la organización del trabajo en equipo  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar un procedimiento que oriente a los colaboradores a formar grupos y equipos para cumplir con las tareas asignadas.</li> </ul>   |
| No se cuenta con un mecanismo de control sobre los resultados de la gestión cumplida.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar un sistema de control de gestión, que incentive el logro de los objetivos de la organización y de ser posible los individuales.</li> </ul>   |
| No se organizan eventos.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar un programa de eventos orientados a: capacitación, integración, aspectos sociales, pedagógicos.</li> </ul>   |
| No se cuenta con una planificación para la ejecución de las tareas asignadas  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar un POA que orienta la consecución de metas y objetivos que mejoren la producción.</li> </ul>   |
| No existe un buen clima laboral que posibilite las relaciones armoniosas de todos los actores de la organización.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar el clima laboral propiciando el trabajo en equipo.</li> <li>- Motivar en los servidores el trabajo sustentado en principios y valores como pilar de la cultura organizacional.</li> </ul>  |
| Falta de un sistema para recibir información suficiente sobre los resultados del trabajo.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructurar un procedimiento para informar de la tarea que desempeñan los subalternos en calidad y cantidad.</li> <li>- Paralelamente, informar de los resultados alcanzados con relación a los objetivos asignados.</li> </ul>  |

|  |  |
|--|--|
| No existe un mecanismo que permita cambiar de puesto y/o de tarea a lo largo de su jornada laboral.                | - Establecer un proceso de evaluación del desempeño que permita la reubicación dentro de la estructura organizacional.   |
| Carencia de un proceso de capacitación para asimilar las nuevas tecnologías, y/o nuevos métodos de trabajo         | - Diseñar un proceso de capacitación orientado a la actualización permanente de los sistemas tecnológicos, el uso de nueva maquinaria y/o nuevos métodos de trabajo.   |
| No existen relaciones armoniosas en el trabajo.  | - Diseñar un programa de comunicación y motivación, con una periodicidad de tres meses.  |
| Falta de un sistema estructurado de solución de problemas.   | - Identificar el problema de forma clara y precisa<br>- Implantar un sistema de solución de problemas<br>- Evaluar las alternativas y elegir la más conveniente<br>- Reconocer los problemas y estructurar equipos de mejoramiento continuo para mejorar la eficiencia de la organización. |
| No se cuenta con un análisis que permita identificar las causas de las bajas psicológicas.                         | - Identificar las causas de las bajas psicológicas e implementar un procedimiento de solución psicolaboral   |
| Falta de un procedimiento que permita ubicar si alguna persona está siendo aislada, ignorada o excluida del grupo. | - Identificar el problema de forma clara y precisa<br>- Describir el problema y analizar las causas que lo provocan.<br>- Implantar un sistema de solución de ese tipo de problemas<br>- Dar asistencia profesional a esa persona (víctima)  |

Elaboración: autor.

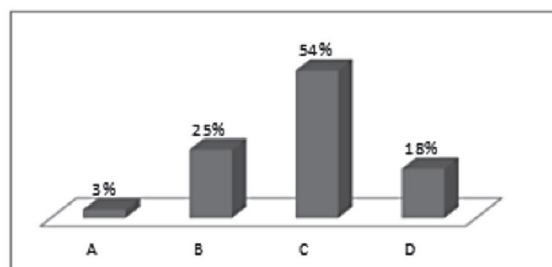
## Resultados

El estudio permite determinar varios resultados en base a dos encuestas aplicadas, los que reflejan aspectos sobre el ritmo de trabajo; actuación de los mandos medios con respecto a los subordinados; organización del trabajo en equipos; clima laboral, etcétera.

A continuación, se presentan algunos de los resultados alcanzados en el estudio:

**Pregunta 3.**  
**¿Tiene usted la posibilidad de ejercer control sobre el ritmo de trabajo?**

|   |     |
|---|-----|
| A | 3%  |
| B | 25% |
| C | 54% |
| D | 18% |



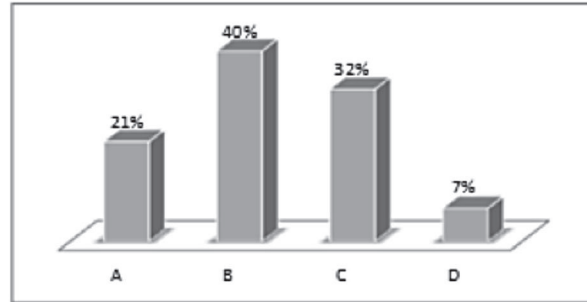
Elaboración: autor.

Se concluye que no se cuenta con mecanismos que permitan ejercer control sobre el ritmo de trabajo, frente a lo cual se deben fijar mecanismos de control, un ambiente de apoyo, claridad de los roles, metas y un liderazgo adecuado.



**Pregunta 18.**  
**¿Existe la posibilidad de organizar el trabajo en equipo?**

|   |     |
|---|-----|
| A | 21% |
| B | 40% |
| C | 32% |
| D | 7%  |

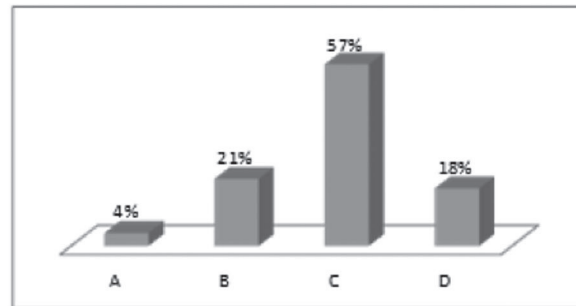


Elaboración: autor.

Analizados los resultados, se infiere que falta un procedimiento orientado a la organización del trabajo en equipo; la sugerencia es diseñar un procedimiento que oriente a los empleados y docentes a formar grupos y equipos para cumplir con las tareas asignadas. El cumplimiento referido estará a disposición de un sistema de control de gestión.

**Pregunta 22.**  
**¿Existe en general, un buen clima de trabajo?**

|   |     |
|---|-----|
| A | 4%  |
| B | 21% |
| C | 57% |
| D | 18% |



Elaboración: autor.

Del análisis de los resultados se infiere que sí existe un buen clima laboral en el lugar de trabajo, no obstante, en el plan de acción se plantea que hay que mejorar ese clima propiciando el trabajo en equipo, motivando en los servidores el trabajo sustentado en principios y valores como pilar de la cultura organizacional; y, motivar y capacitar a los directivos en temas de liderazgo que permitan mejorar el estilo de manejar el grupo.

## Conclusiones

- Las organizaciones educativas, han carecido de una herramienta que les permita evaluar los aspectos psicosociales de sus trabajadores, situación que incide en su desempeño laboral.
- La necesidad de evaluar los aspectos psicosociales, exige la creación de una herramienta para evaluar esos aspectos, buscando resolver

un problema que evidentemente no es de fácil solución.

- La aplicación de la herramienta permite obtener en primer lugar el diagnóstico integral del ambiente psicosocial y su incidencia en el mejoramiento continuo de la comunicación, ambiente y clima laboral.
- La organización evidencia la presencia inicial del acoso psicológico en el trabajo, conocido como *mobbing*, el cual es un problema de relación laboral.
- La creación de la herramienta psicosocial, sus procedimientos y su consecuente aplicación, permitieron diagnosticar la situación actual y proponer planes de acción para mejorar la comunicación, ambiente y clima laboral y desde luego la satisfacción y bienestar del factor humano en el cumplimiento de su trabajo.

## Referencias bibliográficas

- Abello. A.; Lozano D. (2013). *Importancia de los factores de riesgo psicosocial y clima organizacional en el ámbito laboral*. Maestría en administración en salud facultad de Administración Universidad Del Rosario Bogotá D.C.
- Comité de Empresa E.E.Q.7, *Cuaderno de educación sindical*.
- Flores E. (2014). *Diseño de una herramienta evaluativa de los aspectos psicosociales. Caso facultad de Ciencias Económicas y Negocios de la UTE*. Quito: Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas.
- González L. (2005). *Trabajo y calidad de vida*. Recuperado de: <[https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/grodriguez\\_310805.htm](https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/grodriguez_310805.htm)>. el 2017-09-06>.
- Hirigoyen M. (2001). *El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso*. Barcelona: Paidós.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo, INSHT, (2001). Madrid
- Montero G. (2010). *Nivel del estrés laboral y patrón de conducta en los empleados de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle*. Cantuta: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Parés. M. (2010). *Acoso Laboral*. Buenos Aires: Editorial Ananké.
- Piñuel. I. - Zabala (2003). *Como sobrevivir al acoso*. Madrid: Plaza de edición.
- Rodríguez Muñoz A. (2011) “Acoso psicológico en el trabajo: revisión de la literatura y nuevas líneas de investigación”. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, vol.57 supl.1 Madrid: Departamento de Psicología Social. Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid.