

PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE DERECHO



Programa de Segunda Especialidad en Derecho del Trabajo y de la
Seguridad Social

El Mobbing en Perú: Análisis multidimensional y propuestas
de reforma normativa

Trabajo académico para optar el título de Segunda
Especialidad en Derecho del Trabajo y de la Seguridad
Social

Autor:

Keisy Dajanna Astorima Huanca

Asesor:

Cesar Augusto Lengua Apolaya

Lima, 2024

Informe de Similitud


Yo, LENGUA APOLAYA, CESAR AUGUSTO, docente de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) del Trabajo Académico titulado “El Mobbing en Perú: Análisis multidimensional y propuestas de reforma normativa”, del autor(a) ASTORIMA HUANCA, KEISY DAJANNA, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 19%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 09/12/2024.

- He revisado con detalle dicho reporte y el Trabajo Académico, y no se advierten indicios de plagio.

- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lima, 10 de diciembre del 2024

<u>LENGUA APOLAYA, CESAR AUGUSTO</u>	
<u>DNI: 40171568</u>	
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6385-3199	
	Firma:

RESUMEN

El mobbing o acoso laboral constituye como uno de los desafíos más actuales en el ámbito laboral peruano, manifestándose a través de conductas sistemáticas de hostigamiento psicológico que vulneran la dignidad e integridad del trabajador.

Para abordar esta situación, el ordenamiento jurídico peruano se apoya en diversas normas tales como la Constitución Política del Perú, la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, la ley y el reglamento de la Ley General de Inspección del Trabajo, así como la ley y el reglamento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. En este contexto, la problemática fundamental radica en la ausencia de una legislación específica sobre el mobbing en el marco normativo peruano, lo cual genera una dispersión normativa que, obstaculiza tanto su prevención como su sanción efectiva.

Sin embargo, un hito significativo que se ha dado recientemente es la ratificación del Convenio 190 de la OIT en 2022, que representa un avance al reconocer la necesidad de enfrentar todas las formas de violencia y acoso en el entorno laboral.

El presente trabajo se concluye que el mobbing requiere un abordaje multidimensional puesto que sus efectos no se limitan al ámbito personal, sino que impactan en la productividad y el clima laboral. Por otra parte, la fragmentación y ambigüedad del marco legal peruano plantea desafíos para la protección de los trabajadores. En consecuencia, resulta necesario desarrollar una normativa más integral y específica sobre el acoso laboral en Perú, que contemple su prevención y sanción efectiva.

Palabras clave

Mobbing (acoso laboral), Hostilidad laboral, Seguridad y Salud en el Trabajo,

ABSTRACT

Mobbing, defined as systematic workplace harassment, emerges as one of the most critical contemporary challenges within the Peruvian labour sphere, manifesting through systematic patterns of psychological harassment that fundamentally compromise workers' dignity and professional integrity.

The Peruvian juridical framework addresses this phenomenon through various regulatory instruments, including the Political Constitution of Peru, the Labour Productivity and Competitiveness Act, the General Labour Inspection Law and its regulations, and the Occupational Health and Safety legislation. However, the fundamental challenge lies in the absence of specific mobbing legislation within the Peruvian regulatory framework, resulting in normative dispersion that significantly impedes both preventive measures and effective enforcement.

A significant development in this context has been the ratification of ILO Convention 190 in 2022, marking a substantial advancement in acknowledging the imperative to address all manifestations of workplace violence and harassment.

This research concludes that addressing mobbing necessitates a multidimensional approach incorporating both individual and organisational perspectives, as its implications extend beyond personal impact to affect organisational productivity and workplace climate. Furthermore, the current fragmentation and ambiguity within the Peruvian legal framework present substantial challenges for worker protection. Consequently, the development of comprehensive and specific anti-mobbing legislation in Peru becomes imperative, encompassing both preventive measures and effective sanctioning mechanisms.

Keywords

Mobbing, Workplace hostility, Occupational Health and Safety

ÍNDICE

1. Introducción	4
2. CAPÍTULO II. El mobbing: un acto de hostilidad	5
2.1. Análisis del marco legal laboral peruano sobre mobbing.....	5
2.1.1. Legislación sobre el mobbing.....	9
2.1.2. El mobbing en otros marcos legales laborales.....	11
2.2. Tipología del mobbing: Mobbing vertical y Mobbing horizontal.....	13
2.3. El mobbing desde una perspectiva de género.....	14
2.4. Mobbing y trabajo remoto.....	16
2.4.1. Desafíos del mobbing en entornos de trabajo remoto.....	16
2.4.2. Políticas anti-mobbing en el trabajo a distancia.....	18
3. CAPÍTULO III. El mobbing y sus efectos en el ambiente laboral	21
3.1. Impacto del mobbing en la productividad laboral.....	21
3.2. Responsabilidades de los empleadores en la prevención del mobbing.....	24
3.3. Responsabilidad de las instituciones laborales.....	28
4. CAPÍTULO IV. Desafíos y propuestas de mejora.....	30
4.1. Desafíos en la implementación de medidas preventivas.....	30
4.2. Mecanismos desde la perspectiva del empleador.....	31
4.2.1. Protocolos de prevención y actuación.....	31
4.2.2. Implementación de canales de denuncia y resolución interna de conflictos	33
4.3. Mecanismos desde la perspectiva de los organismos estatales.....	35
4.3.1. Programas de capacitación y sensibilización laboral.....	35
4.3.2. Propuestas de reforma legislativa.....	36
5. CAPÍTULO V. Conclusiones y Recomendaciones.....	39
6. BILIOGRAFÍA.....	40

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El mobbing o acoso laboral constituye uno de los principales desafíos emergentes en el ámbito laboral peruano del siglo XXI. Este fenómeno, caracterizado por conductas sistemáticas de hostigamiento psicológico en el entorno laboral, presenta retos particulares en el contexto nacional peruano, donde confluyen factores culturales, normativos y organizacionales que complican su adecuado tratamiento y prevención.

En el Perú, el abordaje del mobbing enfrenta múltiples obstáculos. Por un lado, la ausencia de una legislación específica genera un marco normativo fragmentado, donde las conductas de acoso laboral deben ser tratadas a través de figuras jurídicas como los actos de hostilidad o las disposiciones generales sobre seguridad y salud en el trabajo. Esta dispersión normativa dificulta tanto la identificación como la sanción efectiva de las conductas de acoso laboral, creando zonas grises que complican la labor de autoridades y empleadores.

La ratificación del Convenio 190 de la OIT por parte del Perú en 2022 constituye un hito importante, ya que reconoce formalmente la necesidad de abordar toda forma de violencia y acoso en el mundo del trabajo. Sin embargo, la implementación efectiva de sus disposiciones representa un desafío significativo, especialmente en un contexto en el que las prácticas de acoso laboral a menudo se normalizan o minimizan dentro de las culturas organizacionales.

Los retos se magnifican en el actual contexto laboral, caracterizado por la coexistencia de modalidades de trabajo presencial y remoto, donde las manifestaciones del mobbing adquieren nuevas formas y dimensiones. La digitalización de las relaciones laborales ha generado nuevos espacios y mecanismos para el acoso, mientras que las estructuras tradicionales de prevención y control no siempre resultan efectivas en estos entornos híbridos.

Asimismo, la perspectiva de género revela desafíos adicionales en el tratamiento del mobbing en Perú, donde las mujeres y otros grupos vulnerables enfrentan formas específicas de acoso que intersectan con patrones de discriminación preexistentes. Esta realidad requiere un enfoque que reconozca y aborde las dimensiones de género en las estrategias de prevención y sanción del acoso laboral.

El presente trabajo parte de la hipótesis que los desafíos del mobbing en el Perú responden a una combinación de factores estructurales, normativos y culturales que requieren un abordaje integral y multidimensional. La insuficiencia del marco regulatorio actual, la limitada capacidad de fiscalización, y la persistencia de culturas organizacionales que normalizan el acoso, constituyen obstáculos significativos para su

efectiva prevención y sanción. Con esta investigación busca analizar estos desafíos desde una perspectiva integral, examinando tanto el marco normativo como las prácticas organizacionales y los factores culturales que influyen en la manifestación y tratamiento del mobbing en el contexto peruano. Este análisis permitirá proponer recomendaciones específicas para fortalecer la respuesta institucional y organizacional frente al acoso laboral, considerando las particularidades del contexto nacional y las mejores prácticas internacionales.

Para desarrollar este trabajo se estructurará en 4 ejes principales: el análisis del marco normativo actual y sus limitaciones, la evaluación de los mecanismos de prevención y control existentes, el examen de los desafíos específicos en contextos de trabajo remoto y perspectiva de género, y la formulación de propuestas de mejora que respondan a la realidad peruana. A través de este análisis, se busca contribuir al desarrollo de estrategias más efectivas para abordar el mobbing en el contexto laboral peruano.

CAPITULO II. El mobbing: un acto de hostilidad

2.1. Análisis del marco legal laboral peruano sobre mobbing

El fenómeno del mobbing o acoso laboral ha adquirido importancia en el dominio del derecho laboral en las últimas décadas planteando retos considerables tanto para la doctrina jurídica como para la legislación. El concepto de mobbing fue presentado en el entorno laboral por el psicólogo Heinz Leymann en la década de 1980. Leymann (1996) lo describió como "una situación comunicativa que amenaza con infligir al individuo graves daños psíquicos y físicos caracterizada por una serie de actuaciones hostiles que tomadas de manera individual podrían parecer triviales pero cuya repetición incesante acarrea efectos nocivos" (p. 168). Esta definición resalta tres componentes cruciales del mobbing: la esencia comunicativa y psicológica de la agresión la constancia y repetición de las conductas hostiles y el daño grave potencial para la víctima.

Profundizando esta conceptualización inicial la psiquiatra y psicoanalista francesa Marie-France Hirigoyen (2001) exploró más a fondo la comprensión del fenómeno describiendo el acoso moral en el trabajo como "toda conducta abusiva que atenta por su repetición o sistematización contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona poniendo en riesgo su empleo o deteriorando el ambiente de trabajo" (p. 19). Esta definición no solo refuerza los elementos identificados por Leymann, sino que también subraya la importancia de considerar no sólo los efectos individuales del mobbing, sino también su impacto en el entorno laboral en su conjunto.

Como señalan Duffy y Sperry (2014), el mobbing se distingue del bullying por involucrar dinámicas organizacionales, no solo individuales. Este problema afecta gravemente la salud, dignidad y desempeño de los trabajadores, siendo necesario su estudio y prevención.

Llevando el concepto a un contexto más amplio e internacional, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016) ha dado un paso significativo al incluir el acoso laboral dentro de la categoría más amplia de los factores de riesgo psicosocial, definiéndolos como "aquellas características de las condiciones de trabajo que afectan a la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos asociados al estrés" (p. 2). Esta clasificación subraya la necesidad de tratar el mobbing no solamente como un contratiempo interpersonal sino como un peligro laboral que demanda acciones preventivas y correctivas a nivel organizacional. Asimismo, el Convenio 190 de la Organización Internacional del Trabajo sobre la erradicación de la violencia y el acoso en el ámbito laboral adoptado en junio de 2019 señala un hito relevante en el combate contra diversas manifestaciones de violencia en el trabajo incluido el mobbing. Es crucial mencionar que Perú ratificó este convenio el 6 de junio de 2022 erigiéndose, así como la novena nación globalmente y la tercera en América Latina en hacerlo. Esta ratificación no solo evidencia el compromiso del país con la eliminación de la violencia laboral, sino que también presenta implicaciones significativas para el marco legal peruano respecto al mobbing.

Para indagar profundamente en tales efectos resulta imperioso analizar el Convenio 190 junto con su peso en el ámbito del hostigamiento laboral. Este Convenio dispone una definición dilatada de "agresión y hostigamiento" y abarca un repertorio de conductas y actitudes censurables que buscan causar o podrían originar un perjuicio corporal emocional íntimo o financiero. Esta descripción comprensiva encierra adecuadamente al hostigamiento laboral y representa un adelanto notable en la configuración jurídica de tal fenómeno.

Asimismo, el Convenio expande su espectro de cobertura a toda clase de sectores ya sean estatales o particulares en la economía formal e informal y en entornos urbanos o rurales. Dicha ampliación en el radio de protección contra el hostigamiento laboral implica un progreso frente a normativas más restringidas ya que asegura que operarios en distintas áreas y modalidades de ocupación se hallen amparados bajo sus disposiciones.

Un punto esencial del Convenio 190 reside en su insistencia en un enfoque preventivo por lo cual el documento resalta la trascendencia de adoptar una aproximación inclusiva

holística y que considere las especificidades de género para anticiparse y erradicar la agresión y el hostigamiento en el universo laboral. Esta perspectiva preventiva se acompaña con la imposición de deberes concretos para los empleadores quienes han de ejecutar disposiciones adecuadas y en consonancia con su capacidad de gestión para impedir la agresión y el hostigamiento en el entorno de trabajo.

Ahora bien, la ratificación del Convenio 190 por parte de Perú conlleva implicaciones significativas para el marco legal laboral del país en relación con el mobbing. En primer lugar, surge la obligación de adecuar la normativa nacional a los estándares establecidos por el Convenio lo que implica que Perú deberá adoptar una legislación que garantice efectivamente el derecho de toda persona a un entorno laboral libre de violencia y acoso incluyendo específicamente el mobbing.

Asimismo, esta ratificación exige una ampliación del concepto de violencia laboral en el marco legal peruano. La legislación nacional deberá alinearse con la definición inclusiva propuesta por el Convenio lo que podría conducir a una regulación más específica y detallada del mobbing. Este proceso de ajuste regulatorio configura una ocasión inigualable para reforzar la salvaguardia jurídica contra el hostigamiento laboral en todas sus manifestaciones. Al mismo tiempo el Convenio 190 subraya la urgencia de fortalecer los dispositivos de prevención y en consecuencia se anticipa que Perú habrá de diseñar políticas y mecanismos más sólidos para impedir el hostigamiento en el trabajo incluyendo el acoso psicológico conocido como mobbing. Esto podría traducirse en la instauración de programas de instrucción campañas de concientización y la habilitación de vías seguras para denunciar casos de hostigamiento.

Un elemento especialmente significativo de este Convenio radica en la intensificación de la obligación del empleador en la prevención y tratamiento de situaciones de hostigamiento laboral. Así las entidades empresariales en Perú estarán ante la necesidad de instaurar políticas internas más rigurosas contra cualquier forma de acoso en el entorno de trabajo incluyendo procedimientos nítidos y efectivos para la denuncia y sanción de tales actos.

No obstante, la incorporación eficaz del Convenio 190 en Perú plantea tanto obstáculos como ventajas. Por una parte, emerge el reto legislativo de revisar y quizá reformular diversas normas laborales para alinearlas con las disposiciones del Convenio. Este proceso puede resultar intrincado y demandar un esfuerzo concertado entre distintos actores del ámbito legal y laboral.

Por otra parte, la ratificación del Convenio brinda una oportunidad preciosa para acrecentar la sensibilización pública sobre el mobbing y otros tipos de hostigamiento

laboral. Este incremento en la visibilidad del problema puede incitar una mayor frecuencia de denuncias y un cambio en la cultura organizacional de las compañías en Perú.

Sin embargo, quizás el mayor desafío radica en la implementación efectiva de las nuevas normativas especialmente en sectores informales o de difícil fiscalización. Asegurar el cumplimiento del Convenio en todos los ámbitos laborales requerirá un esfuerzo sostenido y coordinado de las autoridades laborales los empleadores y los trabajadores.

Por ello la ratificación del Convenio 190 de la OIT por parte de Perú representa un avance significativo en la lucha contra el mobbing y otras formas de violencia y acoso en el trabajo. Este instrumento internacional proporciona un marco más robusto para abordar el mobbing lo que podría conducir a una mejora sustancial en la prevención identificación y sanción de estas conductas en el ámbito laboral peruano. No obstante, la efectividad de este convenio dependerá en gran medida de cómo se traduzca en legislación nacional y más importante aún de cómo se implemente en la práctica. El camino hacia un entorno laboral libre de violencia y acoso está trazado; ahora corresponde a todos los actores involucrados trabajar conjuntamente para hacer de esta aspiración una realidad tangible en el mundo del trabajo peruano.

¿Qué entendemos por acto de hostilidad?

La hostilidad laboral, en el contexto del mobbing, debe entenderse como un fenómeno complejo que trasciende las conductas aisladas para configurarse como un patrón sistemático y prolongado de comportamientos que atentan contra la dignidad e integridad del trabajador. Como señala Blancas Bustamante (2007), el mobbing se configura jurídicamente como "violación de los derechos fundamentales de la persona del trabajador, como incumplimiento grave del contrato de trabajo, como abuso del poder de dirección, violación del deber de buena fe e incumplimiento del deber de seguridad y salud en el trabajo" (p. 175).

Esta interpretación encuentra sustento en tres aspectos fundamentales:

1. La dimensión constitucional: Blancas Bustamante (2007) enfatiza que "el acoso moral vulnera derechos fundamentales de la persona que la Constitución reconoce y garantiza" (p. 176). Esto se refleja en el artículo 23° de la Constitución Peruana, que establece:

"ninguna relación laboral puede limitar el ejercicio de los derechos constitucionales, ni desconocer o rebajar la dignidad del trabajador".

2. La dimensión psicosocial: Conforme al artículo 103° del Reglamento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, y como destaca Blancas Bustamante (2007), "el acoso moral puede ocasionar daños a la salud de la víctima, tanto física como psíquica, que pueden ser de diversa intensidad" (p. 180).
3. La dimensión organizacional: Como señala Blancas Bustamante (2007), "el mobbing no solo afecta a la víctima directa, sino que genera un ambiente laboral tenso y hostil que repercute negativamente en el conjunto de la organización" (p. 182). Esta perspectiva se alinea con lo establecido en la RM N° 375-2008-TR sobre factores de riesgo psicosocial.

2.1.1. Legislación sobre el mobbing

Habiendo establecido el marco conceptual del mobbing, es necesario examinar la legislación específica que lo regula en el contexto peruano.

En el entorno legal peruano la regulación tocante al acoso sistemático en los entornos laborales se reconoce por su disgregación y la ausencia de detalles específicos. Aunque carece de un código específico para tratar directamente el acoso sistemático es viable identificar varias disposiciones aplicables a las instancias de acoso en los ámbitos laborales. La Constitución Política del Perú de 1993 en su primera subsección del segundo artículo consagra el derecho esencial a la integridad moral mental y física y además el vigésimo tercer artículo advierte que ninguna conexión empleadora puede restringir la utilización de los derechos fundamentales establecidos constitucionalmente. Tales articulados suministran un fundamento constitucional para la salvaguarda ante el acoso sistemático si bien su puesta en práctica precisa de una ampliación tanto legislativa como judicial.

Dentro del campo de la normativa laboral la Ley de Productividad y Competitividad Laboral define como conductas hostiles y comparables a un despido aquellas que infringen la ética y la dignidad del trabajador. La trigésima cláusula del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728 la misma ley establece un listado taxativo de comportamientos hostiles considerados como despido en el que se incluyen: "g) Las acciones contra la moral y todas aquellas que menoscaban la dignidad del empleado" Aunque este precepto no alude de manera explícita al acoso sistemático propicia un esquema para tratar ciertas modalidades de acoso laboral. Además, la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo impone a los empleadores el compromiso de eludir los peligros laborales incluidos los riesgos psicosociales lo cual podría interpretarse como un mandato de prevenir y enfrentar el acoso sistemático en los sitios de trabajo.

Adicionalmente, el Reglamento de la Ley General de Inspección del Trabajo, en su artículo 25.14, considera como infracción muy grave "los actos de hostilidad y el hostigamiento sexual, así como cualquier otro acto que afecte la dignidad del trabajador o el ejercicio de sus derechos constitucionales". Esta disposición también podría aplicarse a supuestos de acoso moral o mobbing. Ahora bien, el artículo 25.15 del Reglamento de la Ley General de Inspección del Trabajo también es relevante en el contexto del acoso moral o mobbing en el Perú.

Dicho artículo establece como infracción muy grave:

"25.15 Los actos de discriminación, acoso, violencia y, en general, los actos que afecten la dignidad, integridad física o moral y la no discriminación del trabajador."

Esta disposición amplía aún más el marco normativo aplicable a los supuestos de acoso moral o mobbing en el ámbito laboral peruano. Al considerar como infracción muy grave los "actos de acoso" que afecten la dignidad, integridad física o moral del trabajador, se brinda una herramienta legal adicional para sancionar este tipo de conductas.

Así pues, aunque el ordenamiento legal peruano carece de normativas especializadas sobre el acoso sistemático los artículos 30.g de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral y los artículos 25.14 y 25.15 del Reglamento de la Ley General de Inspección del Trabajo posibilitan el encaje y la penalización de ciertas formas de acoso moral que menoscaban la dignidad y los derechos esenciales de los empleados. Existen otras normas adicionales que refuerzan el marco normativo concerniente a estas situaciones: la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (Ley N° 29783) impone a los empleadores el deber de evitar riesgos laborales incluidos los de índole psicosocial. Aunque no alude directamente al acoso sistemático esta ley ofrece un esquema para su prevención y gestión como parte de los riesgos laborales. Igualmente, la Ley de Prevención y Penalización del Acoso Sexual (Ley N° 27942) si bien centrada en el acoso sexual brinda principios y mecanismos que podrían emplearse por analogía en situaciones de acoso moral y además estipula la obligación del empleador de promover una cultura de prevención de riesgos laborales.

Según la doctrina y la jurisprudencia esta situación podría incluir prácticas de acoso moral o acoso sistemático en tanto comprometan la dignidad y los derechos esenciales del trabajador como su integridad mental y moral.

Por ende, aunque la legislación de Perú no regula de forma específica el acoso sistemático se disponen de normativas que posibilitan el encuadre de ciertas formas de

acoso moral dentro de las acciones hostiles asimilables al despido siempre y cuando se demuestre que estas comprometen la dignidad y los derechos fundamentales del empleado.

2.1.2. El mobbing en otros marcos legales laborales

La inexistencia de una regulación específica sobre el mobbing en el ordenamiento jurídico peruano plantea desafíos significativos para su prevención y sanción efectiva. En este sentido resulta instructivo examinar la experiencia comparada.

Al comparar el marco legal peruano con legislaciones internacionales, se evidencian algunas brechas significativas:

A) España: La legislación española aborda el acoso laboral o mobbing de manera integral a través de varias normas:

1. Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales: Esta ley es fundamental en el tratamiento del acoso laboral en España. Aunque no menciona explícitamente el término "mobbing", incluye el acoso laboral dentro del concepto más amplio de riesgos psicosociales. El artículo 14 establece la obligación general del empresario de garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores, lo que se interpreta como incluyente de la protección contra riesgos psicosociales como el acoso laboral.
2. Código Penal Español: La reforma del Código Penal español en 2010 introdujo explícitamente el acoso laboral como delito. El artículo 173.1 tipifica el acoso laboral, estableciendo penas de prisión de seis meses a dos años para quienes, en el ámbito de cualquier relación laboral, realicen contra otro de forma reiterada actos hostiles o humillantes que, sin llegar a constituir trato degradante, supongan grave acoso contra la víctima.
3. Estatuto de los Trabajadores: El artículo 4.2.e) reconoce el derecho de los trabajadores al respeto de su intimidad y a la consideración debida a su dignidad, incluyendo la protección frente al acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual, y frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo.
4. Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres: Esta ley aborda el acoso sexual y el acoso por razón de sexo, que pueden ser formas específicas de acoso laboral.

- B) Colombia: La Ley 1010 de 2006 define y regula específicamente el acoso laboral como "toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo".

La ley colombiana identifica seis modalidades de acoso laboral: maltrato, persecución, discriminación, entorpecimiento, inequidad y desprotección laboral. Asimismo, establece la obligación de las empresas de implementar mecanismos de prevención y procedimientos internos para solucionar casos de acoso laboral. Finalmente, como formas de protección ofrece garantías contra represalias a quienes denuncien casos de acoso laboral.

- C) Francia: El Código del Trabajo francés señala en su artículo L1152-1 del Código del Trabajo francés define el acoso moral como "actos repetidos que tienen por objeto o por efecto una degradación de las condiciones de trabajo susceptible de atentar contra los derechos y la dignidad del trabajador, de alterar su salud física o mental o de comprometer su futuro profesional" por lo que incluye disposiciones específicas sobre el acoso moral (mobbing), definiendo el concepto y estableciendo sanciones. Asimismo, señala como obligaciones del empleador: El artículo L1152-4 establece la obligación del empleador de tomar todas las medidas necesarias para prevenir el acoso moral. Ojeda Avilés (2005) menciona que "en Francia, una ley de 11 de enero de 2001, y parecidamente ha ocurrido en Italia con la ley de 14 de marzo de 2001, siguiendo el ejemplo de la legislación sueca" (p. 572) han modificado sus códigos laborales para incluir el mobbing

Siguiendo con la revisión del derecho comparado, países como Suecia, pionera con su Ordenanza sobre Victimización en el Trabajo de 1993, y Francia, con su Ley de Modernización Social de 2002, han desarrollado legislación específica para abordar el mobbing. En el contexto latinoamericano, Colombia, con la Ley 1010 de 2006, y Argentina, con la Ley 1225 de 2003 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, ofrecen ejemplos de cómo se puede legislar de manera más directa sobre el acoso laboral (Oceguera et al., 2009).

Esta comparación no solo resalta las diferencias en los enfoques legislativos, sino que también pone de manifiesto la necesidad de una reflexión profunda sobre la adecuación de la legislación actual para abordar de manera efectiva el fenómeno del mobbing.

Aunque las regulaciones vigentes ofrecen una protección parcial la ausencia de medidas específicas contra el acoso sistemático en las normativas peruanas podría estar restringiendo la eficacia del aparato legal para prevenir y castigar estas prácticas de manera eficiente.

Por ende, a diferencia de naciones como Francia donde el acoso sistemático es considerado un delito o España donde se encuentra descrito en el Código Penal Perú carece de un marco legislativo particular. Esto restringe su prevención y sanción eficaz (Ojeda Avilés 2005). Tal contraste subraya la urgencia de establecer una legislación más puntual y exhaustiva sobre el acoso sistemático en Perú que podría inspirarse en estos ejemplos internacionales y adecuarlos al ámbito nacional.

Para concluir el escrutinio del armazón teórico y normativo del acoso sistemático en el contexto peruano desvela tanto la complejidad del fenómeno como los retos que presenta para el derecho laboral. La transformación de la conceptualización del acoso sistemático desde las definiciones inaugurales de Leymann hasta su aceptación como un peligro psicosocial por la Organización Internacional del Trabajo enfatiza la necesidad de un abordaje multidimensional que contemple los elementos tanto individuales como organizacionales del conflicto. Además, la evaluación del armazón legal peruano y su cotejo con experiencias de otras latitudes evidencia la relevancia de contemplar la creación de una legislación más puntual y exhaustiva sobre el acoso sistemático en Perú que facilite una defensa más eficaz de los trabajadores y fomente entornos de trabajo más sanos y productivos.

2.2. Tipología del mobbing: Mobbing vertical y Mobbing horizontal

El acoso laboral conocido como mobbing puede manifestarse en diversas modalidades y la tipología desarrollada por Duffy y Sperry en 2014 proporciona una perspectiva útil para examinar y comprender las distintas manifestaciones de este fenómeno. Los mencionados autores diferencian el mobbing vertical que acontece entre jerarquías de superiores a subordinados o la inversa y el horizontal que ocurre entre pares del mismo estrato jerárquico. Cada forma implica retos específicos para su detección y abordaje. Según Duffy y Sperry el mobbing puede fluir en todas las direcciones dentro de la jerarquía de la organización abarcando tanto el vertical como el horizontal lo que facilita una mejor comprensión de las dinámicas de poder y las relaciones interpersonales implicadas en el acoso en el ambiente laboral.

En cuanto al mobbing vertical este se caracteriza por ser un hostigamiento que proviene de individuos en posiciones de poder o autoridad superior tales como jefes o supervisores quienes ejercen presión psicológica de manera continua y sistemática

sobre sus subordinados. El propósito de tal acoso es minar la dignidad del empleado deteriorar su desempeño laboral y en ciertos casos inducir su salida de la empresa.

Por otro lado, se da el mobbing horizontal este se da entre trabajadores que se encuentran en un mismo nivel jerárquico. Un grupo de compañeros de trabajo acosan de forma sistemática y prolongada a uno de sus pares con la intención de aislarlo humillarlo y eventualmente lograr que abandone su puesto de trabajo. Las manifestaciones del mobbing horizontal pueden ser más sutiles, pero no menos dañinas e incluyen comportamientos como la exclusión social del compañero acosado la difusión de rumores o información falsa e incluso el sabotaje directo del trabajo del colega. La complejidad de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo puede hacer que este tipo de mobbing sea particularmente difícil de abordar ya que a menudo se disfraza como simples conflictos interpersonales o se justifica como parte de una competencia profesional saludable.

Así pues, tanto el mobbing vertical como el horizontal representan amenazas significativas para el bienestar de los empleados y la salud organizacional. Junto con ello las organizaciones deben adoptar un enfoque holístico que aborde todas las formas de mobbing reconociendo que cada tipo tiene diferentes desafíos y requiere estrategias específicas, por lo que es sumamente importante que exista un compromiso continuo de las empresas para contrarrestar los efectos negativos del mobbing y fomentar una cultura laboral positiva y productiva.

2.3. El mobbing desde una perspectiva de género

El análisis del mobbing desde una perspectiva de género desvela dimensiones y patrones específicos que merecen especial atención en el ámbito académico y en el desarrollo de políticas organizacionales y marcos regulatorios. La incorporación de esta perspectiva es indispensable para una correcta lectura de las dinámicas particulares que, en su desarrollo en la práctica dentro del ámbito laboral, tienen efectos diferenciales tanto en hombres como en mujeres.

Según Barbado (2005), el mobbing “se manifiesta, de forma más vulnerable para la mujer, en ciertas manifestaciones específicas; aquellas vinculadas al acoso sexual y también a la discriminación de género”. Sin embargo, dicha vulnerabilidad no puede aislarse para comprender el mobbing, sino que debe interpretarse en el panorama más amplio de las desigualdades estructurales generales en el ámbito laboral, en este sentido, Toledo (2021) sostiene que la intersección entre mobbing y género revela patrones sistemáticos de discriminación que requieren un abordaje específico tanto a nivel normativo como organizacional.

Otro aspecto que juega un papel importante en la manifestación y perpetuación del mobbing son los estereotipos de género. No solo el ejercicio sino también su tratamiento se ve influido por los estereotipos, según Paredes Palacios (2022). Por ejemplo, en ocasiones se normalizan conductas agresivas o intimidatorias por parte de figuras de autoridad masculinas, un tipo de comportamiento similar por parte de pares femeninas en diferentes niveles directivos probablemente hará que esos mismos observadores cuestionen la cordura de ese líder.

Asimismo, se debe hacer especial hincapié en la situación especial de las mujeres en puestos de liderazgo. En el trabajo de Sanguineti Raymond (2022), se destacan las formas específicas de mobbing a las que suelen ser sometidas las directivas femeninas, que a menudo se relacionan con un sentimiento de incomodidad hacia la autoridad femenina. Estas manifestaciones pueden incluir el cuestionamiento constante de sus decisiones, la exclusión de redes informales de poder y la deslegitimación sistemática de su liderazgo. Tales prácticas revelan la persistencia de sesgos de género profundamente arraigados en la cultura organizacional.

García Calderón (2020) analiza las barreras que encuentran las mujeres para denunciar el acoso laboral. Entre ellas, destacan el miedo a las represalias o a la falta de credibilidad que se dé a sus testimonios, y la normalización de determinadas conductas abusivas. La autora subraya que dichas barreras se agravan cuando el acoso laboral se combina con otras prácticas discriminatorias relacionadas con factores como la edad, el origen étnico o racial, o la preferencia sexual.

La dimensión preventiva del acoso laboral desde una perspectiva de género ha cobrado especial relevancia. Como bien sostiene Espinoza Laureano (2021), las políticas de prevención deben tener en cuenta las vulnerabilidades específicas de género. Esto presupone el desarrollo de protocolos que permitan identificar las diferentes manifestaciones del acoso laboral según el género y establecer medidas de protección específicas para estas particularidades.

Sobre ello, Mujica Neves (2021) propone que se fortalezcan los mecanismos de denuncia y protección desde una perspectiva de género. Se crearán canales de denuncia que tendrán confidencialidad para evitar la revictimización, así como medidas preventivas específicas que atiendan adecuadamente las vulnerabilidades particulares de las mujeres en casos de acoso laboral.

La capacitación y la sensibilización en materia de género deberían convertirse en un componente crucial de la prevención del mobbing. Al respecto, Boza Pró (2021) sostiene que es importante desarrollar programas de formación enfocados en la intersección

entre género y acoso laboral. Todos los niveles organizacionales deben ser el objetivo de los programas propuestos, con especial énfasis en los puestos de liderazgo y toma de decisiones.

La perspectiva de género en la actuación sindical ante el acoso: un análisis Manrique López (2021) insiste en la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales para identificar y atender las manifestaciones específicas del acoso por razón de género. Esto pasa por la formación especializada de los inspectores de trabajo y la puesta en marcha de protocolos de actuación con perspectiva de género.

Las medidas de reparación y restitución en casos de mobbing deben tener en cuenta las particularidades de género. Villavicencio Ríos (2021) sostiene que estas medidas deben ir más allá de castigar al agresor, incluyendo acciones específicas para la rehabilitación de las víctimas y la transformación de las culturas organizacionales que “facilitan el acoso por razón de género”.

En consecuencia, el acoso por razón de género debe examinarse desde una perspectiva interseccional. El género no funciona por sí solo, sino en interacción con otros factores de discriminación, lo que crea vulnerabilidades particulares que deben tomarse en cuenta al momento de diseñar políticas y mecanismos de protección (Arce Ortiz, 2020).

2.4. Mobbing y trabajo remoto

2.4.1. Desafíos específicos del mobbing en entornos de trabajo remoto

El avance del trabajo a distancia propulsado por la pandemia global ha introducido una serie de retos significativos en la detección prevención y gestión del mobbing o acoso laboral. Este novedoso esquema laboral marcado por la virtualización de las interacciones y la disolución de los límites entre el ámbito profesional y el personal ha establecido un entorno favorable para modalidades inéditas de hostigamiento al tiempo que dificulta los métodos tradicionales para abordarlo. Desentrañar profundamente estos retos es fundamental para concebir estrategias eficaces que amparen a los empleados en este ámbito transformado.

Uno de los obstáculos más notables en el marco del trabajo a distancia es la dificultad inherente para detectar conductas abusivas en entornos virtuales. La carencia de encuentros presenciales junto con la intermediación digital en la comunicación puede enmascarar matices de tono expresiones y otras indicaciones no verbales que anteriormente eran esenciales para captar señales hostiles. Esta barrera perceptiva no solo dificulta que las personas afectadas identifiquen con claridad que están siendo

objeto de hostigamiento, sino que también constituye una traba para que supervisores y áreas de recursos humanos perciban a tiempo posibles situaciones de abuso

El aislamiento social inherente al trabajo a distancia surge como un elemento crítico que puede incrementar la vulnerabilidad de los trabajadores al hostigamiento persistente. La desconexión física de colegas y superiores puede privar a los empleados de redes de apoyo inmediatas y visibles lo que reduce las probabilidades de intervención rápida o de búsqueda de respaldo informal. Este distanciamiento no solo intensifica el efecto emocional del acoso, sino que además puede desmotivar a las víctimas para denunciar al percibir una carencia de vínculo o respaldo dentro de la estructura organizativa.

La invasión a la intimidad mediante la tecnología constituye otro escollo significativo en el contexto del teletrabajo. La necesidad de supervisar el rendimiento de los trabajadores a distancia puede desembocar en prácticas de vigilancia excesiva que cruzan el umbral hacia lo intrusivo y abusivo. La implementación de software de monitoreo la demanda de disponibilidad constante fuera de las horas laborales o la irrupción en espacios privados a través de videollamadas son ejemplos de cómo la tecnología puede convertirse en un medio de control y hostigamiento. Esta circunstancia no solo genera estrés y ansiedad en los empleados, sino que además erosiona la confianza indispensable para sostener un entorno laboral saludable.

El incremento de la comunicación digital en el trabajo remoto trae consigo sus propios riesgos relacionados con el acoso sistemático. La dependencia casi total de correos electrónicos mensajería instantánea o plataformas de videoconferencia puede facilitar modalidades de hostigamiento más sutiles, aunque igualmente perjudiciales. La exclusión intencional de reuniones virtuales la asignación excesiva de tareas a través de canales digitales o el uso de lenguaje agresivo o despectivo en mensajes escritos son ejemplos de cómo el entorno digital puede ser manipulado para ejercer presión y hostigamiento sobre los trabajadores.

Igartua Miró (2021) captura de manera precisa estos desafíos al señalar que: "El acoso, que será creciente a través de la red o con el uso del mail o sistemas de mensajería instantánea, a las dificultades de prueba se une el aislamiento del trabajador y la complejidad de la denuncia" (p. 205). Esta observación subraya no solo la proliferación de nuevas formas de acoso facilitadas por la tecnología, sino también los obstáculos adicionales que enfrentan las víctimas para documentar y denunciar estos comportamientos en un entorno remoto. La naturaleza efímera de algunas formas de comunicación digital, combinada con la falta de testigos puede hacer extremadamente difícil para las víctimas recopilar evidencia sólida de acoso.

Además, el trabajo remoto ha introducido una complejidad adicional en la delimitación entre la vida laboral y personal. La flexibilidad que inicialmente se percibió como una ventaja del teletrabajo puede convertirse en una herramienta de acoso cuando se abusa de ella. Las expectativas irrazonables de disponibilidad perpetua las comunicaciones laborales más allá del horario establecido o la usurpación del espacio privado mediante requerimientos laborales abrumadores son ejemplos de cómo el mobbing puede trascender los confines habituales del espacio laboral. La intrincación de estos desafíos se magnifica por la relativa novedad del trabajo a distancia en gran escala. Numerosas organizaciones aún están en la etapa de adaptar sus políticas y procedimientos para gestionar las especificidades del acoso en entornos virtuales. La ausencia de antecedentes claros y de estructuras regulatorias específicamente concebidas para el trabajo a distancia genera un vacío que podría ser aprovechado por hostigadores y que obstaculiza una respuesta efectiva por parte de las organizaciones.

Frente a estos desafíos resulta imperioso que las organizaciones elaboren tácticas creativas y ajustadas al entorno digital para prevenir y gestionar el mobbing en espacios de teletrabajo. Esto puede incluir la implementación de novedosas herramientas de monitoreo ético del ambiente laboral en línea, así como el diseño de vías de denuncia adaptadas al trabajo remoto y la revisión de los programas de capacitación para abarcar la detección y manejo del acoso en contextos digitales.

Igualmente es esencial fomentar una cultura organizacional que priorice el bienestar y la comunicación sincera en el ámbito virtual. Esto puede comprender el establecimiento de pautas claras para la interacción digital la promoción activa de relaciones sociales positivas en plataformas en línea y la creación de entornos seguros donde los trabajadores puedan expresar sus preocupaciones y pedir apoyo.

Así los retos particulares del mobbing en ámbitos de trabajo a distancia constituyen un nuevo escenario en la batalla contra el acoso laboral. La complejidad de estos retos exige un abordaje polifacético que amalgame innovación tecnológica adaptación de políticas formación persistente y un compromiso renovado hacia la instauración de culturas organizacionales saludables en el dominio digital. Solo mediante un empeño conjunto y duradero para entender y gestionar estas nuevas dinámicas podremos aspirar a proteger efectivamente a los trabajadores del acoso en la era del trabajo remoto. La transformación continua de las prácticas laborales requerirá una vigilancia perpetua y una adaptación ágil de las tácticas contra el mobbing para mantenerse a la par con las realidades en evolución del mundo laboral.

2.4.2. Adaptación de políticas anti-mobbing al contexto del trabajo a distancia

El crecimiento del trabajo a distancia impulsado por la pandemia global ha originado nuevos retos en la prevención y gestión del mobbing o acoso laboral. Este fenómeno ya intrincado en entornos laborales convencionales adquiere tintes singulares en el ámbito virtual y requiere una adaptación meticulosa de las políticas anteriores contra el mobbing. La migración hacia modelos de trabajo remoto ha transformado de manera significativa las dinámicas laborales modificando las maneras en que se presenta el acoso y complicando su identificación y manejo.

En este contexto las organizaciones enfrentan la necesidad urgente de reconfigurar sus estrategias para luchar contra el mobbing tomando en cuenta las singularidades del ambiente digital. Maria Teresa Igartua Miró en su análisis sobre este problema enfatiza la necesidad de que las empresas adapten sus políticas contra el acoso para gestionar las características peculiares del trabajo a distancia. Según Igartua "Conforme a lo estipulado en la legislación vigente las empresas deberán considerar las singularidades del trabajo a distancia especialmente del teletrabajo en la formulación y ejecución de medidas contra el acoso sexual acoso por motivo de género acoso por razones discriminatorias y acoso laboral" (Igartua 2021 p. 197). Esta declaración destaca que las estrategias habituales contra el acoso pueden resultar inadecuadas en un ambiente de trabajo remoto necesitando una reconsideración y ajuste considerables.

La modificación de las políticas anti-mobbing al contexto del trabajo a distancia implica un proceso diversificado que abarca varios aspectos de la gestión organizacional. Primero es vital desarrollar políticas específicas de prevención del mobbing en entornos virtuales. Estas políticas deben tratar las formas únicas en que el acoso puede manifestarse en el espacio digital como el ciberacoso la exclusión intencionada de reuniones virtuales o la asignación excesiva de trabajo aprovechando la fusión de los límites entre la vida laboral y personal en el trabajo remoto.

Igartua profundiza en esta idea al señalar que "Sería apropiado abordar el problema del acoso mediante el uso de las TICs y a las propias peculiaridades de la modalidad de teletrabajo" (Igartua 2021 p. 197). Esta observación resalta la necesidad de desarrollar reglamentaciones y políticas específicas que aborden el acoso perpetrado mediante las tecnologías de información y comunicación en el contexto del teletrabajo. Esto implica una renovación de las leyes y regulaciones existentes para mantenerse actualizadas con las nuevas realidades del trabajo remoto considerando aspectos como la privacidad digital la gestión de información delicada y los límites de la supervisión electrónica.

Un aspecto crucial en la adaptación de las políticas anti-mobbing es el establecimiento de canales de comunicación y denuncia adaptados al trabajo remoto. En un entorno

virtual donde las interacciones cara a cara son escasas es esencial proporcionar vías seguras y accesibles para que los empleados puedan reportar situaciones de acoso. Esto puede incluir la implementación de plataformas digitales anónimas para denuncias líneas de ayuda telefónica o la designación de mediadores virtuales capacitados para manejar casos de mobbing en entornos remotos.

La instrucción de gerentes y supervisores en la identificación y gestión del acoso laboral en contextos de trabajo a distancia se erige como un pilar fundamental. Los líderes deben ser preparados para detectar señales discretas de hostigamiento en interacciones virtuales tales como comportamientos excluyentes en la comunicación microagresiones en chats o videoconferencias o la manipulación de la carga laboral en perjuicio de ciertos empleados. Además, es esencial que dispongan de herramientas y directrices que les permitan intervenir eficazmente en situaciones de acoso considerando las limitaciones y las oportunidades que ofrece el entorno digital.

Un aspecto particularmente relevante dentro del trabajo a distancia es la instauración de medidas que aseguren el "derecho a la desconexión" y eviten la sobrecarga laboral que podría facilitar situaciones de acoso. La fusión de los límites entre el tiempo laboral y el espacio personal en el teletrabajo puede crear condiciones favorables para el mobbing manifestándose en demandas excesivas o intrusiones en el tiempo libre del empleado. Las políticas anti-mobbing adaptadas deben establecer normas claras sobre los horarios laborales las expectativas de disponibilidad y el respeto por los tiempos de descanso promoviendo una cultura organizacional que valore el equilibrio entre la vida laboral y la personal.

La adecuación de políticas anti-mobbing al trabajo a distancia demanda también una revisión exhaustiva de los sistemas de seguimiento y evaluación. Las organizaciones deben desarrollar estrategias para verificar la eficacia de sus políticas en el espacio virtual lo cual puede incluir encuestas regulares sobre el clima laboral adaptadas al contexto remoto análisis de tendencias en las comunicaciones digitales y revisiones periódicas de la carga de trabajo y el bienestar de los empleados.

En el ámbito laboral peruano, así como en otros países el mobbing plantea desafíos complejos y multidimensionales que se han intensificado con la transición al trabajo remoto. Enfrentar estos desafíos requiere una estrategia integral que combine mejoras en el marco normativo ajustes en las prácticas organizacionales y una mayor sensibilización sobre las variadas formas y contextos en los que puede manifestarse el acoso laboral en entornos digitales. Es esencial que las organizaciones comprendan que la prevención y gestión del mobbing en el trabajo remoto no constituye simplemente

una extensión de las políticas ya existentes, sino que exige un replanteamiento profundo de cómo se comprende y enfrenta el acoso en el nuevo panorama laboral.

Por lo tanto, la adaptación de políticas anti-mobbing al ámbito del trabajo remoto representa un reto crucial pero indispensable para las organizaciones modernas. Este proceso de adecuación debe ser continuo y flexible y capaz de evolucionar conforme surjan nuevas formas de interacción y colaboración en el entorno digital. Solo mediante esfuerzos coordinados que incluyan la constante actualización de políticas la capacitación continua de líderes y empleados y la construcción de culturas organizacionales que valoren el respeto y la dignidad en toda forma de interacción laboral será posible avanzar hacia entornos de trabajo remoto que sean más seguros inclusivos y productivos para todos los trabajadores.

CAPÍTULO III. El mobbing como riesgo psicosocial

3.1. Impacto del mobbing en la productividad y el ambiente laboral en el Perú

El acoso laboral o mobbing es una situación compleja que supera el ámbito individual y genera repercusiones profundas a diversos niveles en las organizaciones. Esto pues, la presente problemática no solo afecta la estabilidad mental de quienes la padecen, sino que también ocasiona una serie de impactos negativos que influyen en toda la estructura organizativa y comprometen su funcionamiento y eficacia.

De acuerdo con el Convenio 190 de la OIT, la violencia y el acoso en el mundo del trabajo constituyen una amenaza para la igualdad de oportunidades y son inaceptables e incompatibles con el trabajo decente. Es un fenómeno que cobra especial relevancia como riesgo psicosocial, pues afecta no solo al individuo sino a la organización en su conjunto.

Estos efectos son reconocidos por la OIT como factores de riesgo psicosocial críticos que requieren una evaluación y gestión sistemática. La evidencia internacional muestra que tales impactos negativos generan costos directos e indirectos significativos para las organizaciones, incluyendo:

- Pérdida de productividad
- Mayor rotación de personal
- Aumento del ausentismo
- Costos en asistencia médica
- Gastos en presentación de denuncias
- Costos de investigaciones
- Pérdida de bienestar general de las víctimas

Una de las principales manifestaciones, y de las iniciales es el deterioro de la salud mental y física de las víctimas. Nielsen y Einarsen (2012), a través de un análisis exhaustivo, demuestran que las personas afectadas por acoso laboral tienden a desarrollar múltiples problemas como depresión, ansiedad, malestares físicos, estrés postraumático y agotamiento extremo. Estos padecimientos individuales no permanecen aislados, sino que inevitablemente se traducen en consecuencias organizacionales significativas.

Mientras los efectos individuales del mobbing son evidentes en la salud mental y física de las víctimas, sus repercusiones trascienden al ámbito organizacional, manifestándose en diversos indicadores de productividad. Una de las manifestaciones más claras es la reducción considerable del rendimiento laboral. Las personas afectadas suelen experimentar una baja significativa en su desempeño debido a factores como la falta de confianza en sí mismas, el agotamiento constante y la dificultad para mantener la concentración en sus labores. Esta situación no solo impacta en el rendimiento individual, sino que también disminuye la eficacia general de la organización.

La concatenación entre el deterioro personal y organizacional se hace aún más evidente en los patrones de ausentismo. Las personas acosadas recurren frecuentemente a permisos de salud debido a los malestares físicos o psicológicos originados por la presión y ansiedad del ambiente hostil. En ciertos casos, los empleados incluso podrían fingir enfermedades para evitar el entorno de trabajo perjudicial. Este incremento en las ausencias no solo impacta en la productividad inmediata, sino que también conlleva costos adicionales para la organización en cuanto al manejo de personal y redistribución de tareas.

Otro efecto significativo del acoso laboral en las organizaciones es el incremento en la rotación de empleados. Las situaciones de hostigamiento prolongado pueden llevar a las personas afectadas a optar por abandonar sus trabajos como única alternativa para escapar de su situación. Esta alta rotación no solo implica la pérdida de talento y experiencia, sino que también eleva de manera notable los costos relacionados con el reclutamiento la selección y la capacitación de nuevos empleados. Barbado (2005) destaca este aspecto al mencionar que el acoso laboral tiene “repercusiones organizacionales de gran magnitud que incluyen el deterioro del ambiente laboral y un aumento en la rotación de empleados” (p. 1554). Esta observación subraya cómo el acoso laboral puede desencadenar un ciclo negativo que afecta la estabilidad y continuidad de los equipos de trabajo. La OIT reconoce que este patrón de ausentismo no solo afecta a la víctima directa, sino que puede tener un efecto dominó en el equipo

de trabajo, pues la redistribución de tareas y la gestión de las ausencias genera tensiones adicionales que pueden deteriorar aún más el ambiente laboral.

El empeoramiento del ambiente laboral es otra consecuencia crítica del acoso laboral que repercute en toda la organización. Un entorno de trabajo hostil y conflictivo no solo impacta a las víctimas directas, sino que también genera un clima de desconfianza, temor y desmotivación que se extiende a todos los niveles de la empresa. Esta degradación en las relaciones interpersonales y en la percepción del entorno laboral puede llevar a una reducción general de la moral y el compromiso de los empleados impactando de forma negativa en la cohesión de los equipos y en la colaboración entre distintos departamentos. De acuerdo con los estándares internacionales establecidos por la OIT, un entorno laboral seguro y saludable es ahora reconocido como un principio y derecho fundamental en el trabajo. Por lo tanto, el deterioro del ambiente laboral por situaciones de mobbing constituye una violación de este derecho fundamental que requiere acciones preventivas y correctivas inmediatas.

En el contexto peruano, aunque la investigación sobre el acoso laboral aún se encuentra en una fase relativamente incipiente en comparación con otras naciones, los estudios disponibles sugieren que el impacto en la productividad y el ambiente laboral es significativo y guarda similitudes con las tendencias observadas a nivel internacional. Un estudio realizado por Ausejo (2019) en el sector público peruano evidenció una correlación negativa entre la presencia de conductas de acoso laboral y la productividad de los empleados. En específico se observó que los trabajadores que informaron haber experimentado acoso mostraban niveles más bajos de eficiencia y calidad en sus labores, así como un aumento en el ausentismo. Estos resultados concuerdan con estudios internacionales y subrayan la importancia de abordar el acoso laboral como una problemática que afecta directamente el rendimiento organizacional.

Además del impacto en el rendimiento organizacional, la investigación en el ámbito latinoamericano que incluye a Perú ha mostrado que el acoso laboral se vincula con un deterioro considerable del ambiente organizacional. Un estudio realizado por Pando (2019) evidenció que las personas afectadas por el acoso reportaban niveles reducidos de satisfacción laboral y menor compromiso con la organización, además de una percepción desfavorable de las relaciones interpersonales en su entorno de trabajo. Estos resultados indican que en el contexto peruano el efecto del acoso en las relaciones y el ambiente laboral podría ser particularmente marcado debido a factores culturales que valoran intensamente los lazos sociales en el ámbito laboral.

Es fundamental subrayar que el impacto del acoso laboral no se limita a las fronteras internas de la empresa ya que los casos de mobbing que llegan al conocimiento público pueden perjudicar gravemente la imagen de la organización. Esta pérdida de reputación corporativa produce efectos de largo alcance y afecta de forma negativa las relaciones con clientes proveedores y posibles empleados. En un mercado cada vez más consciente de la responsabilidad social empresarial la percepción de una organización como un lugar de trabajo tóxico causa pérdidas económicas notables y crea dificultades para atraer y retener talento.

Pese a la creciente evidencia sobre los efectos del acoso laboral en las empresas peruanas, Castillo y Vásquez (2021) señalan que existe una necesidad urgente de investigaciones adicionales que utilicen metodologías cuantitativas y longitudinales con el propósito de entender mejor la prevalencia las causas y las consecuencias del mobbing en diversos sectores de la economía peruana. Los autores destacan que la mayoría de los estudios hasta la fecha han focalizado su atención en sectores específicos o en muestras limitadas lo que realza la necesidad de estudios más amplios y representativos que aporten una comprensión más exhaustiva del fenómeno del acoso laboral en Perú.

Por lo tanto, el acoso laboral constituye un desafío multidimensional, complejo para las organizaciones y sus impactos se extienden mucho más allá de los individuos directamente afectados. La reducción en la productividad el incremento en el ausentismo y la rotación de personal el deterioro del ambiente laboral y el perjuicio en la reputación corporativa son solo algunas de las consecuencias más visibles de este fenómeno. En el ámbito peruano si bien la indagación en esta área sigue siendo escasa las evidencias accesibles revelan que las repercusiones del hostigamiento en el trabajo son de gran magnitud y exigen una intervención inmediata de parte del Estado los empleadores. Un análisis profundo de estas complejas interacciones es indispensable para idear tácticas eficaces de prevención y reacción que permitan mitigar los perjuicios del hostigamiento laboral mientras se estimulan ambientes laborales más sanos y provechosos. Solamente a través de una perspectiva holística que abarque tanto las facetas personales como organizativas de esta dificultad se logrará abordar con efectividad el desafío que representa el acoso en el entorno profesional contemporáneo.

3.2. Responsabilidades de los empleadores en la prevención del mobbing

La función de los empleadores en la prevención y eliminación del hostigamiento en el ámbito profesional resulta crucial en el escenario laboral contemporáneo. Tal responsabilidad incluye aspectos tanto normativos como morales y exige un abordaje

extenso y anticipativo de parte de las entidades. La instauración de tácticas robustas contra el hostigamiento no solo asegura resguardo a los colaboradores, sino que también fomenta un clima de trabajo saludable y eficaz beneficiando de esta manera a toda la entidad en conjunto. De acuerdo con el Convenio 190 de la OIT, los empleadores tienen responsabilidades específicas que incluyen:

- Adoptar y aplicar, en consulta con los trabajadores, una política del lugar de trabajo relativa a la violencia y el acoso
- Tener en cuenta la violencia y el acoso, así como los riesgos psicosociales asociados, en la gestión de la seguridad y salud en el trabajo
- Identificar peligros y evaluar los riesgos de violencia y acoso, con participación de los trabajadores
- Adoptar medidas para prevenir y controlar dichos peligros y riesgos
- Proporcionar información y capacitación accesible sobre los peligros y riesgos identificados

Una de las obligaciones primordiales de los empleadores en este sentido es la formulación de normativas inequívocas y eficientes contra el hostigamiento. Dichas normativas deben contener una postura de repudio completo hacia las actitudes de acoso en el entorno laboral estableciendo definiciones exactas sobre lo que se considera hostigamiento y delineando protocolos concretos para denunciar situaciones o establecer penas específicas para quienes incurran en tales prácticas. La claridad y firmeza en estas normativas resultan esenciales para construir un esquema que oriente el proceder de todos los miembros de la entidad y ofrezca amparo a las eventuales víctimas.

A la par la instrucción de todos los integrantes en el ámbito laboral respecto al hostigamiento se presenta como un pilar crucial para prevenir esta problemática. Esta capacitación debe abarcar no solo la definición y manifestaciones del hostigamiento laboral sino además sus repercusiones tanto para las personas afectadas como para la entidad. Es imprescindible que los trabajadores posean el conocimiento necesario para reconocer situaciones de hostigamiento ya sea como afectados o testigos y que también estén familiarizados con los conductos y métodos apropiados para denunciarlas. Esta preparación no debería consistir en sesiones esporádicas sino en un proceso ininterrumpido que sustente la conciencia sobre el tema y reafirme el compromiso de la entidad hacia un ambiente exento de hostigamiento.

El refuerzo de una cultura organizacional saludable representa otro pilar esencial en la prevención del hostigamiento en el ámbito laboral. Los empleadores asumen la

responsabilidad de establecer y mantener un entorno de trabajo basado en el respeto mutuo la equidad y la cooperación. Esto implica no solo instaurar normas y principios que rechacen de forma explícita cualquier tipo de hostigamiento sino también incentivar estos comportamientos desde los estratos más altos del liderazgo. Una cultura organizacional que valore la diversidad fomente un diálogo abierto y resuelva los conflictos de manera constructiva constituye un recurso potente para impedir la aparición de dinámicas de hostigamiento.

Las políticas contra el acoso deben incluir, según los estándares internacionales:

- Una declaración de tolerancia cero frente a la violencia y el acoso
- Programas de prevención con objetivos medibles
- Derechos y obligaciones de trabajadores y empleadores
- Información sobre los procedimientos de presentación de quejas e investigación
- Disposiciones sobre el derecho a la privacidad y la confidencialidad
- Medidas de protección contra represalias
- Procedimientos de investigación y sanciones

La responsabilidad de los empleadores no culmina en la prevención del hostigamiento en el ámbito profesional, sino que deben también estar preparados para responder con determinación cuando surgen denuncias de acoso sistemático. Ante una acusación de este tipo resulta imprescindible realizar una indagación exhaustiva e imparcial. Este proceso debe ser cuidadoso y neutral y respetar tanto los derechos de la persona denunciante como del presunto infractor. La investigación debe no solo buscar esclarecer los hechos sino además examinar el contexto en el que se desarrollaron las conductas denunciadas. Al finalizar la investigación si se confirma la presencia de hostigamiento es fundamental que se apliquen las sanciones adecuadas de forma consistente y proporcional a la gravedad de los eventos. La implementación eficaz de estas sanciones transmite un mensaje nítido sobre la seriedad con la que la organización aborda el hostigamiento y actúa como un elemento disuasivo frente a conductas similares en el futuro.

3. a OIT establece que los procedimientos de investigación deben:

- Garantizar respuesta rápida y eficaz a las quejas
- Asegurar la confidencialidad del proceso
- Proteger a denunciantes, testigos y alertadores contra victimización
- Proporcionar acceso a mecanismos de solución de conflictos

- Ofrecer medidas de apoyo para las víctimas incluyendo:
 - Asesoría psicológica
 - Asistencia legal cuando sea necesario
 - Servicios médicos si se requieren
 - Medidas de acompañamiento y recuperación

La importancia del papel de los empleadores en la contención del acoso sistemático está respaldada por expertos en el campo. Duffy y Sperry (2014) subrayan que los empleadores poseen tanto una obligación legal como un deber ético de prevenir el hostigamiento lo que requiere establecer normativas y procedimientos adecuados. Esta reflexión señala que la respuesta al hostigamiento laboral va más allá de ser una práctica conveniente; se trata de un deber primordial que las organizaciones tienen hacia sus empleados.

Desde una perspectiva jurídica Barbado (2005) indica que "la regulación normativa del problema es una urgencia" (p. 1380) lo cual sugiere la relevancia del papel de las entidades laborales en esta esfera. Esta declaración enfatiza la necesidad de disponer de un marco normativo firme que respalde y guíe las iniciativas de los empleadores en la prevención y manejo del hostigamiento en el ámbito profesional. Sin embargo, es esencial comprender que la efectividad de estas normativas depende en buena medida de la voluntad y aptitud de los empleadores para implementarlas de forma efectiva dentro de sus organizaciones.

La responsabilidad de los empleadores en evitar y erradicar el hostigamiento laboral debe incluir además la instauración de sistemas de respaldo orientados hacia quienes han sido afectados. Esto implica proporcionar servicios de orientación psicológica ofrecer medidas de protección inmediata cuando sea preciso o establecer programas de reintegración para aquellos empleados que hayan enfrentado experiencias de acoso. Tales sistemas de apoyo son esenciales no solo para facilitar la recuperación de las víctimas sino también para manifestar de manera concreta el compromiso de la entidad con el bienestar de su personal.

Asimismo, los empleadores deben reflexionar sobre la implementación de dispositivos de vigilancia y evaluación continua con el fin de verificar la eficacia de sus normativas y prácticas contra el acoso sistemático. Esto podría involucrar la ejecución de sondeos periódicos sobre el clima laboral o el análisis constante de las estadísticas referentes a denuncias y resolución de situaciones de hostigamiento además de la recolección de

opiniones de los empleados sobre su percepción de seguridad y respeto en el lugar de trabajo. Tal perspectiva proactiva permite a las entidades detectar áreas que requieren perfeccionamiento y adaptar sus tácticas según se requiera.

En síntesis, el papel de los empleadores en la prevención y eliminación del acoso laboral es multifacético y de máxima importancia. Incluye desde el establecimiento de políticas claras y la educación del personal hasta el impulso de una cultura organizacional saludable y el tratamiento efectivo de las quejas. La responsabilidad de los empleadores excede la simple conformidad con normativas legales y entraña un deber ético hacia la construcción de un entorno laboral seguro respetuoso y libre de hostigamiento. Únicamente a través de una visión completa y sostenida que involucre a todos los niveles de la organización será posible enfrentar de manera efectiva el desafío que representa el hostigamiento en el entorno laboral contemporáneo. Este compromiso no solo favorece a los individuos empleados, sino que además contribuye a la salud la eficiencia y la reputación de la entidad en su conjunto.

3.3. Responsabilidad de las instituciones laborales

En el contexto actual del derecho laboral peruano, la responsabilidad de las instituciones laborales de combatir el mobbing es de fundamental importancia, especialmente en términos de la protección efectiva de los derechos fundamentales de los trabajadores. En este sentido, Blancas Bustamante (2018) destaca que esta responsabilidad va más allá de una mera función de supervisión e incluye un conjunto integral de acciones preventivas y correctivas encaminadas a garantizar un ambiente de trabajo saludable y libre de acoso.

La SUNAFIL, como órgano rector en materia de inspección del trabajo, enfrenta el desafío de adaptar sus competencias a la naturaleza compleja de los disturbios. Al respecto, Toyama Miyagusuku y Vinatea Recoba (2020) señalan que esta adaptación debe reflejarse principalmente en tres dimensiones básicas. En primer lugar, se debe fortalecer la capacidad técnica institucional, lo que significa no sólo desarrollar habilidades específicas para identificar casos de disturbios sino también implementar herramientas de evaluación psicosocial y capacitación especializada para los inspectores.

En segundo lugar, el curso de acción debe sufrir una transformación significativa. Como señala acertadamente Ávalos Jara (2019), “los procedimientos de supervisión deben seguir evolucionando para abordar la naturaleza compleja y a menudo matizada del mobbing e incorporar métodos de investigación específicos para tales casos” (p. página 158). La evolución de dichos procedimientos debe tener en cuenta no sólo la adaptación

de los protocolos existentes sino también la creación de nuevos mecanismos para abordar eficazmente las características específicas del acoso laboral.

Al mismo tiempo, la coordinación interinstitucional se ha convertido en un factor clave para resolver eficazmente el problema de los disturbios. En este contexto, Espinoza Laureano (2021) enfatiza la urgente necesidad de establecer acuerdos de cooperación interinstitucional, sistemas de información compartidos y mecanismos eficientes de derivación de casos. Esta articulación es fundamental para garantizar una respuesta integral y coordinada a las situaciones de acoso laboral.

Por su parte, la función preventiva constituye un pilar fundamental en la lucha contra los disturbios. Manrique López (2021) propone una estructura multinivel de esta función, comenzando por la prevención primaria e incluyendo el desarrollo de programas de sensibilización, la elaboración de materiales informativos y la implementación de sistemas de alerta temprana. En este sentido, la prevención es una herramienta importante para construir un ambiente de trabajo saludable y respetuoso.

Además, la prevención secundaria adquiere especial importancia en situaciones de disturbios. Como señala Espinoza Laureano (2021), "La intervención temprana en mobbing requiere mecanismos flexibles de reconocimiento y respuesta, apoyados en protocolos de actuación específicos" (p. 162). Estos mecanismos deben diseñarse para detectar y abordar el acoso en sus primeras etapas, evitando así su escalada y las consecuencias negativas asociadas.

En cuanto a la prevención terciaria, la atención se centra en el seguimiento de los casos identificados, la implementación de programas de rehabilitación y reintegración y la evaluación continua de las medidas implementadas. Este nivel de prevención es fundamental para garantizar la eficacia a largo plazo de las intervenciones institucionales.

La función fiscalizadora del mobbing tiene características distintivas que la distinguen de otras formas de inspección del trabajo. García Calderón (2020) enfatiza la necesidad de desarrollar una metodología específica que incluya técnicas de entrevista especializada, análisis de indicadores de riesgo psicosocial y evaluación del clima laboral.

En este contexto, Toledo Toribio (2021) subraya que "la investigación del mobbing requiere un enfoque multidisciplinario que combine aspectos legales, psicológicos y organizacionales" (p. 170). Este enfoque integral debe manifestarse no solo en la

metodología de investigación, sino también en la documentación y seguimiento de casos, incluyendo el registro detallado de evidencias, la elaboración de informes técnicos y el monitoreo sistemático de las medidas correctivas implementadas.

CAPÍTULO IV. Desafíos y propuestas de mejora

4.1. Desafíos en la implementación de medidas preventivas

Para comprender la complejidad de la problemática del mobbing en el contexto peruano, es necesario analizar los principales desafíos que enfrenta su implementación a nivel cultural, estructural y procesal.

El abordaje preventivo del mobbing en el contexto laboral peruano enfrenta una serie de desafíos complejos e interrelacionados, que ameritan un análisis profundo y sistemático. En este sentido, Piñas Torres (2019) ubica como principal obstáculo la normalización de conductas abusivas en entornos de trabajo tradicionales, fenómeno que dificulta en gran medida tanto la identificación como el abordaje efectivo de situaciones de acoso.

Estos desafíos pueden clasificarse en tres categorías principales: culturales, estructurales y procesales, cada uno con sus propias particularidades y complejidades, tal como lo afirma García Calderón “La resistencia de las organizaciones tradicionales al cambio no solo dificulta la implementación de medidas preventivas, sino que perpetúa el ciclo de comportamiento dañino que proporciona condiciones para que el mobbing aparezca y se mantenga”, (2020, p. 136). Esto indica claramente que son solo las cuestiones procedimentales las que no pueden avanzar, sino la naturaleza cultural de la cuestión relacionada con el mobbing la que necesita atención.

Además de los aspectos culturales, existen importantes desafíos estructurales que dificultan la implementación de medidas preventivas. A nivel estructural, existen tres desafíos principales para una prevención efectiva, según la identificación de Manrique López (2021). El primero es la limitación de recursos especializados, lo que limita significativamente el desarrollo e implementación de programas integrales de prevención. El segundo es que la mayoría Las organizaciones carecen de personal capacitado para identificar y manejar situaciones de acoso laboral, lo que dificulta una intervención fácil y oportuna. Finalmente, existe una limitación en la capacidad de respuesta institucional ante casos de acoso laboral, comprometiendo así la eficacia de las medidas de prevención implementadas.

Por último, pero no menos importante, los desafíos procesales representan otro obstáculo significativo, los retos procesales son otro de los aspectos más esenciales que requieren atención. Como sostiene Toledo Toribio (2021), “la complejidad inherente

a la documentación y prueba del acoso constituye uno de los principales obstáculos para su prevención y sanción efectiva” (p. 172). Esta dificultad de aportación de pruebas se agrava por el carácter muchas veces sutil y prolongado de los actos de acoso en el lugar de trabajo y por la timidez de las víctimas a la hora de denunciar estos hechos.

La elaboración e implantación de protocolos de actuación eficaces es una obligación esencial de los empresarios con referencia a la prevención y control del acoso. En este sentido, Paredes Palacios (2022) ha destacado la necesidad de establecer procesos claros y concretos que no sólo permitan garantizar la seguridad inmediata de la víctima sino también el éxito de las investigaciones futuras.

4.2. Mecanismos del empleador

El desarrollo e implementación de protocolos de actuación efectivos constituye una responsabilidad fundamental de los empleadores en la prevención y manejo del mobbing. En este contexto, Paredes Palacios (2022) enfatiza la necesidad de establecer procedimientos claros y específicos que no solo garanticen la protección inmediata de las víctimas, sino que también aseguren la efectividad de las investigaciones subsecuentes.

4.2.1. Desarrollo de protocolos de actuación en casos de mobbing

El desarrollo e implementación de protocolos de actuación frente al acoso laboral es un paso importante para combatir este fenómeno social. La complejidad del fenómeno del acoso laboral exige que estas medidas se construyan sobre un enfoque integral y sistémico que permita abordar eficazmente todos los aspectos de la problemática. En este sentido, es importante revisar tanto los elementos formales de estos protocolos como los determinantes de su eficacia práctica.

A nivel organizacional, Paredes Palacios (2022) sostiene que los protocolos de actuación deben basarse en un profundo conocimiento del fenómeno y la dinámica del acoso laboral, de modo que dichos sistemas puedan diseñar procesos no solo para reaccionar ante situaciones particulares de acoso, sino también para construir entornos laborales “saludables” y respetuosos. La eficacia de estos protocolos depende en gran medida de su capacidad para adaptarse a la idiosincrasia de cada organización, manteniendo unos estándares mínimos de protección y actuación.

Desde una perspectiva preventiva, es importante destacar las recomendaciones señaladas por Vargas Raschio (2020): los protocolos deben estar orientados a la identificación temprana de factores de riesgo y a la implementación de medidas proactivas. Esto requerirá un análisis continuo del entorno laboral, por lo que se deben

desarrollar indicadores específicos que permitan detectar aquellas situaciones potencialmente conflictivas antes de que se conviertan en otras formas graves de acoso. Por tanto, una prevención eficaz requiere una concienciación y educación continua de los miembros de la organización.

Analizando los procedimientos de investigación del acoso desde la perspectiva de los requisitos, se destaca que deben existir mecanismos definidos y determinados para el manejo de las denuncias de acoso según Toribio (2021). Estos procesos tienen que proporcionar no solo objetividad y confidencialidad en las investigaciones, sino también una protección efectiva de la víctima involucrada durante todo el proceso. Por tanto, en tal contexto, es necesario que los protocolos establezcan plazos razonables y nombren a personas concretas a las que se les haya conferido poderes en cada paso del procedimiento.

La documentación y el seguimiento de los casos surgen como otro elemento crucial en los protocolos de actuación. Al respecto, Neves Mujica (2021) afirma que el registro detallado de las denuncias, las investigaciones y las medidas adoptadas no solo permiten un seguimiento efectivo de cada caso, sino que proporciona información invaluable para la mejora continua de los protocolos. Este proceso de documentación se realizará de manera sistemática y estandarizada, preservando siempre la confidencialidad de la información sensible.

El compromiso organizacional, por lo tanto, determina la efectividad de los protocolos. El éxito de estos instrumentos, por lo tanto, depende totalmente del compromiso activo de la alta dirección y de la participación efectiva a todos los niveles. Por lo tanto, el protocolo debe especificar los roles y responsabilidades de cada parte interesada y especificar el papel preciso de los comités especializados, los supervisores inmediatos y los representantes de los trabajadores.

Destacan que la evaluación y actualización continua de los protocolos es esencial para su eficacia continua. El mismo autor insiste además en que la evaluación debe analizar la eficiencia real de las medidas implementadas y si satisfacen las necesidades organizacionales actuales. Las recomendaciones de dichas evaluaciones deben conducir a acciones correctivas y mejoras de manera que mejoren su capacidad de acreditación independientemente del acoso.

Los componentes esenciales dentro de los protocolos son las medidas de protección y apoyo a las víctimas. En este sentido, Sanguinetti Raymond (2022) subraya la necesidad de establecer mecanismos que garanticen no solo la protección inmediata de las personas afectadas, sino también su acompañamiento y rehabilitación posterior. Estos

mecanismos deben incorporar medidas específicas para prevenir represalias y facilitar la reintegración efectiva de las víctimas al entorno laboral.

Finalmente, la articulación entre los protocolos internos y los mecanismos legales y administrativos externos resulta fundamental. Manrique López (2021) resalta la importancia de establecer procedimientos claros para la derivación de casos a las autoridades competentes cuando la gravedad de la situación lo amerite. Esta articulación debe contemplar canales de comunicación efectivos y mecanismos de coordinación que faciliten una respuesta integral frente al mobbing, asegurando así la protección comprehensiva de los derechos de los trabajadores afectados.

4.2.2. Implementación de canales de denuncia y resolución interna de conflictos

La implementación de canales de denuncia y mecanismos de resolución interna de conflictos constituye una responsabilidad fundamental del empleador en la gestión y prevención del mobbing. Esta implementación requiere un enfoque sistemático y comprehensivo que garantice no solo la existencia de vías de denuncia, sino también su efectividad y accesibilidad para todos los trabajadores.

Los canales de denuncia deben caracterizarse por su multiplicidad y adaptabilidad a las necesidades de los trabajadores. Esto implica la implementación de vías presenciales, virtuales y telefónicas que funcionen de manera continua, garantizando que cualquier trabajador pueda presentar su denuncia en el momento que lo considere necesario. La confidencialidad de estos canales debe ser una prioridad absoluta, implementando sistemas de protección de datos y garantías de privacidad que generen confianza en los denunciantes.

La estructura organizacional para la gestión de denuncias requiere la conformación de órganos especializados. Es esencial contar con un comité especializado en la atención de casos de mobbing, integrado por personal debidamente capacitado y con representación de diferentes áreas de la organización. Este comité debe contar con autonomía suficiente para investigar y recomendar acciones, además de tener acceso directo a la alta dirección para casos que requieran decisiones ejecutivas inmediatas.

La estructura del sistema debe incluir órganos especializados dedicados a la atención de denuncias, respaldados por protocolos claros de investigación que establezcan plazos definidos para cada etapa del proceso. Asimismo, debe contemplar medidas de protección robustas para salvaguardar tanto a denunciantes como a testigos, junto con mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan monitorear la efectividad de las acciones tomadas. Todo esto debe estar respaldado por sistemas integrales de

documentación y registro que garanticen la trazabilidad y el correcto manejo de la información en cada caso.

Los procedimientos de investigación constituyen un elemento crucial del sistema. Los protocolos deben ser claros y detallados, estableciendo plazos específicos para cada etapa del proceso, desde la recepción de la denuncia hasta la resolución final. Estos procedimientos deben incluir medidas cautelares de protección para los denunciantes, garantías de imparcialidad en la investigación y mecanismos de apelación que aseguren el debido proceso.

Las medidas de protección para los denunciantes deben ser robustas y efectivas, incluyendo garantías contra represalias, que pueden contemplar la separación temporal de las partes involucradas cuando sea necesario, el acompañamiento psicológico para la víctima y la protección de testigos. Estas medidas deben mantenerse no solo durante la investigación sino también después de la resolución del caso, asegurando la reintegración efectiva del trabajador afectado.

Es fundamental implementar sistemas de alertas tempranas que permitan identificar patrones de comportamiento potencialmente hostiles antes de que se conviertan en casos de mobbing. Esto incluye el análisis de indicadores de riesgo, la observación de dinámicas grupales y la evaluación periódica del clima laboral.

La capacitación y sensibilización continua del personal es crucial para el éxito del sistema. Todos los trabajadores deben recibir formación sobre el uso de los canales de denuncia, la identificación de conductas de acoso y los procedimientos de investigación, con especial énfasis en la capacitación de los investigadores internos y los miembros del comité especializado.

Los mecanismos de evaluación y mejora continua son esenciales para mantener la efectividad del sistema. Esto implica el establecimiento de indicadores de desempeño, la realización de auditorías periódicas y la actualización constante de protocolos basada en las lecciones aprendidas. Es importante mantener registros detallados de los casos y realizar análisis estadísticos que permitan identificar tendencias y áreas de mejora.

La gestión documental y la comunicación efectiva sostienen todo el sistema. Se requiere implementar un sistema robusto de registro y archivo de casos, mantener campañas informativas constantes y desarrollar materiales de orientación claros y accesibles para todos los trabajadores. La retroalimentación continua de los usuarios del sistema permite su mejora y adaptación constante a las necesidades de la organización.

En conclusión, la implementación efectiva de canales de denuncia y resolución de conflictos requiere un enfoque integral que combine aspectos técnicos, organizacionales y humanos. El éxito de estos mecanismos depende no solo de su diseño formal sino también del compromiso organizacional para mantenerlos y mejorarlos continuamente, asegurando así un ambiente laboral más seguro y respetuoso para todos los trabajadores.

4.3. Mecanismos desde la perspectiva de los organismos estatales

La intervención de los organismos estatales en la prevención y control del mobbing requiere un análisis profundo que considere tanto su dimensión normativa como su capacidad real de implementación en el ambiente laboral. En este contexto, la articulación de mecanismos coherentes y sistemáticos emerge como un desafío fundamental que demanda una aproximación integral al fenómeno del acoso laboral.

4.3.1. Programas de capacitación y sensibilización laboral

La implementación de programas de capacitación y sensibilización desde los organismos estatales constituye un pilar fundamental en la lucha contra el mobbing. Arce Ortiz (2020) considera que la implementación de programas de capacitación y sensibilización es responsabilidad de los organismos estatales para erradicar el acoso laboral. Según el autor estos programas deben ir más allá de la mera transmisión de información y convertirse en verdaderos motores de transformación cultural al interior de las organizaciones. Esta perspectiva implica una profunda reflexión sobre los métodos tradicionales de enseñanza fomentando métodos innovadores para lograr un aprendizaje intencionado y un cambio de actitudes.

La eficacia de estos programas depende en gran medida de sus respuestas a las diferentes dimensiones del acoso laboral. Como la formación debe ser en términos legales, psicológicos y organizacionales y estar focalizada, Pró Boza (2022) afirma que se debe brindar a los participantes herramientas reales para identificar, prevenir y abordar situaciones de acoso laboral. Este enfoque multilateral resulta más pertinente para el caso peruano debido a la consolidación latente de la noción de acoso laboral como un riesgo psicosocial.

Los programas de capacitación estatales deben adaptarse a las particularidades de los diferentes grupos destinatarios. Como bien señala Espinoza Laureano (2021), las necesidades de formación varían mucho en función de la función y el nivel de responsabilidad de las personas. Por ejemplo, los funcionarios públicos necesitan

formación específica en aspectos técnicos y procedimentales, mientras que los empresarios necesitan estrategias de prevención y gestión organizacional en relación al mobbing.

La sostenibilidad de estos programas es otro aspecto vital al que se debe prestar especial atención. Según Manrique López (2021), es importante desarrollar sistemas de seguimiento y evaluación que permitan medir el impacto real de una formación en prevención del mobbing. Estos sistemas deben contener indicadores, cuantitativos y cualitativos, que permitan implementar la mejora continua de los programas, adaptándolos a las necesidades cambiantes del entorno laboral.

4.3.2. Propuestas de reforma legislativa para fortalecer la prevención

La necesidad de fortalecer el marco normativo en materia de mobbing requiere un análisis detallado de las deficiencias actuales y el desarrollo de propuestas concretas de reforma. Sanguineti (2022) argumenta que las modificaciones legislativas deben orientarse no solo a la sanción de conductas específicas, sino también al establecimiento de sistemas integrales de prevención y protección. Asimismo, Molero señala que “los mecanismos de protección, sean específicos o generales pueden estar orientados a evitar la ocurrencia del fenómeno, a reparar el daño producido y a sancionar al agresor y al responsable de evitar tal agresión “ (2008, p.351).

Las transformaciones sugeridas deben comenzar, primordialmente, por la definición y categorización del hostigamiento en el ámbito legal de Perú. El libro Toledo Toribio (2021) reitera la importancia de precisar términos precisos y definidos que permitan distinguir y sancionar de manera eficaz los comportamientos que se consideran acoso en el trabajo. Esta claridad de pensamiento es fundamental para apoyar el trabajo de los abogados y garantizar la fiabilidad de la aplicación de las normas jurídicas.

Adicionalmente, las modificaciones tienen que incorporar el incremento de las herramientas de protección a las víctimas. García Calderón (2020) indica que es necesario establecer procedimientos específicos para preservar la salud mental y física de los empleados perjudicados, además de que conserven su trabajo durante el curso de una investigación y una sanción por mobbing.

La empresa responsable en la temática de la prevención del hostigamiento se trata de otro aspecto fundamental que las transformaciones tienen que solucionar. Las paredes de Palacios (2022) exponen que la legislación precisa establecer requerimientos específicos para los propietarios, entre ellos se encuentran la elaboración de protocolos

de bioseguridad y el desarrollo de sistemas de monitoreo y control. Estas exigencias deben complementar con castigos legítimos que incentiven su acato.

La implementación de procedimientos más estrictos para la fiscalización y castigo del hostigamiento emerge como una necesidad imperiosa de las transformaciones sugeridas. Neves (2021) reitera la importancia de proveer a estos entes de mayores recursos y habilidades, de manera que se pueda responder de manera más ágil a las situaciones de acoso en el trabajo. Esta intensificación de la institución debe incluir la creación de unidades separadas y el progresivo desarrollo de métodos específicos para el estudio y castigo del hostigamiento.

La apremiante necesidad de perfeccionar el marco legal en torno al mobbing se presenta como una respuesta irremediable en respuesta a las carencias del sistema actual. Dentro del ámbito de la política peruana, la carencia de una legislación específica respecto al acoso en el trabajo ha dado lugar a huecos importantes que entorpecen la labor de Prevención y castigo de este comportamiento. Frente a esta realidad, es necesario desarrollar proyectos de reforma legislativa que considere la complejidad de esta problemática.

Al respecto, Sanguinetti Raymond (2022) sostiene que la creación de una legislación específica respecto al acoso laboral debe sobrepasar la simple definición y procedimiento de estos. En efecto, la capacidad de cualquier reforma legislativa para generar un sistema que no solo sancione las acciones de acoso, sino que además prevenga y proteja a las personas, se encuentra en el ánimo de la misma. Esta perspectiva requiere un reajuste en la base de normas existente de manera inevitable.

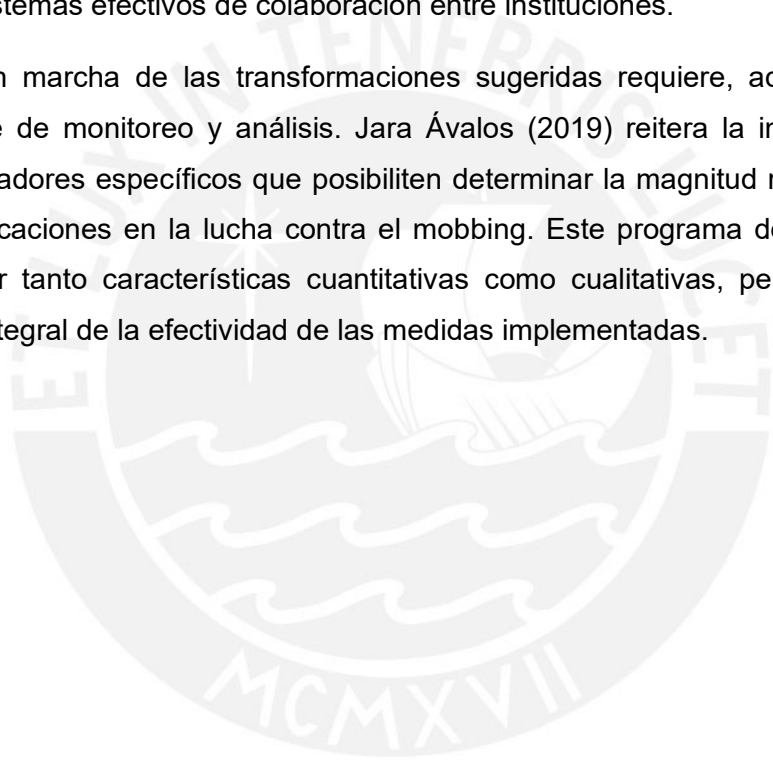
La defensa eficaz de los victimarios se torna en una pieza fundamental de cualquier proyecto de transformación. Toledo Toribio (2021) indica que los métodos de protección deben ser inmediata y eficaz, y que además deben garantizar la seguridad de la persona y su empleo. Esta seguridad debe ser manifestada a través de salvaguardias específicas y protecciones contra eventuales represalias, estas características están presentes con importantes carencias en el sistema legal de Perú.

Adicionalmente, la carga de pruebas en las causas de acoso laboral requiere una atención priorizada dentro del contexto de las transformaciones que se realizan. Neves Mujica (2021) señala con acierto que la naturaleza habitual y persistente del hostigamiento en el trabajo pone complicaciones importantes en términos de pruebas. En consecuencia, es fundamental instaurar normas específicas acerca de la manera en la que se valoran las pruebas, teniendo en cuenta las particularidades de este tipo de pruebas, que incluyen la posibilidad de apelar a indicios y presunciones en caso de que

las circunstancias así lo aconsejen. Por su parte, García Calderón (2020) expresa con firmeza que la protección eficaz del hostigamiento requiere la instauración de deberes específicos para los propietarios, que incluyen la aplicación de protocolos de defensa y un sistema de alerta temprana. Estas exigencias deben estar acompañadas de métodos de control y supervisión que aseguran su acatamiento eficaz.

La consolidación de la institución se emerge como otro aspecto fundamental dentro del ámbito de las transformaciones sugeridas. Paredes Palacios (2022) indica que la capacidad de reforma legislativa está en gran medida ligada a la capacidad institucional para ejecutar las acciones y hacer que se implementen. Esto implica en última instancia el incremento de la fuerza fiscalizadora, la creación de unidades especializadas y el avance de sistemas efectivos de colaboración entre instituciones.

La puesta en marcha de las transformaciones sugeridas requiere, además, de un sistema firme de monitoreo y análisis. Jara Ávalos (2019) reitera la importancia de generar indicadores específicos que posibiliten determinar la magnitud real del efecto de las modificaciones en la lucha contra el mobbing. Este programa de seguimiento deberá incluir tanto características cuantitativas como cualitativas, permitiendo una evaluación integral de la efectividad de las medidas implementadas.



CONCLUSIONES Y/O RECOMENDACIONES

A partir de todo lo analizado, se concluye lo siguiente:

1. El mobbing ha evolucionado de ser considerado un problema interpersonal a reconocerse como un riesgo psicosocial significativo. La comprensión del acoso laboral ha avanzado desde su formulación inicial por Leymann hasta su identificación como riesgo psicosocial por la Organización Internacional del Trabajo. Esta progresión enfatiza la urgencia de un enfoque multidimensional que integre tanto las perspectivas individuales como las organizacionales del fenómeno.
2. El marco legal sobre mobbing en Perú se caracteriza por una dispersión normativa y falta de legislación específica. Aunque existen normativas que podrían aplicarse a situaciones de acoso en el trabajo, la carencia de una legislación específica para el acoso laboral plantea desafíos importantes para su prevención y sanción efectiva. La comparación del sistema legal peruano con ejemplos internacionales, en especial de naciones que han desarrollado leyes específicas sobre el acoso laboral, evidencia la importancia de considerar el desarrollo de una normativa más integral en Perú. La ausencia de un enfoque específico para el acoso laboral en la legislación peruana podría estar limitando la capacidad del sistema jurídico para prevenir y sancionar adecuadamente estas conductas, lo que sugiere la necesidad de revisar y potencialmente reformar el marco legal actual.
3. Las consecuencias del mobbing trascienden el ámbito individual y afectan profundamente tanto la productividad como el ambiente laboral en su totalidad. Esto subraya la relevancia de abordar el acoso laboral no solo como un conflicto interpersonal sino como un riesgo ocupacional que requiere intervenciones preventivas y correctivas a nivel organizacional.
4. El trabajo remoto ha generado nuevas formas de mobbing que requieren atención específica. Asimismo, la perspectiva de género revela vulnerabilidades particulares que necesitan un abordaje diferenciado. Existe una necesidad urgente de desarrollar protocolos de prevención y actuación adaptados a las nuevas realidades laborales.
5. Se requiere un mayor compromiso de los empleadores en la prevención y gestión del mobbing. Las instituciones estatales necesitan fortalecer sus capacidades de fiscalización y supervisión. También es necesario implementar programas de capacitación y sensibilización más efectivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Arce Ortiz, E. (2020). La prevención de riesgos psicosociales en el trabajo: Un desafío pendiente. *Derecho PUCP*, 85, 237-262. <https://doi.org/10.18800/derechopucp.202002.008>
- Ausejo, F. L. (2019). Mobbing y productividad laboral en los trabajadores de una institución pública de administración de justicia de Lima, 2019. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/39114>
- Ávalos Jara, O. V. (2019). El mobbing en las relaciones laborales: Causas, manifestaciones y soluciones. *Gaceta Jurídica*.
- Barbado, P. (2005). El acoso psicológico en el ámbito laboral ("mobbing"). *Revista de Derecho Laboral y de la Seguridad Social*, 15.
- Blancas Bustamante, C. (2018). *Derechos fundamentales laborales y estabilidad en el trabajo*. Palestra Editores.
- Boza Pró, G. (2021). La protección constitucional de la dignidad del trabajador: Nuevos desafíos. *IUS ET VERITAS*, 62, 14-32. <https://doi.org/10.18800/iusetveritas.202101.001>
- Castillo, E. A., & Vásquez, E. M. (2021). Acoso laboral en Perú: Una revisión de la literatura. *Revista de Investigación en Psicología*, 135-152. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v24i1.20618>
- Duffy, M., & Sperry, L. (2014). *Overcoming mobbing: A recovery guide for workplace aggression and bullying*. Oxford University Press.
- Espinoza Laureano, F. (2021). El papel de las instituciones laborales en la prevención del acoso laboral. *Análisis Labor*, 12, 145-168.
- García Calderón, G. (2020). Mobbing y derecho laboral peruano: Análisis y perspectivas. *Revista de la Facultad de Derecho PUCP*, 84, 121-146.
- Hirigoyen, M. F. (2001). *El acoso moral en el trabajo*. Paidós.
- Hoel, H., Sheehan, M. J., Cooper, C. L., & Einarsen, S. (2011). Organisational effects of workplace bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*. CRC Press. <https://doi.org/10.1201/EBK1439804896-8>
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 165-184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Manrique López, A. (2021). Retos institucionales en la fiscalización laboral peruana. *Themis Revista de Derecho*, 79, 41-59.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2022, 6 de junio). Perú ratifica Convenio 190 de la OIT sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo. <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/noticias/615691-peru-ratifica-convenio-190-de-la-oit-sobre-la-eliminacion-de-la-violencia-y-el-acoso-en-el-mundo-del-trabajo>

- Molero Suárez, M. (2008). El acoso psicológico (mobbing) en la legislación laboral peruana : el desarrollo de un concepto. IUS ET VERITAS, 18(36), 340-365. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/view/12265>
- Neves Mujica, J. (2021). Introducción al Derecho del Trabajo (5ta ed.). Fondo Editorial PUCP.
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. Work & Stress, 309-332. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.734709>
- Ocegüera, A., Aldrete, G., & Ruíz, Á. (2009). Estudio comparado de la legislación del mobbing en Latinoamérica. Acta Republicana Política y Sociedad, 8(8).
- Ojeda Avilés, A. (2005). Reflexiones sobre el mobbing. Revista de Derecho Social, 32, 571–581.
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). Estrés en el trabajo: Un reto colectivo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466549.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). C190 - Convenio sobre la violencia y el acoso. https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190
- Organización Internacional del Trabajo. (2022, 6 de junio). Perú ratifica el Convenio núm. 190, reafirmando su compromiso de eliminar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo. https://www.ilo.org/lima/sala-de-prensa/WCMS_847010/lang--es/index.htm
- Pando, M., Aranda, C., Salazar, J., & Torres, T. (2019). Prevalencia de violencia psicológica y acoso laboral en trabajadores de Iberoamérica. Enseñanza e Investigación en Psicología, 94-103. <https://www.revistacneip.org/index.php/cneip/article/view/42>
- Paredes Palacios, P. (2022). Protocolos de actuación contra el mobbing: Una guía práctica. Revista Derecho & Sociedad, 58, 189-212.
- Piñas Torres, M. E. (2019). Barreras en la implementación de políticas anti-mobbing en empresas peruanas. Revista Peruana de Derecho Laboral.
- Sanguineti Raymond, W. (2022). El derecho del trabajo en la era digital: Retos y transformaciones. Thomson Reuters.
- Toledo Toribio, O. (2021). Derecho procesal laboral: Principios y competencia en la Nueva Ley Procesal del Trabajo. Grijley.
- Toyama Miyagusuku, J., & Vinatea Recoba, L. (2020). Guía laboral 2020: Para asesores legales, administrativos, jefes de recursos humanos y gerentes. Gaceta Jurídica.
- Vargas Raschio, T. (2020). Los mecanismos de prevención del acoso laboral en el ordenamiento jurídico peruano. Derecho & Sociedad, 54, 167-182.
- Villavicencio Ríos, A. (2021). Prevención de riesgos laborales y fiscalización del trabajo en Perú. Revista Laborem, 89-112.