



DIEGO CASTILLO

CUANDO EL TRABAJO DAÑA

Guía psicológica para comprender, afrontar y
recuperarse del acoso laboral

Primera edición digital · 2026

CUANDO EL TRABAJO DAÑA

Guía psicológica para comprender, afrontar y recuperarse del acoso laboral

Lic. Diego Castillo · Psicólogo

Primera edición digital · Octubre de 2026

© 2026 Diego Castillo · Todos los derechos reservados

Edición destinada a divulgación y orientación psicoeducativa. El contenido no reemplaza evaluación psicológica, médica, psiquiátrica ni asesoramiento jurídico individual.

Citas y referencias presentadas con criterio autor-fecha y listado bibliográfico final.

Índice

PARTE I — COMPRENDER	7
Capítulo 1. Cuando algo no está bien en el trabajo.....	8
Capítulo 2. Cómo se construye una dinámica de hostigamiento.....	15
Capítulo 3. Cuando el trabajo se mete en el cuerpo.....	22
Capítulo 4. Cuando empezás a dudar de vos.....	27
PARTE II — PROTEGERTE	32
Capítulo 5. Si todavía seguís ahí.....	33
Capítulo 6. Registrar sin quedar atrapado en el registro.....	38
Capítulo 7. Pedir ayuda y construir una red.....	43
Capítulo 8. Licencia, salida, desvinculación y retorno.....	47
PARTE III — RECONSTRUIR	51
Capítulo 9. Recuperar seguridad interna y autoestima.....	52
Capítulo 10. Regular un sistema que aprendió a estar en alerta.....	56
Capítulo 11. Lo que te decís después de lo vivido.....	61
Capítulo 12. Volver a confiar sin volver a desprotegerse.....	66
PARTE IV — DECIDIR CON INFORMACIÓN	71
Capítulo 13. Derechos, violencia y acoso en el mundo del trabajo en Argentina....	72
Capítulo 14. Si estás pensando en consultar, reclamar o denunciar.....	77
Capítulo 15. Integrar la experiencia sin hacerla toda tu identidad.....	83
Epílogo	88
Anexos	90
Sobre el autor	103
Referencias	104

Nota sobre las fuentes y el alcance

Este libro integra bibliografía especializada, investigación sobre violencia y hostigamiento en el trabajo, documentos de organismos oficiales y herramientas de orientación psicológica. Las referencias se incluyen al final para que puedas identificar las fuentes y ampliar la lectura.

Entre las referencias centrales se encuentra el trabajo de Bustos Villar, Varela, Caputo y Aranda Coria sobre hostigamiento psicológico/moral laboral en Argentina. Se utilizan sus aportes conceptuales como fuente bibliográfica, sin reproducir ítems, baremos, tablas de puntuación ni otros materiales protegidos del Inventario de Hostigamiento Laboral (IHL).

Aviso importante

Este libro es un recurso psicoeducativo. No reemplaza una evaluación psicológica, psiquiátrica, médica ni jurídica individual. Leer ejemplos de violencia o acoso no permite, por sí solo, establecer que una situación concreta reúna todos los criterios clínicos, laborales o legales aplicables.

En este texto se utiliza de manera amplia la expresión **acoso laboral** porque es la forma más conocida en el lenguaje cotidiano. Cuando resulta necesario precisar, se diferencia entre violencia laboral, hostigamiento psicológico/moral laboral, acoso sexual, conflicto interpersonal, estrés laboral y síndrome de burnout.

La normativa y los canales institucionales mencionados en el capítulo dedicado a Argentina fueron revisados el 6 de octubre de 2026. Como las estructuras administrativas, los requisitos y los procedimientos pueden cambiar, antes de iniciar un trámite conviene verificar siempre la información oficial vigente y consultar a un profesional del derecho cuando corresponda.

Si una situación laboral está acompañada por un deterioro intenso de tu salud, ataques de pánico, insomnio severo, consumo problemático, desesperanza, ideas de muerte o riesgo para tu integridad, priorizá la atención profesional inmediata. La protección de tu salud está por encima de cualquier estrategia de documentación o conflicto laboral.

Prólogo del autor

Cuando el trabajo empezó a ocuparlo todo

No recuerdo un instante exacto en el que pudiera decir: “acá empezó”. Lo que recuerdo es el cambio progresivo. Empecé a ir al trabajo con el cuerpo tenso, a anticipar conversaciones, a repasar mentalmente lo que había dicho y lo que podía llegar a decir. Dormía peor. El estómago se cerraba. La sensación era que cualquier gesto, comentario o decisión podía volverse en mi contra.

También vi algo parecido en otras personas. Compañeros talentosos y comprometidos que, con el tiempo, empezaron a hablar menos, a evitar exponerse, a dudar de lo que antes hacían con seguridad. No necesariamente había una escena espectacular, un insulto delante de todos o una agresión que pudiera resumirse en una sola frase. Muchas veces lo que había era una acumulación de situaciones: silencios, exclusiones, dobles mensajes, críticas constantes, cambios arbitrarios, rumores, sobrecarga o vaciamiento de tareas. Pequeños hechos que, tomados por separado, podían parecer menores, pero que juntos iban modificando la experiencia de estar en ese lugar.

Años después, ya como psicólogo, volví a encontrarme con ese fenómeno en el consultorio. Cambiaban los rubros, las jerarquías, las historias personales y los estilos de las organizaciones, pero aparecían preguntas muy parecidas: “¿Esto realmente es acoso?”, “¿Estoy exagerando?”, “¿Por qué me afecta tanto?”, “¿Cómo demuestro lo que pasó?”, “¿Qué hago si necesito seguir trabajando ahí?”, “¿Cómo vuelvo a confiar después?”.

Este libro nace de esas preguntas.

No está escrito para convencerte de que todo conflicto es acoso ni para confirmar automáticamente una interpretación. Tampoco está pensado para enseñarte a diagnosticar a tu jefe, a tu compañera o a tu organización. Está escrito para ofrecerte un mapa: ayudarte a distinguir fenómenos diferentes, reconocer patrones, comprender posibles efectos sobre la salud, ordenar decisiones y recuperar recursos cuando una experiencia laboral empieza a dañarte.

La literatura científica lleva décadas estudiando el hostigamiento psicológico en el trabajo. Desde los trabajos pioneros de Heinz Leymann hasta desarrollos posteriores de Marie-France Hirigoyen, Iñaki Piñuel y Zabala y numerosos equipos de investigación, se ha insistido en que el fenómeno no puede entenderse como una simple pelea entre dos personas. En Argentina, Bustos Villar, Varela, Caputo y Aranda Coria desarrollaron un marco específico para estudiar el hostigamiento psicológico/moral laboral y construyeron un instrumento local que considera, entre otras dimensiones, la comunicación, el trabajo, la vida privada y las condiciones organizacionales que facilitan el fenómeno (Bustos Villar et al., 2013).

Ese enfoque es especialmente valioso porque permite salir de dos reduccionismos. El primero consiste en creer que todo depende de la “personalidad del acosador”. El segundo, en pensar que todo depende de la “vulnerabilidad de la víctima”. En los casos reales suelen intervenir personas, relaciones de poder, normas explícitas e implícitas, respuestas de compañeros, decisiones organizacionales y un contexto que puede frenar o facilitar la escalada.

También sabemos que la exposición repetida a conductas hostiles en el trabajo se asocia con mayor malestar psicológico. Revisiones y metaanálisis han encontrado relaciones consistentes con síntomas de ansiedad, depresión, estrés y problemas de sueño, aunque una asociación estadística no equivale a demostrar causalidad en cada historia individual (Nielsen & Einarsen, 2012; Nielsen et al., 2020; Verkuil et al., 2015).

Por eso, mi intención no es ofrecerte respuestas prefabricadas. Quiero acompañarte a formular mejores preguntas.

¿Qué pasó exactamente? ¿Con qué frecuencia? ¿Desde cuándo? ¿Quiénes participaron? ¿Qué cambió en tu trabajo y en vos? ¿Qué parte de lo que sentís pertenece al presente y qué parte se conecta con experiencias anteriores? ¿Qué recursos tenés? ¿Qué necesitás proteger? ¿A quién conviene consultar? ¿Qué decisiones son urgentes y cuáles pueden esperar?

No existe una única salida. A veces la prioridad será sostenerte mientras seguís trabajando. En otros casos será pedir una licencia, consultar, documentar, negociar un cambio, iniciar un reclamo, preparar una salida o simplemente recuperar salud antes de decidir. Lo que sí puede

construirse es una forma de atravesar el proceso con más información, menos aislamiento y mayor cuidado.

Este libro busca ser eso: una herramienta para pensar y actuar sin convertir el dolor en toda tu identidad.

Introducción

Comprender antes de decidir

El trabajo ocupa un lugar central en la vida adulta. Proporciona ingresos, estructura horarios, crea vínculos, organiza proyectos y, para muchas personas, forma parte de la identidad. Por eso, cuando el trabajo se convierte en una fuente sostenida de amenaza, humillación o incertidumbre, el impacto puede extenderse mucho más allá de la jornada laboral.

La Organización Mundial de la Salud considera que la violencia, el acoso, la discriminación, la exclusión, el apoyo insuficiente, la supervisión autoritaria, la ambigüedad de roles y otros problemas de la organización del trabajo son riesgos psicosociales capaces de afectar la salud mental (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2022, 2024). La Organización Internacional del Trabajo (OIT) también incluye la violencia y el acoso entre los factores que deterioran la salud física y mental de las personas trabajadoras (OIT, 2022).

Sin embargo, que un trabajo haga sufrir no significa automáticamente que exista hostigamiento psicológico. Un conflicto puntual, una decisión impopular, una evaluación negativa justificada, una sobrecarga generalizada o un liderazgo deficiente pueden ser problemas relevantes sin reunir las características del acoso psicológico sostenido. Del mismo modo, una conducta grave no necesita repetirse durante meses para ser importante: el Convenio 190 de la OIT adopta una definición amplia de violencia y acoso en el mundo del trabajo que puede abarcar comportamientos únicos o repetidos (OIT, 2019a).

Esta diferencia es central. El objetivo no es etiquetar rápido, sino comprender mejor.

Tres niveles que conviene separar

A lo largo del libro vamos a trabajar con tres niveles relacionados pero no idénticos:

1. La conducta o el hecho. Qué ocurrió de manera observable: una amenaza, una exclusión de una reunión, un comentario degradante, una modificación arbitraria de tareas, una difusión de rumores, una agresión sexual, un aislamiento sistemático.

2. El patrón y el contexto. Cómo esos hechos se organizan en el tiempo: frecuencia, duración, asimetría de poder, repetición, coordinación entre personas, respuesta de la organización y posibilidades reales de defensa.

3. El impacto. Qué consecuencias aparecen en la salud, el rendimiento, la autoestima, los vínculos, el sueño y la vida fuera del trabajo.

Estos tres niveles se relacionan, pero no deben confundirse. Una persona puede tener un impacto psicológico intenso ante un hecho aislado grave. También puede existir un patrón hostil antes de que aparezcan síntomas clínicos evidentes. Y dos personas expuestas a situaciones parecidas pueden reaccionar de manera diferente sin que eso invalide lo ocurrido.

Bustos Villar et al. (2013) enfatizan precisamente la necesidad de evaluar el hostigamiento psicológico/moral laboral considerando variables personales, contextuales y la interacción entre ambas. Evaluar solo a la persona puede terminar psicologizando un problema organizacional; evaluar solo a la organización puede invisibilizar la historia, los recursos y las consecuencias particulares de quien consulta.

Cómo está organizado este libro

La primera parte está dedicada a **comprender**: definiciones, diferencias, dinámica del hostigamiento, papel de la organización y posibles efectos sobre la salud y la identidad.

La segunda parte se centra en **protegerse**: qué hacer si todavía seguís en ese entorno, cómo registrar situaciones, cómo pedir ayuda y cómo pensar una licencia, salida o reincorporación.

La tercera parte propone recursos para **reconstruirte**: autoestima, regulación emocional, pensamientos, confianza, límites y recuperación de la identidad profesional.

La cuarta parte aborda **decisiones informadas**: marco argentino, Convenio 190 de la OIT, canales de orientación y criterios para pensar consultas, reclamos o denuncias sin presionarte hacia una única respuesta.

Al final vas a encontrar anexos con herramientas de trabajo personal: una bitácora, un mapa de red de apoyo, un registro de impacto, una guía de preparación para consultas profesionales y una lista de recursos.

Cómo usarlo

No necesitás leerlo de corrido. Si estás todavía trabajando en el lugar que te preocupa, probablemente la segunda parte te resulte prioritaria. Si ya saliste y seguís sintiéndote afectado, quizá quieras comenzar por la tercera. Si recién estás intentando entender qué ocurrió, la primera parte puede darte criterios para ordenar la experiencia.

Podés subrayar, escribir, discutir lo que leas con tu terapeuta o usar los ejercicios como disparadores. También podés disenter. Un libro no conoce tu contexto completo.

IDEA CLAVE

Nombrar lo que ocurre puede aliviar, pero una etiqueta apresurada también puede confundir. La meta de este libro es aumentar claridad y capacidad de decisión, no reemplazar una evaluación profesional.

PARTE I — COMPRENDER

Cuando algo no está bien en el trabajo

Conflicto, maltrato, violencia y hostigamiento no son sinónimos

Una de las primeras dificultades de quien atraviesa una situación laboral dolorosa es que distintas palabras empiezan a mezclarse. “Ambiente tóxico”, “jefe difícil”, “maltrato”, “acoso”, “mobbing”, “violencia”, “burnout”, “hostigamiento” y “estrés” suelen usarse como si describieran lo mismo. No lo hacen.

Distinguir no significa minimizar. Significa ubicar mejor el problema para elegir respuestas más adecuadas.

Un **conflicto laboral** puede aparecer cuando dos personas tienen intereses, criterios, estilos o necesidades incompatibles. Puede ser intenso, desagradable e incluso mal gestionado, pero suele admitir algún grado de reciprocidad: ambas partes discuten, negocian, se defienden, formulan reclamos o buscan una solución. El conflicto no es necesariamente patológico; forma parte de la vida de cualquier organización.

Una **exigencia laboral** puede ser legítima aunque resulte incómoda. Un supervisor puede señalar errores, pedir que una tarea se repita, modificar prioridades o evaluar el desempeño. La pregunta relevante es cómo, por qué y con qué criterios se hace. La exigencia deja de ser razonable cuando se transforma en humillación, amenaza, discriminación, arbitrariedad o uso abusivo del poder.

La **violencia laboral** es un concepto más amplio. Puede incluir agresiones físicas, violencia psicológica, acoso sexual, amenazas, intimidación, discriminación u otras prácticas capaces de producir daño. El Convenio 190 de la OIT, aprobado en Argentina mediante la Ley 27.580, adopta una definición amplia que contempla conductas inaceptables que pueden presentarse una sola vez o repetirse (OIT, 2019a; Ley 27.580, 2020).

El **hostigamiento psicológico o moral laboral** —también llamado **mobbing** o **acoso psicológico** en buena parte de la literatura— suele describirse como un patrón de conductas hostiles que se repite y se sostiene en el tiempo, con efectos sobre la dignidad, la posibilidad de trabajar, la red social o la posición de una persona en la organización (Hirigoyen, 2001; Leymann, 1996; Piñuel y Zabala, 2001).

En el desarrollo argentino del Inventario de Hostigamiento Laboral, Bustos Villar et al. (2013) conceptualizan el fenómeno como acciones reiteradas de violencia psicológica durante un período prolongado, ejercidas por una o varias personas contra otra, con el propósito de producir malestar, incomodar o favorecer su eliminación del lugar de trabajo. El modelo local presta atención a cuatro grandes áreas en las que pueden desplegarse las conductas: comunicación, trabajo, vida privada y entorno facilitador.

¿Entonces existe una regla exacta de frecuencia y duración?

No conviene convertir criterios históricos de investigación en una regla mecánica.

Leymann (1996) utilizó como criterio estadístico orientativo una frecuencia aproximada de una vez por semana durante al menos seis meses. Ese criterio fue muy influyente porque ayudó a diferenciar una secuencia sostenida de actos de un incidente aislado. El desarrollo argentino del IHL también enfatiza la reiteración y la persistencia temporal (Bustos Villar et al., 2013).

Sin embargo, estos criterios no significan que una persona deba “esperar seis meses” para pedir ayuda ni que una agresión grave deje de ser violencia porque ocurrió una sola vez. El Convenio 190 justamente amplía el foco legal y preventivo: la violencia y el acoso en el mundo del trabajo pueden manifestarse una sola vez o repetidamente (OIT, 2019a).

La pregunta clínica y práctica no es solo “¿cumplió cierta cantidad de meses?”, sino también: ¿qué conducta ocurrió?, ¿qué patrón está emergiendo?, ¿qué asimetría de poder existe?, ¿qué capacidad real de defensa tiene la persona?, ¿qué respuesta ofrece la organización?, ¿qué efectos se están produciendo?

Señales que merecen atención

Algunas situaciones que, especialmente cuando se repiten o se combinan, pueden formar parte de un proceso de hostigamiento son:

- desacreditar sistemáticamente tu trabajo sin criterios claros;
- ocultarte información necesaria para cumplir una tarea y luego responsabilizarte por el resultado;
- excluirte reiteradamente de reuniones o comunicaciones relevantes;
- asignarte tareas degradantes, imposibles, contradictorias o ajenas al rol con una finalidad punitiva;
- quitarte funciones de manera persistente para dejarte sin contenido laboral;
- ridiculizarte, imitarte o convertirte en objeto de burlas;
- difundir rumores sobre tu vida personal o profesional;
- controlar de manera desproporcionada aspectos que en otros trabajadores no se controlan;
- modificar instrucciones después de que actuaste para que aparezcas como equivocado;
- usar amenazas explícitas o implícitas sobre tu continuidad;
- promover que otras personas se alejen de vos;
- ignorar sistemáticamente tus intentos de comunicación;
- exponer errores delante de terceros mientras se invisibilizan logros;
- utilizar procedimientos formales de manera selectiva o intimidatoria.

La presencia de uno de estos hechos no alcanza por sí sola para concluir que existe un patrón de hostigamiento. La relevancia aumenta cuando aparecen repetición, selectividad, escalada, asimetría de poder y deterioro de las condiciones para defenderse o trabajar.

El poder no siempre coincide con el organigrama

A veces se imagina el acoso laboral únicamente como un jefe contra un subordinado. Puede ocurrir así, pero no es la única modalidad.

El hostigamiento puede ser **descendente**, cuando proviene de una jerarquía superior; **horizontal**, cuando ocurre entre pares; o **ascendente**, cuando una persona con autoridad formal es hostigada por

subordinados. También puede ser grupal y estar sostenido por alianzas informales.

El poder relevante no es solo el cargo. Una persona puede tener poder por antigüedad, cercanía con autoridades, control de información, legitimidad social, pertenencia a un grupo influyente o capacidad de afectar la reputación de otra. El desequilibrio puede construirse con el tiempo incluso si al comienzo las posiciones parecían equivalentes.

Esta idea es importante porque el hostigamiento suele generar precisamente una pérdida progresiva de posibilidades de defensa. Leymann (1996) describió cómo la repetición de actos hostiles puede ubicar a la persona en una posición cada vez más desventajosa. Bustos Villar et al. (2013) también subrayan que el fenómeno debe analizarse considerando a los distintos actores y al entorno que lo facilita o lo limita.

Mito: “Si nadie me insultó, no puede ser acoso”

La violencia psicológica puede ser ruidosa o silenciosa. Algunas formas son directas: insultos, amenazas, gritos. Otras se construyen mediante omisiones, ambigüedades y prácticas relacionales: dejar de responder, excluir, retener información, cambiar criterios, invisibilizar o crear una situación donde la persona empieza a quedar aislada.

Hirigoyen (2001) llamó la atención sobre el carácter sutil que puede adoptar el acoso moral. La dificultad para describir “qué pasó exactamente” es frecuente cuando el daño surge de una secuencia y no de un único episodio fácilmente demostrable.

Esto explica por qué muchas personas tardan en consultar. No necesariamente porque no haya ocurrido nada, sino porque la experiencia resulta difícil de narrar. Una frase aislada puede parecer banal; veinte situaciones parecidas durante meses ya muestran otra estructura.

Mito: “Si me afecta tanto, debe ser porque soy demasiado sensible”

Las reacciones emocionales no determinan por sí solas qué ocurrió. Tampoco invalidan la experiencia.

La investigación muestra asociaciones entre exposición a bullying laboral y síntomas de ansiedad, depresión y estrés, pero también evidencia relaciones complejas entre factores individuales, contextuales y temporales (Nielsen & Einarsen, 2012; Verkuil et al., 2015). Algunas personas desarrollan síntomas intensos; otras sostienen el funcionamiento durante mucho tiempo; otras perciben el problema primero a través del cuerpo, el sueño o los vínculos.

La sensibilidad, la historia personal, el estilo de afrontamiento o experiencias previas pueden influir en la manera de vivir una situación. Eso no convierte a la persona en causa del hostigamiento.

Mito: “Si todos reciben el mismo trato, entonces está bien”

Una cultura violenta puede estar normalizada. Que el maltrato sea generalizado no lo transforma en una práctica saludable. En ese caso quizá no exista un blanco individual claramente seleccionado, pero sí puede haber un problema serio de violencia organizacional, liderazgo abusivo o riesgo psicosocial.

La OMS identifica como riesgos para la salud mental tanto la violencia y el acoso como la cultura organizacional que tolera comportamientos negativos, la supervisión autoritaria, la discriminación, la inseguridad laboral y las demandas excesivas (OMS, 2022, 2024).

La pregunta no es solo “¿me lo hacen a mí?”, sino también “¿qué tipo de ambiente permite que esto ocurra?”.

Diferenciar acoso psicológico y acoso sexual

Ambos forman parte del campo de la violencia en el trabajo, pero no son equivalentes.

El acoso sexual implica conductas de naturaleza sexual no deseadas, comentarios, propuestas, insinuaciones, gestos, contacto físico u otras prácticas que pueden crear un entorno intimidatorio, ofensivo o humillante. El hostigamiento psicológico se organiza alrededor de conductas de degradación, exclusión, intimidación o deterioro de la posición laboral, aunque ambas formas pueden superponerse.

Bustos Villar et al. (2013) señalan que una situación inicialmente sexual puede derivar en hostigamiento psicológico cuando la persona rechaza

demandas del agresor. Por eso, en la práctica es importante no encerrar los hechos en una sola categoría demasiado pronto.

Diferenciar hostigamiento y burnout

El burnout o síndrome de desgaste profesional se conceptualiza como un fenómeno ocupacional asociado con estrés crónico en el trabajo que no ha sido gestionado con éxito, caracterizado por agotamiento, mayor distancia mental o cinismo respecto del trabajo y reducción de la eficacia profesional (OMS, 2019). No requiere que exista una persona que hostigue a otra.

Una persona puede tener burnout en una organización donde no hay acoso. También puede estar expuesta a hostigamiento sin presentar burnout, o pueden coexistir ambos problemas.

La distinción importa porque las intervenciones también cambian. Si el problema central es la sobrecarga estructural, reducir demandas y reorganizar el trabajo puede ser prioritario. Si existe una dinámica de hostigamiento, además de cuidar la salud será necesario abordar relaciones de poder, conductas, documentación, protección y respuesta institucional.

IDEA CLAVE

No todo conflicto es acoso. No todo sufrimiento laboral es hostigamiento. Pero tampoco hace falta esperar a que una situación reúna una definición perfecta para empezar a cuidarte o pedir orientación.

Ejercicio: describir antes de interpretar

Elegí tres situaciones que te preocupen y completá:

Hecho observable: ¿qué ocurrió exactamente? Evitá por un momento explicar intenciones.

Fecha o período aproximado: ¿cuándo pasó? ¿fue una vez o se repitió?

Quiénes participaron: ¿quién hizo qué? ¿había testigos?

Contexto laboral: ¿qué tarea, decisión o situación estaba en juego?

Impacto: ¿qué sentiste? ¿qué consecuencia tuvo sobre tu trabajo?

Patrón: ¿te recuerda a otras situaciones similares?

Al terminar, preguntate: ¿qué sé con bastante certeza y qué estoy infiriendo? Esta distinción será fundamental cuando trabajemos con la bitácora.

Cómo se construye una dinámica de hostigamiento

El problema no suele empezar con su forma final

Cuando se mira retrospectivamente una historia de hostigamiento, muchas situaciones parecen evidentes. Mientras ocurren, no siempre lo son.

El proceso puede comenzar con un conflicto real, una diferencia de criterio, una reestructuración, una competencia por funciones, una denuncia, un cambio de jefatura o incluso sin un desencadenante claro para la persona afectada. Lo que transforma una dificultad en un proceso de hostigamiento no es necesariamente el hecho inicial, sino la manera en que se organiza la respuesta posterior.

Leymann (1996) describió el mobbing como un proceso que se desarrolla por etapas y que puede terminar colocando a la persona en una posición de indefensión. Bustos Villar et al. (2013) también lo presentan como un fenómeno dinámico en el que participan agresor o agresores, persona hostigada y entorno organizacional.

Pensarlo como proceso tiene una ventaja: permite observar cambios en el tiempo.

Una secuencia frecuente, no una fórmula universal

No todos los casos siguen el mismo recorrido, pero puede aparecer una secuencia como esta:

- 1. Tensión o incidente inicial.** Surge una diferencia, un cambio organizacional, una competencia o un episodio que altera la relación.
- 2. Repetición de conductas negativas.** Empiezan críticas desproporcionadas, exclusiones, cambios de criterio, comentarios, silencios, obstáculos o controles selectivos.
- 3. Deterioro de la posición.** La persona comienza a perder información, apoyo, reputación o margen de acción. Se vuelve más difícil responder en igualdad de condiciones.

4. Construcción de una narrativa sobre la persona. Puede aparecer una etiqueta: “conflictivo”, “inestable”, “difícil”, “poco comprometido”, “no se adapta”. A veces esa narrativa precede a decisiones formales.

5. Respuesta organizacional. La organización puede investigar, proteger y corregir; puede minimizar; puede intentar “mediar” sin reconocer la asimetría; o puede reforzar el problema.

6. Consecuencias y salida. Pueden aparecer licencias, cambio de sector, renuncia, despido, denuncia, deterioro de salud o aislamiento.

Esta secuencia no debe utilizarse como una lista de verificación concluyente. Sirve para analizar cómo una situación cambia y qué oportunidades de intervención existen.

Cuatro áreas donde puede expresarse el hostigamiento

El modelo argentino de Bustos Villar et al. (2013) organiza el fenómeno en cuatro grandes dimensiones: **comunicación, trabajo, vida privada y entorno facilitador**. Estas categorías son útiles para pensar la experiencia sin reproducir el instrumento psicométrico.

1. Comunicación

Incluye formas de interacción destinadas o capaces de reducir la voz, distorsionar mensajes, impedir respuestas, ridiculizar o generar aislamiento comunicacional. No se trata solo de “hablar mal”. También importa quién recibe información, quién queda fuera, cómo circulan las instrucciones y qué posibilidades hay de aclarar malentendidos.

Un patrón comunicacional hostil puede hacer que la persona empiece a invertir una enorme cantidad de energía en revisar mensajes, anticipar interpretaciones o buscar la formulación “perfecta” para no ser cuestionada.

2. Trabajo

Se refiere a la manera en que tareas, funciones, tiempos, controles y evaluaciones pueden convertirse en vehículos de hostigamiento. Por ejemplo, sobrecargar selectivamente, quitar trabajo, asignar objetivos contradictorios, obstaculizar recursos o evaluar con criterios cambiantes.

Lo central no es que una tarea sea difícil, sino cómo se inserta en un patrón. Una organización puede atravesar semanas de alta exigencia sin

que exista acoso. La alerta aparece cuando la exigencia se usa de forma selectiva, arbitraria o degradante.

3. Vida privada

El hostigamiento puede cruzar los límites profesionales mediante rumores, comentarios sobre relaciones, cuerpo, salud, familia, orientación sexual, creencias, edad u otros aspectos personales. También puede implicar intromisiones, exposición pública o uso de información privada para desacreditar.

Una señal importante es la sensación de que “ya no se discute mi trabajo: se discute quién soy”.

4. Entorno facilitador

Esta dimensión desplaza la mirada desde la relación individual hacia la organización. ¿Qué hace el resto? ¿Hay canales confiables? ¿Se investigan los hechos? ¿Los testigos callan por miedo? ¿Las reglas se aplican igual? ¿Las autoridades minimizan? ¿Existe una cultura donde el éxito depende de alianzas y no de criterios transparentes?

Este punto es decisivo. La investigación sobre factores de riesgo ha encontrado que estilos de liderazgo autoritarios o de laissez-faire, conflicto y ambigüedad de rol, altas demandas y otros problemas de organización se asocian con mayor riesgo de bullying laboral (Feijó et al., 2019). Esto no significa que una mala organización produzca automáticamente acoso, pero sí que determinados contextos pueden facilitarlo.

Por qué no conviene reducir el fenómeno a “el acosador”

Algunos materiales de divulgación describen “perfiles de acosadores” mediante etiquetas como narcisista, paranoide o psicopático. Ese tipo de clasificación puede resultar intuitivo, pero tiene varios problemas.

Primero, una persona que ejerce conductas de hostigamiento no puede ser diagnosticada a distancia por quien las recibe ni por un libro. Segundo, los rasgos de personalidad no explican por sí solos por qué la conducta se mantiene en una organización. Tercero, centrarse en el supuesto diagnóstico del agresor puede distraer de lo más útil: documentar conductas, comprender el sistema de poder y construir estrategias de protección.

Por eso, este libro trabaja con patrones observables de conducta y dinámicas organizacionales, no con diagnósticos de personalidad atribuidos a distancia.

Patrones frecuentes de conducta hostil

Desacreditación: cuestionar competencia, exagerar errores, minimizar logros.

Aislamiento: cortar información, excluir de reuniones, desalentar vínculos.

Sabotaje laboral: dificultar recursos, dar pautas contradictorias, cambiar criterios retrospectivamente.

Control excesivo: revisar selectivamente, exigir explicaciones desproporcionadas, vigilar aspectos irrelevantes.

Humillación: burlas, sarcasmo, exposición pública, comentarios degradantes.

Triangulación: hablar con terceros sobre la persona en lugar de abordar directamente los problemas, generando alianzas y versiones parciales.

Represalia: intensificar conductas después de un reclamo, límite o denuncia.

Vaciamiento: retirar tareas, responsabilidades, contactos o información hasta volver irrelevante el rol.

Sobrecarga punitiva: asignar más tareas, plazos imposibles o trabajos incompatibles sin justificación razonable.

Uso estratégico de procedimientos: transformar reglas, evaluaciones o sanciones en herramientas selectivas de intimidación.

No todos estos patrones tienen que estar presentes. Lo importante es observar si se articulan y qué efecto producen sobre la posibilidad de trabajar.

El papel de los testigos

La vida laboral es social. El hostigamiento rara vez ocurre en un vacío.

Hay personas que participan activamente, otras que se suman de manera pasiva, otras que se apartan por miedo y algunas que ofrecen

apoyo. El silencio de los testigos puede ser vivido como una segunda herida, especialmente cuando la persona esperaba solidaridad.

Pero conviene evitar conclusiones automáticas. Un compañero puede no intervenir porque teme perder el empleo, porque no entiende el patrón, porque recibió otra versión o porque carece de herramientas para actuar. Comprender esto no significa justificar el abandono; ayuda a pensar estratégicamente qué apoyos son reales.

Bustos Villar et al. (2013) subrayan el funcionamiento de los distintos participantes y la importancia del contexto. Desde una mirada preventiva, la respuesta organizacional puede ser tan relevante como la conducta inicial.

La narrativa organizacional: cuando el problema pasa a ser “vos”

Una de las experiencias más desorganizantes aparece cuando una persona denuncia o intenta poner un límite y la conversación se desplaza desde los hechos hacia su personalidad.

“Es muy sensible.”

“Siempre tiene problemas.”

“No sabe trabajar en equipo.”

“Se toma todo personal.”

“Desde que llegó hay conflictos.”

Algunas de estas afirmaciones podrían tener elementos verdaderos; otras pueden ser estrategias de descrédito. La tarea profesional consiste en volver a los datos. ¿Qué conductas concretas ocurrieron? ¿Qué antecedentes existen? ¿Qué reglas se aplicaron? ¿Cómo se trató a otras personas? ¿Qué documentación hay?

El objetivo no es demostrar que una persona es perfecta. Una persona puede cometer errores, tener un estilo difícil o reaccionar mal en algún momento y aun así ser objeto de violencia. El análisis de una conducta no requiere idealizar a quien la sufre.

¿Por qué algunas personas parecen quedar más expuestas?

Esta pregunta debe formularse con mucho cuidado porque puede deslizarse fácilmente hacia la culpabilización.

La evidencia no sostiene la idea de un único “perfil de víctima”. Los factores organizacionales tienen un papel central y la investigación encuentra asociaciones con liderazgo, roles, demandas y cultura laboral (Feijó et al., 2019). Al mismo tiempo, las personas llegan al trabajo con historias, estilos de afrontamiento, necesidades y recursos diferentes.

Alguien que evita el conflicto puede tardar más en poner límites. Una persona muy comprometida puede aceptar sobrecarga durante meses. Quien necesita fuertemente aprobación puede quedar atrapado intentando “demostrar” que merece un trato justo. Alguien con experiencias previas de abuso puede reaccionar con mayor intensidad ante señales de control. Ninguno de estos factores causa el hostigamiento.

La pregunta útil no es “¿qué tengo mal para que me pase?”, sino “¿qué patrones personales necesito conocer para protegerme mejor en este contexto?”.

Bustos Villar et al. (2013) insisten en la interacción entre variables personales y contextuales. Esa perspectiva permite trabajar recursos individuales sin desplazar la responsabilidad por las conductas violentas.

IDEA CLAVE

Comprender tus vulnerabilidades puede ayudarte a cuidarte. Usarlas para explicar por qué alguien te maltrata confunde dos niveles distintos.

Ejercicio: línea de tiempo del proceso

Dibujá una línea desde seis meses antes de que empezaras a preocuparte hasta hoy. Marca:

- cambios de jefatura o equipo;
- conflictos o incidentes relevantes;
- primeras conductas que te llamaron la atención;
- momentos en que empezaste a sentir miedo, ansiedad o agotamiento;

- reclamos, conversaciones o denuncias;
- respuestas de la organización;
- personas que se acercaron o se alejaron;
- licencias, cambios de tareas o sanciones;
- decisiones que tomaste para protegerte.

Después observá: ¿hay un momento de escalada? ¿un patrón de represalia? ¿una etapa de aislamiento? ¿alguna intervención que haya mejorado o empeorado la situación?

La línea de tiempo suele transformar una experiencia confusa en una secuencia más comprensible.

Cuando el trabajo se mete en el cuerpo

Salir de la oficina no siempre alcanza para salir del estado de alerta

Una experiencia laboral amenazante puede seguir activa cuando termina la jornada. El cuerpo no funciona con el horario administrativo de la empresa. Si durante horas anticipaste críticas, exposición o conflicto, es posible que esa activación continúe al llegar a casa.

Algunas personas describen taquicardia los domingos, tensión al escuchar una notificación del teléfono, despertares nocturnos pensando en una reunión o una necesidad compulsiva de repasar conversaciones. Otras sienten cansancio extremo, dolores musculares, molestias gastrointestinales o dificultad para concentrarse.

La investigación respalda que la exposición a bullying laboral se asocia con problemas relevantes de salud mental. Un metaanálisis de Verkuil et al. (2015), que reunió estudios transversales y longitudinales, encontró asociaciones con síntomas de depresión, ansiedad y quejas psicológicas relacionadas con estrés. Nielsen y Einarsen (2012) también hallaron relaciones consistentes entre bullying laboral y distintos resultados negativos de salud y bienestar.

Estas asociaciones no permiten afirmar que cada síntoma sea “causado” exclusivamente por el trabajo. Los síntomas tienen múltiples determinantes. Pero sí justifican tomar en serio la relación temporal entre lo que ocurre en el empleo y los cambios en tu funcionamiento.

Ansiedad anticipatoria

La ansiedad anticipatoria aparece cuando el sistema intenta prepararse para una amenaza antes de que ocurra. No hace falta estar físicamente frente a la persona conflictiva. Basta con imaginar la próxima reunión, abrir el correo o pensar en volver el lunes.

Pueden aparecer:

- tensión muscular;
- aceleración cardíaca;
- sensación de falta de aire;
- urgencia por revisar mensajes;
- dificultad para concentrarse en otra cosa;
- pensamientos repetitivos sobre posibles escenarios;
- evitación de personas o lugares;
- irritabilidad.

La función original de la ansiedad es preparar al organismo para responder. El problema aparece cuando la alerta se vuelve frecuente, intensa o difícil de apagar.

Sueño: uno de los primeros lugares donde se nota el costo

El sueño merece una atención especial. Un metaanálisis específico encontró que las personas expuestas a bullying laboral presentaban más problemas de sueño que quienes no estaban expuestas; los estudios prospectivos también mostraron asociaciones, aunque la calidad global de la evidencia fue evaluada entre baja y moderada (Nielsen et al., 2020).

Podés notar:

- dificultad para conciliar el sueño;
- despertares frecuentes;
- sueños relacionados con el trabajo;
- despertarte antes de tiempo pensando en obligaciones;
- cansancio pese a haber dormido horas suficientes;
- necesidad de dormir excesivamente al llegar a casa.

Cuando el insomnio se sostiene, la capacidad de regulación emocional suele empeorar. Esto puede crear un círculo: más estrés, peor sueño, menor tolerancia, mayor rumiación y sensación de no poder afrontar la jornada.

Pensamientos intrusivos y rumiación

Después de un episodio hostil es común reconstruir mentalmente la escena.

“¿Por qué no respondí eso?”

“¿Qué habrá querido decir?”

“¿Qué va a pasar mañana?”

“¿Tendría que haber grabado?”

“¿Por qué nadie dijo nada?”

Pensar sobre un problema ayuda cuando produce comprensión o una acción concreta. Se vuelve rumiación cuando el pensamiento gira sobre sí mismo sin generar nueva información.

La rumiación puede dar una falsa sensación de control: si reviso la escena cien veces, quizá encuentre la respuesta perfecta. En realidad, muchas situaciones de poder no se resuelven encontrando la frase perfecta. Requieren decisiones, límites, ayuda externa o cambios contextuales.

Tristeza, pérdida de interés y desmoralización

Cuando el trabajo era importante para tu identidad, que ese espacio se vuelva amenazante puede producir una pérdida más amplia que “tener un mal empleo”.

Puede aparecer tristeza, llanto, apatía, sensación de fracaso, dificultad para disfrutar actividades y una reducción general de energía. Algunas personas dejan de hablar del trabajo porque sienten vergüenza; otras hablan de él todo el tiempo porque no logran salir mentalmente de la situación.

Si estos síntomas son intensos, persistentes o afectan seriamente tu funcionamiento, una evaluación profesional es importante. Un libro no puede distinguir entre una reacción esperable de estrés, un trastorno adaptativo, un episodio depresivo, un trastorno de ansiedad u otras condiciones.

El cuerpo también necesita ser evaluado como cuerpo

Dolores de cabeza, tensión cervical, molestias digestivas, bruxismo, palpitaciones y fatiga pueden aumentar en contextos de estrés. Pero es un error atribuir automáticamente cualquier síntoma físico al acoso laboral.

Una evaluación médica puede ser necesaria para descartar o tratar otras causas. La existencia de un contexto psicológico significativo no vuelve innecesario el estudio físico.

La OMS sostiene que los riesgos psicosociales del trabajo pueden afectar la salud y recomienda estrategias tanto organizacionales como individuales (OMS, 2022). La respuesta adecuada, por lo tanto, no debería limitarse a “aprender a relajarse” mientras las condiciones dañinas permanecen intactas.

La vida fuera del trabajo

El impacto puede llegar a la pareja, la familia, las amistades y el ocio.

Quizá estés físicamente en casa pero mentalmente en una reunión que todavía no ocurrió. Tal vez respondas con irritabilidad a personas que no tienen relación con el conflicto. O empieces a evitar encuentros porque no quieres que te pregunten cómo estás.

En algunos casos, la red de apoyo también se cansa. Familiares y amigos pueden responder con frases como “renunciá de una vez”, “no pienses más”, “en todos los trabajos pasa” o “estás obsesionado”. A veces intentan ayudar reduciendo un problema que no saben cómo sostener.

Aprender a pedir una ayuda concreta puede mejorar mucho estas conversaciones. En vez de esperar que alguien “solucione” el conflicto, podés pedir: “necesito que me escuches diez minutos sin aconsejarme” o “acompañame a ordenar cronológicamente lo que pasó”.

Cuando el sistema de alerta empieza a generalizar

Después de un período de hostilidad, algunas personas comienzan a interpretar como amenaza señales neutras: un correo breve, una reunión sin agenda, un jefe nuevo que demora una respuesta. Esto no significa que estén imaginando todo. Significa que el sistema aprendió a buscar peligro.

La recuperación no consiste en obligarte a confiar ciegamente. Consiste en volver a discriminar: distinguir una señal real de riesgo de una alarma activada por experiencias previas.

Ese trabajo suele requerir tiempo y, cuando el impacto es importante, acompañamiento terapéutico.

CUIDADO

No uses técnicas de relajación como argumento para soportar indefinidamente una situación que está deteriorando tu salud. Regularte puede ayudarte a pensar y decidir mejor; no convierte un contexto inseguro en seguro.

Ejercicio: escáner de impacto

Tomate diez minutos y completá cuatro columnas.

Cuerpo: ¿qué síntomas físicos aparecieron o empeoraron desde que comenzó el problema?

Emociones: ¿qué emociones predominan antes, durante y después de trabajar?

Pensamientos: ¿qué frases se repiten? ¿hay anticipación, culpa, desconfianza, rumiación?

Vida cotidiana: ¿qué cambió en sueño, alimentación, vínculos, ocio, sexualidad, concentración o consumo de sustancias?

Después agregá una quinta columna:

Necesito consultar por...

Puede ser “sueño”, “ataques de pánico”, “dolor físico”, “orientación legal”, “evaluar licencia”, “ordenar documentación” o “trabajar mi miedo a volver”.

Este ejercicio no busca autodiagnosticarte. Busca transformar malestar difuso en necesidades concretas.

Cuando empezás a dudar de vos

El daño no siempre se siente como miedo: a veces se siente como pérdida de identidad

Una de las consecuencias más difíciles de explicar es dejar de reconocerte profesionalmente.

Quizá antes proponías ideas y ahora preferís no hablar. Antes resolvías problemas con rapidez y ahora revisás cada decisión varias veces. Antes podías recibir una crítica y seguir; ahora una observación mínima activa vergüenza o angustia.

La exposición repetida a conductas hostiles puede deteriorar la percepción de competencia y seguridad. Bustos Villar et al. (2013) señalan consecuencias que pueden persistir aun después de que el hostigamiento termina, especialmente cuando fue prolongado. Piñuel y Zabala (2001) también dedicó una parte importante de su trabajo al deterioro de la autoconfianza y la empleabilidad percibida.

La identidad profesional no es un rasgo fijo. Se construye con experiencias, reconocimiento, resultados, vínculos y sensación de eficacia. Si durante meses recibís señales de que todo lo que hacés está mal, tu evaluación de vos mismo puede empezar a contaminarse.

La introyección de la voz del entorno

Una crítica repetida puede terminar funcionando como una voz interna.

“Soy conflictivo.”

“No sirvo para trabajar con otros.”

“Siempre termino arruinando todo.”

“Capaz realmente exagero.”

“Si me voy, demuestro que tenían razón.”

En terapia cognitiva se trabaja con la idea de que los pensamientos no son hechos: son interpretaciones que pueden analizarse, contextualizarse y reformularse. El objetivo no es reemplazar

pensamientos negativos por afirmaciones vacías, sino recuperar una evaluación más completa.

Por ejemplo, “soy incompetente” puede contrastarse con evaluaciones previas, resultados, experiencias en otros trabajos, formación, testimonios de colegas y evidencias actuales. Quizá haya errores reales que corregir. Eso es diferente de convertir un error en una identidad.

Culpa y vergüenza

La culpa pregunta: “¿qué hice mal?”. La vergüenza suele decir: “hay algo mal en mí”.

En situaciones de acoso, ambas pueden crecer porque la persona intenta encontrar una explicación controlable. Si todo ocurrió porque “soy débil”, entonces quizás podría evitarlo volviéndome más fuerte. Esta explicación puede parecer menos aterradora que aceptar que una organización permitió conductas injustas que no estaban bajo tu control.

Pero comprender tu participación no requiere asumir una culpa total.

Podés haber evitado poner límites. Podés haber respondido impulsivamente en alguna ocasión. Podés haber tardado en pedir ayuda. Podés haber confiado en una persona que luego usó información en tu contra. Todo eso puede revisarse para aprender. No convierte las conductas hostiles de otros en responsabilidad tuya.

La pregunta “¿por qué yo?”

“¿Por qué yo?” es una de las preguntas más frecuentes después de una experiencia de hostigamiento. Puede ser útil si abre comprensión, pero también puede convertirse en una búsqueda de culpa. Por eso conviene reformularla.

“¿Por qué yo?” puede significar varias cosas:

- ¿por qué fui elegido como blanco?
- ¿por qué tardé en reconocerlo?
- ¿por qué no pude responder como hubiera querido?
- ¿por qué me afectó tanto?
- ¿por qué seguí ahí?
- ¿por qué me vuelve a pasar algo parecido?

Cada pregunta tiene una respuesta diferente.

La literatura no sostiene un perfil único de víctima. La revisión de Feijó et al. (2019) destaca el peso de factores organizacionales y de liderazgo. Al mismo tiempo, Bustos Villar et al. (2013) plantean que una evaluación completa debe incluir variables individuales, contextuales y su interacción.

Podés usar esta experiencia para conocer mejor tus patrones sin concluir que los causaron.

Patrones personales que puede ser útil observar

- dificultad para decir que no;
- tendencia a sobretrabajar para evitar críticas;
- necesidad intensa de aprobación;
- miedo al conflicto;
- hiperresponsabilidad por el clima del equipo;
- perfeccionismo;
- sensación de que poner límites es “ser malo”;
- historia de relaciones donde el control se confundía con cuidado;
- tendencia a explicarte indefinidamente frente a acusaciones;
- dificultad para pedir ayuda hasta estar al límite.

Estas características también pueden tener un costado valioso: compromiso, empatía, responsabilidad, capacidad de esfuerzo, sensibilidad interpersonal. El objetivo no es eliminarlas, sino aprender a usarlas sin que se conviertan en puertas de entrada para la sobreexigencia o la manipulación.

Cuando el pasado se activa en el presente

Una situación laboral puede resonar con experiencias anteriores. Un jefe crítico puede activar emociones ligadas a una figura familiar. La exclusión de un equipo puede recordar bullying escolar. Una amenaza de despido puede tocar historias de inseguridad económica.

Esto no significa que “todo esté en tu infancia” ni que el problema actual sea imaginario. Significa que el sistema emocional integra experiencias.

Si una situación presente activa una herida previa, la reacción puede ser más intensa. La intervención terapéutica puede trabajar ambos niveles: lo que ocurre hoy y la historia que amplifica su significado.

Separar identidad de experiencia

Decir “fui víctima de una situación de hostigamiento” describe una experiencia. Decir “soy una víctima” puede convertirse, con el tiempo, en una identidad demasiado estrecha.

En etapas iniciales, reconocerse como persona afectada puede ser reparador porque rompe la culpabilización. Más adelante, la recuperación requiere ampliar la historia: también sos profesional, amigo, pareja, hijo, creador, estudiante, deportista, cuidador, ciudadano; sos muchas cosas que no caben en el conflicto laboral.

La meta no es negar lo que pasó. Es impedir que lo ocurrido monopolice tu definición de quién sos.

IDEA CLAVE

Una experiencia puede modificarte sin definirse por completo. Recuperar identidad no implica volver exactamente a quien eras, sino integrar lo ocurrido sin quedar reducido a eso.

Ejercicio 1: voces prestadas

Escribí cinco frases negativas que hoy te decís sobre vos en relación con el trabajo.

Al lado de cada una respondé:

1. ¿Cuándo empecé a pensar esto?
2. ¿Quién me dijo algo parecido?
3. ¿Qué evidencia objetiva tengo a favor?
4. ¿Qué evidencia tengo en contra?
5. ¿Cómo formularía una versión más precisa?

Ejemplo:

“No sirvo para trabajar en equipo.”

Empecé a pensarlo después de varios conflictos con esta jefatura.

Antes trabajé seis años en dos equipos sin problemas importantes.

Versión más precisa: **“En este equipo estoy teniendo conflictos serios y necesito revisar qué parte depende de mi forma de comunicarme y qué parte pertenece a la dinámica del entorno.”**

Ejercicio 2: carta desde tu parte adulta

Escribí una carta a la versión tuya que atravesó el momento más difícil.

No le prometas que todo va a salir bien. No uses frases vacías. Decile lo que hoy sabés que entonces no podías ver.

Podés empezar así:

“Ahora entiendo que estabas intentando...”

“Lo que más necesitabas en ese momento era...”

“Hay algo que hiciste bien y no estabas pudiendo reconocer...”

“Hay algo que hoy haría diferente...”

“Lo que pasó no demuestra que vos seas...”

Esta carta no busca idealizarte. Busca recuperar una mirada más justa.

PARTE II — PROTEGERTE

Si todavía seguís ahí

Cuidarte mientras el problema sigue activo

Una de las fantasías más frecuentes sobre el acoso laboral es que, una vez que la persona reconoce lo que está ocurriendo, la decisión correcta sería irse de inmediato. La vida real es más compleja.

Quizá necesitás el ingreso. Tal vez estás esperando una licencia, una entrevista, un traslado o una respuesta institucional. Puede que no quieras abandonar un puesto que construiste durante años. También puede ocurrir que todavía no tengas claro qué está pasando o que irte implique consecuencias económicas, familiares o profesionales difíciles de asumir.

No existe una única decisión correcta para todas las personas. Mientras evaluás opciones, el objetivo es reducir daño y aumentar margen de acción.

Bustos Villar et al. (2013), al abordar el tratamiento y el fortalecimiento de estrategias personales, incluyen la psicoeducación, el reconocimiento de las conductas sufridas, el control emocional, la comunicación asertiva y el fortalecimiento de redes sociales. Estas herramientas no resuelven por sí mismas un problema organizacional, pero pueden mejorar tu capacidad de protegerte y decidir.

1. Validá la necesidad de cuidarte antes de tener “la prueba perfecta”

Para empezar a cuidarte no necesitás demostrar jurídicamente que existe acoso.

Si una situación está afectando tu sueño, tu salud, tu concentración o tu seguridad, eso ya es suficiente para pedir ayuda, registrar hechos y revisar estrategias. La evaluación legal puede venir después y puede llegar a conclusiones diferentes.

Esperar certeza absoluta puede dejarte inmóvil. El cuidado no necesita una sentencia.

2. Reducí la improvisación en interacciones difíciles

Cuando una relación está muy cargada, improvisar bajo estrés suele aumentar la probabilidad de respuestas impulsivas, explicaciones interminables o discusiones que después lamentás.

Antes de una reunión difícil, preguntate:

- ¿Cuál es mi objetivo mínimo?
- ¿Qué hechos necesito comunicar?
- ¿Qué no quiero discutir en ese contexto?
- ¿Qué pedido concreto voy a formular?
- ¿Necesito que haya otra persona presente?
- ¿Conviene solicitar que una instrucción quede por escrito?

Una frase breve suele proteger más que una defensa de veinte minutos.

Algunas formulaciones posibles

“Para poder cumplirlo, necesito que me confirmes por escrito cuál es la prioridad.”

“Prefiero que esta conversación se mantenga sobre la tarea concreta.”

“Quiero asegurarme de haber entendido. ¿La indicación es A y el plazo es B?”

“No puedo responder eso ahora. Lo reviso y te contesto por el canal correspondiente.”

“Si hay una observación sobre mi desempeño, me gustaría recibirla con ejemplos específicos.”

“Ese comentario sobre mi vida personal no corresponde al tema laboral.”

“Para esta reunión prefiero que participe también X.”

La asertividad no garantiza que la otra persona actúe bien. Sirve para que tu conducta sea más clara, registrable y coherente con tus objetivos.

3. Evitá confrontaciones que aumenten tu riesgo

“Poner límites” no significa exponerte a una escena peligrosa.

Si existe amenaza física, intimidación grave, acoso sexual, una jerarquía muy asimétrica o antecedentes de represalia, confrontar en privado

puede no ser una buena estrategia. Buscá asesoramiento y considerá canales formales, testigos o acompañamiento.

La seguridad siempre tiene prioridad sobre la necesidad de “decirle todo en la cara”.

4. Pedí precisión cuando las instrucciones son ambiguas

Una estrategia frecuente en entornos hostiles es dejar órdenes vagas y luego cuestionar el resultado. También puede haber simplemente una mala organización. En ambos casos, pedir precisión ayuda.

Podés usar correos breves de confirmación:

“Para confirmar lo conversado: hoy voy a priorizar X, dejar Y para mañana y entregar Z el viernes. Si entendí algo distinto, por favor avisame.”

Este tipo de mensaje cumple dos funciones: reduce errores y crea un registro contemporáneo de la instrucción.

No hace falta escribir correos agresivos, jurídicos o llenos de acusaciones. La documentación más útil suele ser sobria.

5. Protegé tus espacios fuera del trabajo

Cuando hay miedo, el conflicto tiende a colonizar todo el día. Revisar el teléfono cada cinco minutos puede parecer una forma de anticiparte, pero mantiene la activación.

Si tu puesto lo permite, definí límites concretos:

- horarios para revisar correo;
- momentos sin notificaciones;
- un ritual breve de cierre de jornada;
- un espacio físico donde no guardes documentación del conflicto;
- una persona con la que hablar, en vez de hablar del tema con todo el mundo;
- actividades que no tengan ninguna relación con el trabajo.

No se trata de “desconectar y olvidar”. Se trata de que el problema no ocupe cada centímetro de tu vida.

6. Elegí cuidadosamente a quién contarle qué

En situaciones de hostigamiento aparece una necesidad comprensible de explicarse. Pero contar detalles sensibles a personas poco confiables puede aumentar exposición.

Diferenciá:

Red emocional: personas que pueden escucharte y sostenerte.

Red profesional: psicólogo, médico, abogado, delegado sindical, referente de salud laboral.

Red interna: compañeros o autoridades que pueden aportar información o protección.

No todas las personas tienen que conocer todo.

7. Conservá tu desempeño sin intentar demostrar tu valor a cualquier costo

Una reacción frecuente es trabajar el doble para que “no tengan nada que decir”. Eso puede funcionar durante algunos días y terminar en agotamiento.

La meta no es ser invulnerable. Es cumplir razonablemente con tus funciones, registrar obstáculos y evitar una escalada de autoexigencia que deteriore todavía más tu salud.

Si las demandas son objetivamente imposibles, documentar la imposibilidad puede ser más útil que intentar cumplirlas a costa del sueño.

8. No tomes decisiones irreversibles en el momento de máxima activación si podés evitarlas

Hay situaciones en las que salir de inmediato es necesario. En otras, unas horas o días de distancia pueden ayudarte a pensar mejor.

Antes de renunciar, firmar un acuerdo, responder una intimación o enviar un correo muy grave, puede ser prudente consultar a un abogado laboralista si tenés acceso. No porque debas litigar, sino porque algunas decisiones tienen efectos jurídicos que un libro de psicología no puede anticipar.

9. Construí un plan de corto plazo

Cuando todo parece enorme, pensá en 72 horas.

¿Qué necesito hacer entre hoy y dentro de tres días para estar un poco más protegido?

Tal vez sea:

- pedir un turno con un profesional;
- guardar copias de correos propios relevantes;
- dormir una noche sin revisar el teléfono;
- avisarle a una persona de confianza;
- preparar una reunión;
- consultar sobre licencia;
- actualizar el currículum;
- no responder en caliente.

El plan de corto plazo devuelve sensación de agencia.

IDEA CLAVE

Tu objetivo mientras seguís ahí no es ganar todas las discusiones. Es preservar salud, claridad, evidencia útil y posibilidades de decisión.

Ejercicio: plan de protección de una semana

Completá:

Situación que más me desestabiliza:

Señales tempranas de que me estoy activando:

Frase o conducta que voy a usar para no entrar en una discusión improductiva:

Persona a la que puedo consultar:

Documento o información que necesito ordenar:

Límite fuera de horario que puedo empezar a aplicar:

Una tarea personal que no voy a abandonar esta semana por el conflicto:

Registrar sin quedar atrapado en el registro

La bitácora como herramienta de memoria y organización

Cuando una experiencia se vuelve repetitiva, la memoria puede empezar a mezclarse. “¿Eso fue antes o después de la reunión?” “¿Ese correo vino el mismo día?” “¿Quién estaba presente?” “¿Cuántas veces pasó algo parecido?”

Registrar ayuda a responder estas preguntas.

Una bitácora puede ser una herramienta central para ordenar lo ocurrido, pero conviene precisar su alcance: no es un expediente judicial ni una prueba definitiva. Es una herramienta de memoria, análisis y preparación para consultas.

El registro contemporáneo puede ayudarte a detectar patrones y a explicar lo ocurrido con menos dependencia de recuerdos reconstruidos meses después.

Qué conviene registrar

Para cada evento relevante, anotá:

Fecha y hora aproximada.

Lugar o canal. Oficina, reunión virtual, correo, chat corporativo, llamada.

Personas presentes. Incluí testigos si los hubo.

Hecho observable. Qué se dijo o hizo, de la manera más descriptiva posible.

Contexto. Qué tarea, conflicto o decisión estaba en juego.

Respuesta propia. Qué hiciste o dijiste.

Consecuencia laboral inmediata. Cambio de tarea, sanción, exclusión, demora, etc.

Impacto personal. Emoción o síntoma relevante, sin convertirlo en el centro del registro.

Documentación asociada. Correo, mensaje, convocatoria, archivo, recibo, informe.

Hecho versus interpretación

Esta distinción mejora mucho la calidad de cualquier relato.

Interpretación: “Mi jefe quiso destruirme delante de todos.”

Hecho: “Durante la reunión del 4 de septiembre, delante de cinco compañeros, dijo: ‘otra vez sos el único que no entiende’ y luego pidió que otra persona terminara mi presentación.”

La interpretación puede ser válida, pero el hecho permite que un tercero evalúe mejor.

Otro ejemplo:

Interpretación: “Me están haciendo vacío.”

Hecho: “Durante las últimas cuatro semanas no fui incluido en tres reuniones de equipo a las que previamente asistía. Las tareas tratadas en esas reuniones forman parte de mi función.”

No se trata de escribir como un robot. Se trata de separar capas.

Evitá convertir la bitácora en vigilancia permanente

Registrar puede ayudar, pero también puede alimentar hipervigilancia.

Si empezás a anotar cada mirada, gesto o silencio, el registro deja de ordenar y empieza a amplificar el problema. Elegí hechos que tengan relevancia laboral, que se repitan, impliquen una vulneración clara o ayuden a comprender el patrón.

Podés dedicar diez minutos al final del día, en vez de vivir con el cuaderno abierto.

Cómo conservar documentación

Guardá documentación a la que tengas acceso legítimo y que sea relevante para tu situación. Esto puede incluir:

- correos dirigidos a vos;

- instrucciones de trabajo;
- evaluaciones de desempeño;
- cambios de funciones;
- citaciones o sanciones;
- comunicaciones institucionales;
- certificados o constancias propias;
- registros de horarios o tareas cuando correspondan.

Evitá llevarte información confidencial de clientes, pacientes, estudiantes, usuarios o de la empresa que no te corresponda conservar. No conviertas una estrategia de protección en un problema adicional de privacidad o confidencialidad.

¿Conviene grabar conversaciones?

La respuesta depende del marco jurídico, del contexto, de quién participa y del uso que se pretenda hacer del material. No existe una recomendación universal que pueda darse desde este libro.

Antes de grabar de forma oculta o difundir una grabación, consultá a un profesional del derecho de tu jurisdicción. Las reglas de admisibilidad, privacidad y protección de datos pueden variar.

No edites la historia retrospectivamente

Si agregás una situación que recordaste después, marcala como recuerdo retrospectivo:

“Registro realizado el 10/9 sobre un hecho ocurrido aproximadamente a fines de agosto.”

No es necesario fingir una precisión que no tenés. La honestidad sobre los límites de la memoria fortalece tu relato.

La bitácora también puede mostrar lo que sí funciona

No registres únicamente agresiones. Podés anotar:

- conversaciones que salieron bien;
- cambios que redujeron tensión;
- personas que ofrecieron apoyo;
- respuestas institucionales adecuadas;

- días en que el problema no apareció;
- estrategias personales que te ayudaron.

Esto evita que el registro se convierta en un archivo exclusivamente persecutorio y permite evaluar si el contexto cambia.

Cuándo llevar la bitácora a una consulta

Puede ser útil para un psicólogo, médico o abogado, pero no hace falta entregar cincuenta páginas en la primera entrevista.

Prepará un resumen de una o dos páginas con:

1. fecha aproximada de inicio;
2. personas o áreas implicadas;
3. cinco hechos representativos;
4. respuestas institucionales;
5. impacto sobre salud y trabajo;
6. qué necesitás de esa consulta.

La bitácora queda como respaldo de detalle.

CUIDADO

Registrar no significa vivir para reunir pruebas. Si tu salud está muy deteriorada, priorizá atención. La documentación es una herramienta, no una misión personal.

Plantilla breve de registro

Fecha / hora:

Lugar / canal:

Personas presentes:

Qué ocurrió:

Qué estaba pasando laboralmente:

Cómo respondí:

Consecuencia:

Documentación asociada:

Impacto en mí:

¿Se parece a otros hechos anteriores?:

Pedir ayuda y construir una red

El aislamiento favorece la confusión

El hostigamiento se vuelve más difícil de manejar cuando todo queda dentro de tu cabeza.

Hablar con alguien no sirve únicamente para recibir consuelo. Un tercero puede ayudarte a ordenar la secuencia, detectar contradicciones, distinguir hechos de interpretaciones y pensar opciones que bajo estrés no estabas viendo.

Bustos Villar et al. (2013) incluyen el fortalecimiento de redes sociales entre las estrategias relevantes de abordaje. La OMS también subraya la importancia del apoyo y de intervenciones que permitan prevenir y responder a riesgos psicosociales en el trabajo (OMS, 2022).

La clave es construir una red con funciones distintas.

Psicólogo o psicóloga

Un espacio terapéutico puede ayudarte a:

- evaluar impacto emocional;
- trabajar ansiedad, sueño, rumiación y culpa;
- identificar patrones personales que afectan la respuesta;
- recuperar autoestima;
- preparar conversaciones o decisiones;
- diferenciar lo que pertenece al contexto laboral de otros problemas;
- acompañar una licencia, salida o regreso.

El psicólogo no reemplaza a un abogado. Puede documentar clínicamente síntomas, evolución y tratamiento dentro de su incumbencia, pero no debería prometer que un informe “probará” jurídicamente el acoso.

También es importante que la evaluación no se vuelva confirmatoria desde la primera sesión. Bustos Villar et al. (2013) advierten sobre errores diagnósticos y la necesidad de considerar contexto, variables personales y objetivos específicos de la evaluación.

Médico o psiquiatra

Puede ser necesario cuando hay:

- insomnio severo;
- síntomas físicos importantes;
- crisis de ansiedad frecuentes;
- deterioro marcado del funcionamiento;
- necesidad de evaluar licencia o tratamiento farmacológico;
- consumo problemático;
- síntomas depresivos intensos.

La coordinación entre profesionales puede ser útil cuando el cuadro es complejo.

Abogado laboralista

Una consulta legal temprana no significa iniciar una demanda.

Puede servir para:

- comprender derechos y obligaciones;
- evaluar riesgos antes de renunciar o firmar documentos;
- conocer canales de denuncia;
- revisar documentación;
- pensar estrategias probatorias;
- entender diferencias entre sector público y privado o entre jurisdicciones.

Llevá hechos y preguntas concretas. Evitá pedir una garantía de resultado.

Sindicato, gremio o representación de trabajadores

Dependiendo del sector, puede ofrecer asesoramiento, acompañamiento, intervención institucional o información sobre procedimientos internos.

La respuesta sindical varía mucho. Si no recibís ayuda adecuada, eso no invalida tu experiencia. Buscá otras vías.

Recursos humanos, compliance o canales internos

Pueden ser útiles si la organización cuenta con procedimientos confiables. También pueden formar parte del problema si dependen de la misma cadena jerárquica o carecen de independencia.

Antes de presentar una denuncia interna, preguntate:

- ¿el canal es confidencial?
- ¿quién investiga?
- ¿qué protección existe frente a represalias?
- ¿qué plazos manejan?
- ¿queda constancia escrita?
- ¿puedo asistir acompañado?

No todos los canales internos son equivalentes.

Compañeros

Un compañero puede ofrecer apoyo emocional, contexto o incluso funcionar como testigo. Pero no conviertas a todo el equipo en jurado.

Hablar de manera selectiva protege tu intimidad y reduce el riesgo de que el conflicto se expanda por rumores.

Familia y amistades

A veces la ayuda más valiosa no es analizar el caso. Puede ser cocinar, acompañarte a caminar, ayudarte con una tarea o recordarte que tenés una vida fuera del trabajo.

Podés pedir apoyo con instrucciones concretas:

“Hoy no necesito soluciones; necesito contarte qué pasó.”

“¿Podés ayudarme a ordenar estas fechas?”

“Esta noche no quiero hablar del trabajo. Necesito hacer otra cosa.”

Cómo preparar una primera consulta profesional

En una hoja, escribí:

Qué está pasando: tres a cinco hechos principales.

Desde cuándo: línea temporal breve.

Qué impacto tiene: salud y funcionamiento.

Qué hiciste hasta ahora: conversaciones, reclamos, licencias, consultas.

Qué necesitás de esta persona: evaluación clínica, asesoramiento legal, acompañamiento, etc.

Esto ayuda a que la consulta no se pierda en detalles.

Red mínima de protección

Idealmente, una persona atravesando un conflicto laboral complejo no debería depender de una única fuente de apoyo.

Pensá una red mínima con tres puntos:

Alguien para tu salud.

Alguien para orientación laboral o legal.

Alguien para sostén personal.

No siempre se consigue todo de inmediato. Empezar por uno ya cambia el nivel de aislamiento.

IDEA CLAVE

Pedir ayuda no significa ceder el control. Una buena red amplía tus opciones; no decide por vos.

Ejercicio: mapa de red

Dibujá cuatro círculos:

Salud — profesionales a los que podrías consultar.

Trabajo — sindicato, referentes, compañeros, canales internos.

Legal — abogado, consultorio jurídico, servicio de orientación.

Personal — personas que pueden acompañarte fuera del trabajo.

Marcá con un color quiénes son confiables hoy, con otro quiénes son posibles y con otro quiénes no conviene involucrar.

Licencia, salida, desvinculación y retorno

Irte no apaga automáticamente el sistema de alerta

Muchas personas imaginan que el alivio llegará el día en que dejen de ver al agresor o de entrar al lugar de trabajo. A veces ocurre una mejoría rápida. Otras veces el cuerpo recién empieza a procesar cuando la amenaza inmediata disminuye.

Podés salir de la oficina y seguir despertándote a la hora en que sonaba la alarma. Podés leer un correo y sentir la misma activación. Podés dudar de la decisión de haberte ido o sentir culpa por una licencia.

Bustos Villar et al. (2013) señalan que, especialmente en situaciones prolongadas, pueden persistir efectos sobre identidad y autoestima una vez finalizado el hostigamiento. Esto ayuda a comprender por qué la salida es importante pero no siempre suficiente.

La licencia como herramienta de salud, no como derrota

Una licencia médica debe ser indicada dentro de una evaluación profesional. No es una estrategia jurídica ni una solución universal.

Cuando está clínicamente justificada, puede crear distancia para dormir, estabilizar síntomas, evaluar opciones y reducir exposición. Pero también puede generar miedo: “¿qué van a pensar?”, “¿me reemplazarán?”, “¿quedará registrado?”, “¿cómo vuelvo?”.

Estas preguntas merecen trabajarse tanto clínica como laboralmente.

No uses el tiempo de licencia exclusivamente para investigar el conflicto. Si cada día se transforma en recopilar pruebas, leer leyes y repasar mensajes, el organismo sigue sin salir del estado de alerta.

Renunciar: una decisión con dimensiones emocionales y jurídicas

Renunciar puede ser liberador para algunas personas y muy costoso para otras.

Antes de tomar la decisión, cuando sea posible, evaluá:

- situación económica;
- cobertura de salud;
- otras oportunidades laborales;
- impacto sobre derechos o reclamos;
- asesoramiento legal;
- estado emocional;
- red de apoyo.

No existe una obligación moral de “resistir para que no ganen”. Tampoco existe una obligación de irse para demostrar autocuidado. Cuidarse es tomar una decisión viable para la realidad propia.

Despido o desvinculación

Cuando la salida no fue elegida, pueden coexistir alivio y humillación.

“Por fin terminó” y “me sacaron algo mío” pueden ser verdaderos al mismo tiempo.

Además del ingreso, se pierde rutina, pertenencia, colegas, proyectos y una parte de la identidad profesional. Tratar la salida como un duelo no significa equipararla a otras pérdidas; significa reconocer que hay elementos que necesitan elaboración.

El “duelo del yo profesional”

Después de una experiencia de hostigamiento, la persona puede preguntarse:

“¿Voy a poder trabajar de nuevo?”

“¿Qué digo en una entrevista?”

“¿Cómo explico por qué me fui?”

“¿Y si en el próximo lugar pasa lo mismo?”

“¿Y si realmente yo era el problema?”

Parte de la recuperación consiste en reconstruir una narrativa profesional que no niegue lo vivido ni lo convierta en el centro de toda la historia.

En una entrevista futura no estás obligado a narrar cada detalle personal. Podés preparar una explicación breve y profesional sobre la transición, adecuada a tu situación y al contexto.

Volver al mismo lugar

La reincorporación puede ser una de las etapas más sensibles.

La OMS incluye el retorno al trabajo entre las áreas que requieren apoyo cuando existen condiciones de salud mental (OMS, 2022). En un contexto de violencia o hostigamiento, además conviene evaluar si cambió algo en las condiciones que originaron el problema.

Preguntas útiles:

- ¿la persona o estructura que generó el conflicto sigue igual?
- ¿hubo investigación o medidas?
- ¿cambiaron tareas o sector?
- ¿existe un referente de apoyo?
- ¿hay adaptaciones temporales posibles?
- ¿mi salud está suficientemente estable?
- ¿qué señales indicarían que necesito revisar el regreso?

Prepararte emocionalmente no es suficiente si el contexto continúa siendo inseguro.

Empezar en otro trabajo

Un nuevo empleo puede activar miedo incluso cuando el ambiente es sano.

Un supervisor que pide una reunión puede sentirse amenazante. Una corrección puede activar recuerdos. Un silencio en un chat puede ser interpretado como exclusión.

El objetivo no es negar esas alarmas. Es probarlas con información nueva.

Podés preguntarte:

- ¿qué evidencia tengo de que este contexto es igual al anterior?
- ¿qué señales muestran diferencias?
- ¿puedo pedir aclaración antes de asumir una intención?
- ¿qué límites quiero aplicar desde el comienzo?

La confianza puede reconstruirse por pequeñas experiencias repetidas de seguridad.

No vuelvas a trabajar para demostrar que estás bien

A veces aparece una urgencia por recuperar normalidad. Volver demasiado rápido para probar fortaleza puede aumentar síntomas.

La decisión de retorno debería considerar salud, contexto y exigencias reales del puesto. Si tenés profesionales tratantes, conversalo con ellos.

IDEA CLAVE

Salir de una situación no siempre termina el proceso psicológico. Recuperarte requiere también elaborar lo que la experiencia cambió en tu relación con el trabajo, con otros y con vos mismo.

Ejercicio: inventario post-salida

Completá:

Lo que más alivio me produce de estar lejos es...

Lo que todavía se activa aunque ya no esté ahí es...

Lo que perdí además del trabajo o del puesto es...

Lo que aprendí que necesito en un entorno laboral es...

Una señal de que estoy recuperando seguridad es...

Antes de volver o empezar otro trabajo, necesito...

PARTE III — RECONSTRUIR

La protección frente al hostigamiento no termina cuando se modifica la situación laboral. A veces, incluso después de una licencia, una salida o una intervención institucional, queda una tarea menos visible: recuperar la confianza en uno mismo, regular un organismo que aprendió a anticipar amenaza y volver a relacionarse con el trabajo sin quedar gobernado por lo vivido.

Bustos Villar et al. (2013) señalan que, especialmente cuando el hostigamiento se prolonga, pueden persistir efectos sobre la identidad y la autoestima aun cuando la persona ya no se encuentre expuesta. La investigación internacional también ha encontrado asociaciones entre exposición a bullying laboral y problemas de salud mental, y ha mostrado que algunas consecuencias pueden mantenerse en el tiempo (Nielsen & Einarsen, 2012; Verkuil et al., 2015).

Recuperarse no significa volver exactamente a quien eras antes. Significa ampliar nuevamente tus posibilidades: poder descansar, pensar, decidir, trabajar, vincularte y proyectarte sin que aquella experiencia ocupe todo el espacio.

Recuperar seguridad interna y autoestima

Una de las consecuencias más difíciles de describir es la pérdida de confianza en la propia percepción.

Antes quizá sabías si una tarea estaba bien hecha. Podías defender una idea. Podías recibir una corrección sin sentir que tu valor estaba en juego. Después de meses de cuestionamientos, silencios, contradicciones, humillaciones o exclusiones, esa seguridad puede desorganizarse.

No siempre aparece como una frase explícita del tipo “no valgo”. A veces se nota en conductas pequeñas:

- revisar diez veces un correo antes de enviarlo;
- necesitar confirmación constante;
- evitar proponer ideas;
- sentir culpa al poner un límite;
- interpretar cualquier devolución como una amenaza;
- dejar de postularte a puestos para los que estás capacitado;
- pensar que “seguro los demás se dieron cuenta de que no sirvo”.

El problema no es solamente la autoestima entendida como sentirse bien con uno mismo. También puede alterarse la **autoeficacia**, es decir, la confianza en la propia capacidad para afrontar tareas y situaciones.

Cuando una voz ajena se vuelve una voz interna

La repetición tiene un efecto psicológico particular. Una acusación aislada puede ser descartada. Pero si una persona escucha durante meses que es lenta, conflictiva, incompetente, exagerada o difícil, puede empezar a tratar esas afirmaciones como hipótesis plausibles.

Hirigoyen (2001) describió cómo el acoso moral puede deteriorar progresivamente la dignidad y la integridad psicológica de quien lo padece. Bustos Villar et al. (2013), por su parte, incluyen entre las consecuencias relevantes el deterioro de la autoestima y de la vida laboral y social.

Esto no significa que cualquier crítica sea falsa porque provenga de un contexto hostil. Recuperarte tampoco consiste en construir una imagen idealizada de vos. Consiste en volver a evaluar la información con criterios propios.

Una pregunta útil es:

¿Esto que creo sobre mí se sostiene en evidencia amplia o nació dentro de un vínculo donde mi percepción era constantemente cuestionada?

Separar desempeño de dignidad

Podés equivocarte en un trabajo y seguir mereciendo un trato respetuoso.

Podés tener aspectos que mejorar y no por eso ser responsable de que alguien te humille.

Podés haber gestionado mal un conflicto sin que eso convierta en legítimo un proceso de hostigamiento.

Esta distinción es importante porque, después de experiencias de violencia, algunas personas sienten que para defender su dignidad deben demostrar que fueron empleados perfectos. No es así.

El respeto no es un premio por desempeño impecable.

Reconstruir con evidencia, no con frases vacías

Decirte “soy excelente” cuando no lo sentís puede tener poco efecto. En cambio, suele ser más útil reconstruir seguridad a partir de hechos concretos.

Podés recuperar evidencia de distintas fuentes:

- tareas que resolviste bien;
- dificultades que aprendiste a manejar;
- devoluciones consistentes de personas confiables;
- formación y experiencia acumulada;
- situaciones complejas que atravesaste;
- decisiones prudentes que tomaste;
- aspectos que hoy reconocés que necesitás mejorar.

La autoestima más estable no necesita negar los errores. Puede incluirlos sin convertirlos en una definición global de quién sos.

El riesgo de hacer del hostigamiento una nueva identidad

Durante un tiempo, decir “fui víctima de acoso laboral” puede ser importante para nombrar algo que antes parecía incomprensible. Poner nombre ordena y permite buscar ayuda.

Pero ninguna categoría debería quedarse con toda tu identidad.

Sos también tu historia anterior al conflicto, tus vínculos, tus capacidades, tus elecciones, tus intereses, tus valores y las partes de vos que todavía están en construcción.

El objetivo no es borrar la palabra “víctima” si describe una experiencia. Es evitar que se convierta en una condena identitaria.

Podés haber sido víctima de determinadas conductas y, al mismo tiempo, seguir siendo una persona con agencia.

Autocompasión sin indulgencia

La autocompasión suele confundirse con justificarse todo. En realidad, supone tratar el propio sufrimiento con una actitud menos punitiva y más realista.

En términos prácticos implica poder decir:

“Estaba bajo mucha presión y respondí como pude. Hay cosas que hoy haría distinto. Puedo aprenderlas sin maltratarme.”

La autocrítica intensa puede dar una falsa sensación de control: “si encuentro exactamente qué hice mal, voy a asegurarme de que nunca vuelva a pasar”. Pero convertir cada detalle en una investigación contra uno mismo suele prolongar la sensación de amenaza.

Volver a hacer cosas que te recuerden quién sos

La recuperación no ocurre solamente pensando.

También se construye acumulando experiencias diferentes.

Si dejaste de crear, proponé una idea pequeña en un contexto seguro.

Si evitás hablar, elegí una conversación donde puedas expresar una opinión.

Si dudás de tu competencia, completá una tarea concreta y registrá cómo la resolviste.

Si el trabajo ocupó toda tu identidad, recuperá actividades que no dependan de tu rendimiento laboral.

El sistema aprende también a través de la experiencia. Cada situación en la que podés actuar sin recibir castigo agrega información nueva.

IDEA CLAVE

Reconstruir autoestima no consiste en convencerte de que nunca te equivocás. Consiste en recuperar una valoración de vos mismo que no dependa de la voz de quien te hostigó ni de demostrar perfección.

Ejercicio: inventario de evidencia personal

Dividí una hoja en cuatro columnas:

1. Lo que empecé a creer sobre mí durante el conflicto

Ejemplo: “Soy incapaz de trabajar con otros”.

2. Hechos que parecen apoyar esa idea

Regístralos sin exagerarlos ni descartarlos.

3. Hechos que la contradicen o la matizan

Experiencias previas, devoluciones, logros, otros equipos.

4. Formulación más equilibrada

Ejemplo: “Tuve grandes dificultades en un equipo específico. Eso no demuestra que sea incapaz de trabajar con otros. Necesito recuperar seguridad y elegir mejor los contextos.”

Terminá con una frase:

Una capacidad que quiero volver a poner en práctica es...

Regular un sistema que aprendió a estar en alerta

Podés saber racionalmente que ya saliste del lugar y, aun así, despertarte de madrugada pensando en una conversación de hace meses.

Podés estar en tu casa y sentir tensión en los hombros.

Podés recibir un mensaje laboral neutro y notar una aceleración inmediata.

No es extraño que ocurra. La exposición sostenida a un ambiente percibido como amenazante puede mantener activados procesos de estrés y anticipación. La investigación sobre bullying laboral ha encontrado asociaciones con ansiedad, depresión, estrés y problemas de sueño (Nielsen & Einarsen, 2012; Nielsen et al., 2020; Verkuil et al., 2015).

Esto no significa que todas las personas desarrollen un trastorno ni que cada síntoma tenga una única causa. Significa que vale la pena comprender y tratar seriamente el impacto.

La alarma aprendida

Imaginá una alarma de humo demasiado sensible.

Durante meses detectó señales reales: un correo, una reunión, un nombre, una puerta que se cerraba, un tono de voz. Aprendió a anticipar que algo podía pasar.

Cuando el peligro disminuye, la alarma no siempre se recalibra de inmediato.

Algunas reacciones frecuentes son:

- tensión muscular;
- sobresalto;
- vigilancia constante;
- dificultad para concentrarse;
- irritabilidad;

- necesidad de revisar mensajes repetidamente;
- dificultad para “cortar” mentalmente con el trabajo;
- alteraciones del sueño;
- agotamiento después de situaciones sociales o laborales.

El objetivo de la regulación no es obligarte a estar tranquilo. Es ayudar al organismo a recuperar flexibilidad: poder activarse cuando hace falta y volver a bajar cuando la amenaza ya no está.

Respirar sirve, pero no resuelve un entorno inseguro

Una técnica de respiración puede reducir activación momentánea. No debe utilizarse para adaptar a una persona a condiciones que siguen siendo violentas.

Este punto es importante.

La OMS (2022, 2024) enfatiza que la salud mental en el trabajo no se protege solamente enseñando herramientas individuales: también requiere intervenir sobre las condiciones y riesgos psicosociales del entorno.

Por eso, si todavía estás expuesto, una práctica de regulación puede ayudarte a atravesar un momento, pero no sustituye decisiones organizacionales, clínicas, laborales o legales necesarias.

Respiración con exhalación prolongada

Podés probar una versión sencilla:

1. apoyá ambos pies;
2. inhalá de manera cómoda durante unos 4 segundos;
3. exhalá suavemente durante unos 6 segundos;
4. no fuerces la retención del aire;
5. repetí durante uno o dos minutos.

Si contar te genera más ansiedad, abandoná el conteo y concentrate solamente en que la exhalación sea tranquila y algo más larga que la inhalación.

No es una prueba. No tenés que “hacerla perfecto”.

Orientación al presente

Cuando la mente está atrapada en una escena pasada o anticipa una futura, puede ayudar registrar información presente.

Mirá alrededor y nombrá:

- cinco cosas que ves;
- cuatro sensaciones físicas neutras que percibís;
- tres sonidos;
- dos objetos que podrías tocar;
- una acción concreta que vas a hacer a continuación.

No hace falta que desaparezca la emoción. El ejercicio busca ampliar el campo atencional.

Diferenciar activación de peligro

Una sensación intensa no siempre prueba que exista un peligro actual.

Podés preguntarte:

¿Qué está pasando ahora mismo?

¿Qué parte pertenece a lo que pasó antes?

¿Necesito actuar, pedir información, retirarme o solamente esperar a que mi activación disminuya?

La pregunta no pretende invalidar tu intuición. Busca añadir información.

El sueño merece un capítulo dentro del capítulo

Los problemas de sueño son frecuentes en personas expuestas a bullying laboral, y una revisión sistemática y metaanálisis encontró una asociación consistente entre ambas variables, aunque la calidad de la evidencia varía según los estudios (Nielsen et al., 2020).

Si tu sueño se alteró, algunas medidas generales pueden ayudar:

- mantener horarios relativamente estables;
- reducir el trabajo y los mensajes laborales cerca de la hora de dormir;
- evitar usar la cama como lugar de revisión de pruebas o correos;

- anotar pendientes antes de acostarte para no intentar resolverlos mentalmente toda la noche;
- consultar a un profesional si el insomnio es persistente, intenso o se acompaña de otros síntomas.

No conviertas el sueño en otro rendimiento a controlar. La preocupación por “tener que dormir” puede volverse parte del problema.

Movimiento y recuperación corporal

Caminar, estirar o realizar actividad física adecuada a tu estado puede ayudar a regular tensión y recuperar sensación de capacidad corporal. La OMS incluye la actividad física recreativa entre las intervenciones individuales que pueden apoyar la salud mental en el trabajo (OMS, 2024).

No necesitás transformar esto en un programa atlético. A veces, empezar por diez minutos de movimiento elegido es suficiente para volver a tener una experiencia corporal que no esté vinculada solamente con el estrés.

Reducir conductas que mantienen la alarma

Algunas acciones nacen como protección y terminan sosteniendo la activación:

- revisar el teléfono cada pocos minutos;
- releer mensajes durante horas;
- pedir a muchas personas que confirmen la misma interpretación;
- reconstruir mentalmente cada conversación;
- mirar redes sociales de quienes participaron del conflicto;
- llevar documentación a todos lados por temor a necesitarla de inmediato.

No todas estas conductas son innecesarias. Si existe un proceso en curso, algunas verificaciones pueden ser importantes. La pregunta es si están al servicio de una estrategia o si se volvieron compulsivas.

Podés establecer momentos específicos para revisar asuntos laborales y proteger otros espacios del día.

Cuándo buscar evaluación profesional

Busca ayuda profesional si el malestar es intenso, persiste, interfiere significativamente con el sueño, el trabajo o los vínculos, o si aparecen síntomas que te preocupan.

Y si aparecen ideas de muerte, desesperanza extrema, riesgo de hacerte daño o una crisis aguda, busca atención inmediata en servicios de emergencia o dispositivos de salud de tu localidad.

IDEA CLAVE

Regulararte no significa demostrar que el problema estaba “en vos”. Significa cuidar un sistema que estuvo expuesto a una situación difícil mientras, en paralelo, se revisan las condiciones externas que también necesitan cambiar.

Ejercicio: mi mapa de activación

Completá durante algunos días:

Disparador: ¿qué pasó justo antes?

Reacción física: ¿qué noté en el cuerpo?

Pensamiento automático: ¿qué interpreté?

Impulso: ¿qué tuve ganas de hacer?

Acción elegida: ¿qué hice finalmente?

Resultado: ¿qué pasó después?

Al final preguntate:

¿Qué disparadores pertenecen claramente al presente y cuáles parecen ecos de experiencias anteriores?

Lo que te decís después de lo vivido

Hay conversaciones laborales que duran diez minutos y continúan durante horas en la mente.

“Tenía que haber dicho...”

“Seguro lo hizo por...”

“¿Y si todos pensaban lo mismo?”

“¿Por qué no me fui antes?”

“¿Y si vuelve a pasar?”

La mente intenta resolver retrospectivamente una situación que fue incierta, amenazante o injusta. Ese intento puede ser comprensible y, al mismo tiempo, agotador.

Rumiar no es lo mismo que reflexionar

Reflexionar suele llevar a alguna conclusión, decisión o aprendizaje.

Rumiar es volver una y otra vez sobre el mismo material sin aumentar demasiado la información disponible.

Una pregunta sencilla puede ayudar:

¿Pensar esto durante otros veinte minutos probablemente me dará un dato nuevo o solamente me dejará más activado?

Si hay algo nuevo por resolver, anotá la acción.

Si no lo hay, podés posponer deliberadamente el análisis.

Pensamientos automáticos frecuentes

Después de una experiencia de hostigamiento pueden aparecer ideas como:

- “nadie es confiable”;
- “todos los jefes terminan siendo iguales”;
- “si pongo límites, me van a echar”;
- “si me equivoco, se van a aprovechar”;

- “no puedo defenderme”;
- “no voy a conseguir otro trabajo”;
- “debería haberlo visto antes”;
- “si me afectó tanto, soy débil”.

No se trata de sustituirlas por pensamientos positivos forzados.

Se trata de evaluar si son **precisos, útiles y suficientemente flexibles**.

Del pensamiento absoluto a una formulación que puedas comprobar

Tomemos:

“Nunca voy a volver a confiar en un jefe.”

Podrías preguntar:

- ¿“nunca” es un hecho o una predicción?
- ¿he tenido experiencias diferentes?
- ¿confiar tiene que significar entregarme sin límites?
- ¿puedo construir confianza gradualmente?

Una reformulación posible sería:

“Ahora me cuesta confiar en figuras de autoridad. Puedo observar conductas, pedir claridad y construir confianza de manera gradual.”

No suena heroico. Suena verificable.

El problema de leer intenciones

En contextos hostiles, detectar intenciones puede ser necesario para protegerse. Pero una vez generalizado, el hábito de interpretar cada ambigüedad como amenaza puede generar sufrimiento.

Un correo breve puede significar hostilidad. También puede significar apuro.

Una reunión inesperada puede ser una sanción. También puede ser una reorganización ordinaria.

No hace falta asumir ingenuamente la explicación más benigna. La alternativa es diferenciar:

hecho observado → interpretación → evidencia disponible → acción proporcionada.

Esta estructura también es útil para registrar episodios, como vimos en el capítulo 6.

La culpa retrospectiva

“¿Por qué no hice algo antes?”

Esta pregunta suele evaluar decisiones pasadas con información que solo apareció después.

En aquel momento quizá:

- no sabías que el patrón iba a continuar;
- dependías económicamente del trabajo;
- esperabas que la situación mejorara;
- temías perder referencias;
- no conocías recursos disponibles;
- estabas agotado;
- recibías mensajes contradictorios;
- no contabas con apoyo.

Comprender esas condiciones no significa negar tu capacidad de decisión. Significa evaluarla con justicia histórica.

Una pregunta más útil puede ser:

Con la información y los recursos que tenía entonces, ¿qué estaba intentando proteger?

Y luego:

Con lo que sé ahora, ¿qué haría diferente?

La segunda pregunta transforma culpa en aprendizaje.

Pensamientos que necesitan acción, no discusión

No todo pensamiento ansioso debe ser cuestionado.

“Me preocupa que modifiquen mis tareas sin dejar registro.”

Tal vez la respuesta adecuada sea pedir la indicación por escrito.

“Temo que una conversación quede tergiversada.”

Tal vez convenga realizarla con otra persona presente o enviar luego una síntesis profesional.

La intervención cognitiva no debe convertirse en una forma sofisticada de negar riesgos reales.

Reservar un tiempo para pensar

Si la preocupación invade todo el día, podés probar una práctica simple:

1. cuando aparezca un tema, anotá una palabra clave;
2. decidí un bloque de 20 a 30 minutos para revisarlo;
3. fuera de ese horario, recordate que no lo estás evitando: está agendado;
4. durante el bloque, separá problemas con acción posible de preguntas sin respuesta disponible;
5. cerrá con una acción concreta o con la decisión explícita de no seguir analizando ese día.

Esta técnica no elimina los pensamientos, pero puede reducir su colonización del tiempo.

Cuidado con convertir Internet en un tribunal permanente

Buscar información puede ser útil. Leer sobre hostigamiento, derechos o salud mental puede ordenar.

Pero pasar horas comparando cada gesto con listas de “señales de narcisistas”, “psicópatas laborales” o “personas tóxicas” puede aumentar certeza sin aumentar precisión.

En este libro elegimos centrarnos en comportamientos y contextos observables precisamente por ese motivo.

No necesitás diagnosticar a otra persona para reconocer que una conducta fue inapropiada, hostil o dañina.

IDEA CLAVE

Pensar mejor no significa pensar menos ni pensar “positivo”. Significa distinguir hechos, interpretaciones, predicciones y decisiones para que tu mente vuelva a ser una herramienta y no un lugar donde el conflicto continúa sin descanso.

Ejercicio: registro de pensamiento y acción

Elegí una situación reciente.

Situación:

Qué pensé automáticamente:

Qué emoción apareció y con qué intensidad (0–10):

Qué evidencia tengo a favor de esa interpretación:

Qué evidencia tengo en contra o qué información falta:

¿Hay una acción concreta que pueda tomar?:

Una formulación más precisa sería:

Qué voy a hacer ahora:

Volver a confiar sin volver a desprotegerte

Después del hostigamiento puede aparecer una falsa elección:

o confío y vuelvo a ser vulnerable, o desconfío de todo y me protejo.

Existe una tercera opción: construir confianza con límites, información y tiempo.

Confianza no es ausencia de límites

En un vínculo laboral sano no necesitas contar toda tu vida privada, aceptar cualquier pedido ni estar disponible siempre para demostrar compromiso.

La confianza puede convivir con:

- acuerdos claros;
- responsabilidades definidas;
- horarios;
- pedidos de aclaración;
- derecho a disentir;
- documentación razonable;
- privacidad;
- posibilidad de pedir ayuda.

Un entorno seguro no es uno donde nunca hay conflictos. Es uno donde los conflictos pueden abordarse sin humillación, represalias ni destrucción de la persona.

Señales verdes de un entorno laboral

Estamos acostumbrados a hablar de señales de alarma. También es importante reconocer señales saludables.

Algunas son:

- los roles están razonablemente claros;

- podés preguntar sin que la pregunta sea tratada como incompetencia;
- las correcciones se centran en la tarea;
- existen canales para plantear desacuerdos;
- las reglas no cambian selectivamente para perjudicar a alguien;
- los líderes pueden reconocer errores;
- las responsabilidades se distribuyen de forma explicable;
- se respeta la desconexión fuera de horario cuando corresponde;
- las diferencias personales no se utilizan para desacreditar profesionalmente;
- pedir ayuda no implica quedar marcado;
- los conflictos tienen algún mecanismo de resolución.

La OMS identifica como factores de riesgo, entre otros, el apoyo limitado, la supervisión autoritaria, la falta de control, los roles poco definidos y las culturas que permiten comportamientos negativos (OMS, 2024). Por contraste, la claridad, el apoyo y los mecanismos de cuidado son indicadores relevantes de salud organizacional.

No conviertas cada corrección en una prueba de toxicidad

En un trabajo sano también te van a corregir.

Puede haber jefes exigentes.

Puede haber decisiones que no compartas.

Puede haber compañeros con los que no tengas afinidad.

La pregunta no es si existe incomodidad, sino cómo se gestiona.

Una corrección profesional debería permitir comprender qué necesita cambiar. El hostigamiento, en cambio, tiende a convertir a la persona en el problema total.

Compará:

“Este informe necesita fuentes adicionales y hay dos errores en la tabla.”
con

“Siempre hacés todo mal, no sé cómo llegaste hasta acá.”

El primer mensaje puede molestar y aun así ser una devolución de trabajo. El segundo degrada a la persona.

Límites tempranos, no amenazas tardías

A veces imaginamos los límites como grandes confrontaciones. En la práctica, muchos se construyen en frases breves:

“Para poder hacerlo bien, necesito que definamos cuál es la prioridad.”

“Puedo terminar A hoy o B hoy. Los dos no llegan en este plazo. ¿Cuál priorizamos?”

“Prefiero que esta devolución la mantengamos sobre la tarea.”

“Esa información es personal; no la necesito compartir para resolver esto.”

“Te envío por correo lo que acordamos.”

La asertividad aparece también entre las estrategias de fortalecimiento personal señaladas por Bustos Villar et al. (2013). Asertividad no significa controlar la reacción del otro. Significa aumentar claridad sobre lo que hacés y lo que necesitás.

Graduar la confianza

No necesitás decidir en la primera semana si un nuevo supervisor “es confiable”.

Podés observar:

- si cumple lo que acuerda;
- cómo trata a otros cuando cometen errores;
- qué ocurre cuando alguien discrepa;
- si la información se usa de manera responsable;
- si existe coherencia entre reglas y práctica;
- si los límites reciben una respuesta proporcionada.

La confianza sana se acumula.

Diferenciar prudencia de hipervigilancia

Prudencia:

“Voy a guardar este correo porque contiene una decisión importante.”

Hipervigilancia:

“Voy a guardar capturas de cada mensaje porque cualquiera puede convertirse en una amenaza.”

Prudencia:

“Quiero entender cómo se evalúa mi desempeño.”

Hipervigilancia:

“Si no me elogian, seguro están preparando algo.”

No siempre es fácil distinguirlas. Si dudás, preguntate si la conducta de protección es proporcional a la evidencia actual.

Elegir también es parte de la recuperación

Quizá antes aceptabas cualquier oportunidad laboral por temor a perderla. Después de lo vivido, podés empezar a preguntar más.

En una entrevista, según el rol, puede ser razonable consultar:

- cómo se definen objetivos;
- cómo se brinda feedback;
- cómo se resuelven desacuerdos;
- cómo se organiza la supervisión;
- qué nivel de autonomía tiene el puesto;
- cómo se distribuyen urgencias;
- qué mecanismos existen frente a conflictos.

No hay respuesta perfecta. Importa también la forma en la que responden.

Recuperar una relación más amplia con el trabajo

El trabajo puede ofrecer sustento, estructura, pertenencia, identidad, reconocimiento y propósito. Precisamente por eso una experiencia de violencia laboral puede ser tan desorganizadora. Bustos Villar et al. (2013) subrayan el valor del trabajo en la construcción subjetiva y la autoestima, y la OMS (2024) señala que el trabajo decente puede ser protector de la salud mental.

Pero tu vida no tiene que quedar reducida al trabajo.

Una recuperación sólida también puede incluir fortalecer vínculos, intereses, proyectos y espacios donde tu valor no dependa de una evaluación laboral.

IDEA CLAVE

El objetivo no es regresar a una confianza ingenua. Es desarrollar una confianza más informada: observar, preguntar, poner límites, registrar lo importante y permitir que las nuevas experiencias tengan la oportunidad de ser diferentes.

Ejercicio: mis criterios para un entorno saludable

Completá tres listas.

Necesito sí o sí:

Condiciones mínimas para poder trabajar de manera saludable.

Puedo negociar:

Aspectos que preferirías de una manera, pero que podrían adaptarse.

No quiero normalizar de nuevo:

Conductas o dinámicas frente a las que querés actuar más temprano.

Luego escribí:

Una señal verde que quiero aprender a reconocer es...

Un límite que quiero practicar antes de necesitarlo urgentemente es...

PARTE IV — DECIDIR CON INFORMACIÓN

Las decisiones frente a la violencia laboral tienen dimensiones psicológicas, organizacionales, médicas y jurídicas. Ningún libro puede decidir por vos qué camino seguir.

Esta parte busca ofrecer un mapa general para que puedas formular mejores preguntas y saber con qué profesionales conversar.

La información jurídica incluida se revisó el 6 de octubre de 2026. Las normas, organismos, competencias y vías de contacto pueden modificarse. Antes de iniciar una acción concreta, verificá la información vigente y consultá a un profesional del derecho cuando corresponda.

Derechos, violencia y acoso en el mundo del trabajo en Argentina

Hablar de derechos no significa asumir que toda experiencia dolorosa configura jurídicamente acoso laboral.

El lenguaje clínico, el lenguaje organizacional y el lenguaje jurídico no siempre usan las mismas categorías.

Una persona puede haber sufrido un impacto psicológico real y, sin embargo, necesitar un análisis legal específico para determinar qué normas se aplican, qué hechos pueden acreditarse y qué vías están disponibles.

Por eso, este capítulo no reemplaza asesoramiento jurídico.

Convenio 190 de la OIT

En 2019 la Organización Internacional del Trabajo adoptó el Convenio sobre la violencia y el acoso, conocido como **Convenio 190**, acompañado por la Recomendación 206 (OIT, 2019a, 2019b).

Argentina aprobó el Convenio mediante la Ley 27.580, sancionada el 11 de noviembre de 2020 y publicada el 15 de diciembre de ese año. El Convenio entró en vigor para Argentina el 23 de febrero de 2022 (Ley 27.580, 2020; OIT, 2022).

El Convenio utiliza una definición amplia de “violencia y acoso” en el mundo del trabajo, que comprende comportamientos y prácticas inaceptables, o amenazas de ellos, que tengan por objeto, causen o sean susceptibles de causar daño físico, psicológico, sexual o económico. La definición contempla que esos comportamientos pueden manifestarse **una sola vez o de manera repetida** (OIT, 2019a).

Este punto es importante porque no debe confundirse con los criterios clásicos de investigación sobre mobbing o hostigamiento psicológico prolongado. Como vimos en el capítulo 1, Leymann (1996) propuso criterios de frecuencia y duración para delimitar un fenómeno específico. El Convenio 190, en cambio, regula un campo más amplio de violencia y acoso.

¿A quién y dónde protege?

El alcance del Convenio es amplio. Incluye trabajadores cualquiera sea su situación contractual, personas en formación, pasantes y aprendices, personas cuyo vínculo terminó, voluntarios, personas que buscan empleo y postulantes, entre otros. También contempla distintos sectores y situaciones vinculadas al mundo del trabajo (OIT, 2019a).

No se limita necesariamente al edificio de la empresa. Según el caso, pueden quedar comprendidas situaciones relacionadas con el trabajo que ocurren durante viajes, capacitaciones, actividades sociales vinculadas con el empleo, comunicaciones laborales y otros espacios definidos por el Convenio.

La aplicación concreta a una situación particular requiere análisis jurídico.

La violencia laboral no es solo vertical descendente

Puede existir violencia ejercida desde una jefatura hacia un subordinado, entre pares e incluso de manera ascendente. Tanto la literatura especializada como los materiales oficiales argentinos reconocen que las dinámicas no dependen exclusivamente de la jerarquía formal (Bustos Villar et al., 2013).

También puede intervenir más de una persona, y la organización puede jugar un papel relevante por acción, tolerancia, ausencia de respuesta o fallas en los mecanismos de resolución. El modelo de Bustos Villar et al. (2013) destaca precisamente la interacción entre conductas de violencia, variables personales y respuesta organizacional.

Tener derechos no significa que todos los caminos sean iguales

Ante una situación problemática pueden existir, según el sector y las circunstancias:

- canales internos;
- recursos humanos o áreas de integridad;
- protocolos específicos;
- representación sindical;
- organismos administrativos;

- asesoramiento jurídico;
- vías judiciales;
- intervenciones vinculadas con salud y seguridad laboral.

La existencia de un canal no obliga a utilizarlo siempre del mismo modo ni garantiza un resultado específico.

Antes de avanzar, puede ser útil revisar:

1. cuál es tu objetivo;
2. qué hechos podés describir;
3. qué documentación existe;
4. qué riesgos tiene cada alternativa;
5. qué protección necesitás mientras se tramita;
6. qué asesoramiento profesional corresponde.

Salud laboral y riesgos psicosociales

El problema no se reduce a conflictos individuales.

La OMS incluye la violencia, el acoso y el bullying entre los riesgos psicosociales para la salud mental en el trabajo y recomienda intervenciones organizacionales que evalúen y modifiquen condiciones de riesgo (OMS, 2024).

En Argentina, la Superintendencia de Riesgos del Trabajo publicó en 2025 una **Guía para intervención psicosocial en espacios laborales**, que se inscribe en una mirada preventiva sobre factores de riesgo psicosocial (Superintendencia de Riesgos del Trabajo [SRT], 2025).

Esto refuerza una idea central de este libro: enseñar a una persona a respirar, comunicarse o afrontar no sustituye la responsabilidad de analizar y mejorar el contexto laboral.

Sobre ART y enfermedades relacionadas con el trabajo

Una afectación psicológica asociada a una situación de violencia laboral no se convierte automáticamente en una enfermedad profesional reconocida por la ART.

El sistema argentino contempla procedimientos específicos para enfermedades profesionales listadas y no listadas. Cuando una ART o un

Empleador Autoasegurado rechaza una enfermedad no listada, existe un trámite ante las Comisiones Médicas para evaluar si corresponde atribuirle origen laboral (SRT, s. f.).

La atribución de origen laboral requiere evaluación dentro del marco aplicable y no depende únicamente de la existencia de un diagnóstico. Un diagnóstico psicológico o psiquiátrico puede ser clínicamente relevante, pero no determina por sí solo que una ART deba reconocer una enfermedad como laboral.

Si considerás que tu salud fue afectada por el trabajo, consultá con profesionales de salud y, si necesitás evaluar derechos dentro del sistema de riesgos del trabajo, buscá orientación específica ante la SRT, tu ART y/o asesoramiento jurídico. Los requisitos y procedimientos pueden variar según la contingencia y la jurisdicción.

Lo que este capítulo sí y no puede decirte

Puede decirte que Argentina cuenta con un marco internacional vigente que reconoce el derecho a un mundo del trabajo libre de violencia y acoso.

Puede mostrarte que existen organismos y vías de asesoramiento.

No puede determinar si tu situación configura jurídicamente acoso, qué prueba será suficiente, qué indemnización corresponde o qué estrategia procesal deberías seguir.

Esas respuestas requieren el análisis de un caso concreto.

IDEA CLAVE

Conocer tus derechos no te obliga a denunciar. Te permite decidir con más información y reducir la sensación de que no existen alternativas.

Ejercicio: preguntas para una consulta jurídica

Antes de hablar con un abogado o servicio de orientación, anotá:

¿Qué quiero saber exactamente?

¿Qué hechos considero más importantes?

¿Qué documentación tengo?

¿Hubo testigos?

¿Realicé comunicaciones o reclamos previos?

¿Mi salud se vio afectada y consulté a profesionales?

¿Cuál es mi situación laboral actual?

¿Qué resultado me gustaría obtener?

Llevá preguntas. No necesitás llegar con el caso “resuelto”.

Si estás pensando en consultar, reclamar o denunciar

Cuando alguien atraviesa una situación de violencia laboral, suele recibir consejos contradictorios:

“Denunciá ya.”

“No hagas nada porque te van a perjudicar.”

“Renunciá.”

“Grabá todo.”

“Mandá carta documento.”

“Esperá.”

El problema de los consejos absolutos es que ignoran contexto, sector, vínculo contractual, salud, evidencia, objetivos y riesgos.

Una buena decisión necesita algo más que impulso.

Primero: definí qué problema estás intentando resolver

No todas las personas buscan lo mismo.

Podés querer:

- que cese una conducta;
- cambiar de sector;
- conseguir una medida de protección;
- preservar tu empleo;
- dejar constancia;
- comprender si lo que ocurre tiene relevancia jurídica;
- negociar una salida;
- iniciar un reclamo;
- proteger tu salud;
- obtener reparación;
- simplemente recibir orientación antes de decidir.

Tu estrategia debería guardar relación con tu objetivo.

Segundo: separá canales de ayuda

Una consulta psicológica responde preguntas diferentes de una consulta jurídica.

Psicología / salud mental puede ayudarte a evaluar impacto, síntomas, recursos, afrontamiento y necesidades terapéuticas.

Medicina / psiquiatría, cuando corresponde, puede evaluar aspectos de salud que requieren abordaje médico.

Derecho laboral puede analizar normas, prueba, plazos, comunicaciones y alternativas legales.

Sindicato o representación gremial puede ofrecer acompañamiento según tu actividad y estructura.

Áreas internas pueden intervenir dentro de la organización, aunque su alcance y autonomía varían.

Ninguno debería prometer resultados que dependen de otro campo.

Tercero: ordená el relato

Una consulta suele ser más útil cuando podés presentar una cronología razonable.

No hace falta relatar cada detalle desde el primer día.

Podés preparar una hoja con:

- fecha aproximada de inicio;
- personas involucradas;
- tres a cinco hechos representativos;
- frecuencia aproximada;
- cambios en tareas o condiciones;
- reclamos realizados y respuestas;
- testigos relevantes;
- impacto en tu salud o funcionamiento;
- situación laboral actual;
- documentos disponibles.

La bitácora del anexo A puede ayudarte.

Cuarto: no fabriques prueba

Registrar no significa provocar situaciones, manipular conversaciones o acceder a información de manera indebida.

Conservá documentación a la que accedés legítimamente y pedí asesoramiento antes de utilizar grabaciones, datos personales de terceros o material cuya obtención pueda tener implicancias legales.

La necesidad de probar algo no elimina las reglas sobre privacidad, confidencialidad o acceso a información.

Quinto: contemplá el costo emocional del proceso

Un reclamo puede ser necesario y, aun así, resultar desgastante.

Puede implicar:

- releer mensajes;
- narrar varias veces lo sucedido;
- encontrarte con versiones contradictorias;
- esperar respuestas;
- tolerar incertidumbre;
- continuar trabajando mientras se investiga.

Esto no es un argumento para abandonar tus derechos. Es un motivo para construir apoyo antes y durante el proceso.

¿Y si no quiero denunciar?

No denunciar no significa necesariamente negar lo vivido.

Puede haber razones personales, laborales, económicas o emocionales para no iniciar una vía formal, al menos en determinado momento.

Lo importante es que la decisión sea lo más informada posible.

A veces una consulta jurídica permite descubrir opciones intermedias que la persona desconocía.

¿Y si quiero denunciar?

Buscá asesoramiento sobre:

- competencia del organismo;
- documentación necesaria;

- confidencialidad;
- plazos;
- posibles medidas de resguardo;
- relación con otras vías;
- qué puede esperarse razonablemente del procedimiento.

No todas las denuncias tienen el mismo trámite.

Vías oficiales de orientación en Argentina

A octubre de 2026, el portal oficial Argentina.gob.ar mantiene un servicio gratuito de asesoramiento y orientación sobre violencia laboral dirigido a trabajadores y personas que hayan sido testigos de estas situaciones.

Para personas que trabajan en CABA, informa la Oficina de Asesoramiento sobre Violencia Laboral (OAVL). Para quienes trabajan en otras provincias, informa una vía de contacto de la Red Territorial contra la Violencia Laboral y la posibilidad de recurrir a agencias territoriales correspondientes (Secretaría de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, s. f.).

Los datos concretos se incluyen en el Anexo F y deben verificarse antes de utilizarlos, porque pueden cambiar.

Un esquema de decisión posible

No es una receta. Es una secuencia para ordenar.

1. Seguridad y salud

¿Hay riesgo inmediato? ¿Necesito asistencia de salud o una medida urgente?

2. Claridad

¿Qué hechos puedo describir sin interpretar?

3. Objetivo

¿Qué quiero que cambie?

4. Información

¿Qué canales existen y qué consecuencias puede tener cada uno?

5. Apoyo

¿Quién puede acompañarme?

6. Acción proporcionada

¿Cuál es el próximo paso más razonable, no necesariamente el más grande?

7. Revisión

¿Qué pasó después y qué necesito ajustar?

No conviertas la justicia en la única condición para poder vivir

Cuando hubo daño, es lógico desear reconocimiento y reparación.

Pero los tiempos institucionales o judiciales no siempre coinciden con los tiempos psicológicos.

Si todo tu proceso de recuperación queda suspendido hasta que alguien admita lo ocurrido, la organización o la persona involucrada conserva demasiado poder sobre tu vida.

Podés buscar justicia y, en paralelo, reconstruir tu salud, tus vínculos y tus proyectos.

Ambos caminos pueden coexistir.

IDEA CLAVE

Una decisión informada no es necesariamente una decisión rápida. Pedir orientación antes de actuar también es una forma de acción.

Ejercicio: matriz de opciones

Elegí una alternativa que estés considerando y completá:

Opción:

Qué objetivo persigue:

Qué podría mejorar si funciona:

Qué riesgos o costos tiene:

Qué información me falta:

Con quién necesito consultarla:

Qué apoyo necesito antes de avanzar:

Próximo paso pequeño:

Integrar la experiencia sin hacerla toda tu identidad

Hay un momento en el que comprender lo ocurrido deja de ser suficiente.

Sabés qué pasó.

Sabés quién hizo qué.

Sabés cómo te afectó.

Tal vez incluso sabés qué decisiones vas a tomar.

Y aparece una pregunta diferente:

¿Qué lugar va a ocupar esto en mi vida de ahora en adelante?

Integrar no es justificar

Encontrar un aprendizaje no vuelve aceptable el daño.

Decir “aprendí a poner límites” no significa que necesitabas ser hostigado para aprenderlo.

Decir “ahora elijo mejor mis espacios” no transforma a quien te dañó en un maestro.

La experiencia puede producir aprendizajes porque vos trabajás sobre ella, no porque haya sido necesaria.

Integrar no es olvidar

Tal vez nunca olvides determinadas escenas.

El objetivo psicológico no es borrar la memoria. Es lograr que esa memoria tenga un lugar proporcionado.

Una experiencia integrada puede recordarse sin activar siempre el mismo nivel de amenaza.

Puede formar parte de tu biografía sin dictar cada decisión futura.

¿Quién eras antes de ese trabajo?

Las experiencias intensas achican el horizonte temporal.

Parece que todo se divide en “antes del conflicto” y “después del conflicto”.

Por eso puede ser útil recuperar continuidad.

Pensá:

- ¿qué valores ya estaban en vos antes?
- ¿qué capacidades existían?
- ¿qué personas formaban parte de tu vida?
- ¿qué actividades te interesaban?
- ¿qué proyectos quedaron congelados?
- ¿qué partes tuyas no fueron tocadas por esa experiencia?

No todo quedó destruido.

¿Quién estás eligiendo ser ahora?

La pregunta no tiene que responderse con una gran transformación.

Tal vez la respuesta sea:

“Quiero ser alguien que pide aclaraciones antes de cargar con todo.”

“Quiero poder trabajar sin abandonar mis vínculos.”

“Quiero dejar de demostrar mi valor a personas que ya decidieron no verlo.”

“Quiero elegir trabajos donde pueda aprender sin vivir aterrorizado por equivocarme.”

“Quiero detectar antes cuando mi cuerpo empieza a pagar el costo.”

Son decisiones pequeñas con impacto acumulativo.

Recuperar agencia

En una dinámica de hostigamiento, muchas decisiones parecen quedar en manos ajenas: quién habla, quién recibe información, qué tarea se asigna, qué versión circula, quién es escuchado.

La recuperación incluye ampliar nuevamente el campo de decisiones propias.

Agencia puede ser:

- consultar;
- poner un límite;
- esperar antes de responder;
- pedir ayuda;
- cambiar de trabajo;
- permanecer mientras preparás una salida;
- iniciar un reclamo;
- decidir no iniciarlo;
- volver a estudiar;
- descansar;
- recuperar un proyecto.

No todas las decisiones son visibles para otros.

La recuperación no tiene una fecha de entrega

Puede haber semanas muy buenas y un día en que una situación aparentemente menor reactive tristeza o miedo.

Eso no borra el progreso.

Los procesos psicológicos rara vez son lineales.

En lugar de preguntarte “¿por qué sigo sintiendo esto?”, a veces puede ser más útil preguntar:

¿Qué necesito hoy para atravesarlo sin volver a abandonarme?

Señales de recuperación

No existe una lista universal, pero algunas personas empiezan a notar que:

- hablan del tema sin quedar absorbidas durante horas;
- duermen mejor;
- recuperan concentración;
- vuelven a disfrutar actividades;
- pueden recibir una corrección sin derrumbarse;
- distinguen más rápido un límite vulnerado;
- toman decisiones con menos urgencia;

- dejan de revisar constantemente lo que hacen los involucrados;
- vuelven a imaginar proyectos laborales;
- el conflicto deja de ser la primera cosa que cuentan sobre sí mismas.

Recuperarse no implica ausencia total de dolor. Implica recuperar libertad de movimiento psicológico.

Del “¿por qué me pasó?” al “¿qué hago ahora con mi vida?”

La primera pregunta puede ser necesaria.

La segunda abre futuro.

No tenés que convertir lo ocurrido en una misión, una causa o un relato público. Podés hacerlo si tiene sentido para vos, pero no es una obligación.

Tu reparación también puede ser silenciosa.

Puede consistir simplemente en vivir mejor.

IDEA CLAVE

Tu historia incluye lo que otros hicieron, pero no termina ahí. También incluye las decisiones que vas tomando cuando recuperarás margen para elegir.

Actividad final: manifiesto de reconstrucción

No lo escribas como una lista de frases perfectas. Escríbilo como un acuerdo concreto con vos mismo.

Completá:

Hoy puedo reconocer que lo que viví...

Lo que no quiero volver a normalizar es...

Lo que sí quiero conservar de mí es...

Una forma en la que voy a cuidar mi salud laboral es...

Cuando dude de mi percepción, voy a...

Cuando necesite ayuda, puedo recurrir a...

Un criterio que voy a usar para elegir futuros espacios es...

Algo de mi vida que quiero recuperar ahora es...

Mi trabajo es una parte de mí, pero yo también soy...

Guardá este texto. Revisalo dentro de algunos meses. Permitite modificarlo.

Tu historia laboral no termina acá

Cuando empecé a pensar este libro, no quería escribir un manual que le dijera a cada persona exactamente qué hacer.

No sería responsable.

Dos trabajadores pueden recibir la misma conducta y estar en situaciones jurídicas, económicas, familiares y psicológicas completamente diferentes. Dos organizaciones pueden parecer similares desde afuera y responder de maneras opuestas cuando aparece un conflicto.

Quise construir otra cosa: un mapa.

Un mapa para distinguir un desacuerdo de una violencia sostenida.

Para entender por qué determinadas conductas pueden afectar tanto.

Para mirar el contexto además de mirarte a vos.

Para registrar sin vivir atrapado en el registro.

Para pedir ayuda sin esperar a estar destruido.

Para recuperar tu seguridad sin convertirte en alguien que desconfía de todo.

Para conocer que existen derechos y canales sin empujarte a una decisión que solo vos, con asesoramiento adecuado, podés tomar.

Y, sobre todo, para recordar que el trabajo puede ocupar muchas horas de una vida, pero no tiene derecho a quedarse con toda ella.

Si estás leyendo esto mientras todavía trabajás en un entorno que te hace daño, quizás hoy no puedas resolver todo. Tal vez tu tarea inmediata sea mucho más pequeña: hablar con alguien, dormir, pedir una consulta, registrar un episodio, preparar una pregunta, dejar de responder fuera de horario o simplemente aceptar que necesitás ayuda.

Si ya saliste, quizá tu tarea sea permitirte descubrir que estar lejos del lugar no obliga a estar bien de inmediato.

Si ya pasó tiempo, quizá este libro te ayude a ordenar una experiencia que todavía aparecía sin nombre.

No necesito decirte que “todo pasa”. Algunas experiencias dejan marcas.

Pero una marca no es una identidad completa.

El objetivo no es volver a ser exactamente quien eras antes.

Es que puedas volver a elegir.

Anexos

Bitácora de situaciones laborales

Una bitácora sirve para preservar memoria, ordenar hechos, identificar patrones y facilitar una futura consulta. No convierte automáticamente un relato en prueba jurídica ni reemplaza la evaluación profesional.

Bustos Villar et al. (2013) subrayan la importancia de evaluar frecuencia, malestar, estrategias y contexto. La propuesta que sigue no reproduce el Inventario de Hostigamiento Laboral ni sustituye su administración profesional. Es una herramienta de organización personal.

Principios de uso

1. Registrá lo más cerca posible del hecho, cuando puedas hacerlo sin ponerte en riesgo.
2. Separá observaciones de interpretaciones.
3. Evitá completar con certeza lo que no recordás.
4. Indicá si una fecha u hora es aproximada.
5. Conservá documentación solamente cuando tengas acceso legítimo a ella.
6. No conviertas la bitácora en una tarea de vigilancia permanente.
7. Si vas a utilizar el material en un procedimiento, consultá cómo conviene presentarlo.

Registro por evento

Fecha:

Hora aproximada:

Lugar / medio:

Presencial, correo, chat, videollamada, teléfono, etc.

Personas presentes:

Descripción factual:

¿Qué ocurrió? ¿Qué palabras recordás? ¿Qué tarea o decisión estuvo involucrada?

Qué interpretación hice en ese momento:

¿Hay documentos relacionados?:

Testigos posibles:

Respuesta que di:

Respuesta posterior de la organización o de otras personas:

Impacto inmediato (0-10):

Impacto posterior:

Sueño, concentración, emoción, funcionamiento, etc.

¿Necesita alguna acción?:

Observaciones:

Resumen mensual

Al finalizar un período, preguntate:

- ¿qué conductas se repiten?
- ¿en qué contextos aparecen?
- ¿hay momentos de mejoría?
- ¿qué respuestas reducen o aumentan el problema?
- ¿quiénes intervienen?
- ¿qué cambios objetivos hubo en tareas, horarios o comunicaciones?
- ¿qué impacto está teniendo en mi salud?
- ¿qué información necesito consultar?

Mapa de red de apoyo

No todas las personas necesitan conocer todos los detalles.

Organizá tu red por función.

Apoyo emocional

Personas con las que puedo hablar sin sentir que tengo que justificarme:

1. _____

2. _____

3. _____

Apoyo profesional de salud

Psicólogo/a: _____

Médico/a: _____

Psiquiatra u otro profesional, si corresponde:

Orientación laboral o jurídica

Abogado/a: _____

Sindicato / gremio / representante: _____

Organismo de orientación: _____

Red dentro del trabajo

Persona neutral o confiable: _____

Referente formal: _____

Canal institucional: _____

Emergencia

Persona a la que llamaría si me siento desbordado/a:

Servicio de salud / guardia de referencia: _____

Registro de impacto psicológico y funcional

Este registro no diagnostica. Puede ayudarte a describir cambios y conversar con un profesional.

Una vez por semana puntuá de 0 a 10:

Ansiedad o tensión general: ____

Ánimo bajo / tristeza: ____

Irritabilidad: ____

Dificultad para dormir: ____

Fatiga: ____

Dificultad para concentrarme: ____

Pensamientos repetitivos sobre el trabajo: ____

Miedo anticipatorio relacionado con el trabajo: ____

Interferencia en vínculos: ____

Interferencia en actividades que disfruto: ____

Sensación de eficacia laboral: ____

Sensación general de seguridad: ____

Preguntas breves

¿Qué empeoró esta semana?

¿Qué mejoró?

¿Qué situación tuvo más impacto?

¿Qué recurso me ayudó?

¿Necesito consultar algo con un profesional?

Plan personal de cuidado mientras la situación se resuelve

1. Mis principales desestabilizadores

2. Señales tempranas de que estoy llegando a mi límite

3. Límites concretos que puedo aplicar

4. Personas a las que puedo recurrir

5. Qué voy a hacer fuera del horario laboral para cortar con el tema

6. Cuándo voy a revisar documentación o mensajes relacionados con el conflicto

7. Situaciones en las que necesito pedir ayuda profesional

8. Próximo paso realista

Preparar una consulta profesional

Para una consulta psicológica o de salud

Podés llevar:

- cuándo empezó el malestar;
- síntomas principales;
- cambios en sueño, alimentación, concentración o ánimo;
- relación temporal con el trabajo;
- antecedentes relevantes;
- medicación, si la hubiera;
- licencias o certificados previos;
- qué necesitás del profesional.

Para una consulta jurídica

Podés llevar:

- situación contractual;
- antigüedad;
- recibos o documentación laboral relevante;
- cronología resumida;
- comunicaciones importantes;
- sanciones, cambios de tareas o decisiones formales;
- nombres de posibles testigos;
- reclamos internos realizados;
- certificados de salud si son pertinentes y decidís compartirlos;
- preguntas concretas.

Para una consulta sindical o institucional

Preguntá:

- qué protocolo existe;
- quién recibe la presentación;
- qué grado de confidencialidad tiene;

- cómo se documenta;
- qué plazos manejan;
- qué medidas de protección pueden solicitarse;
- qué ocurre después de presentar el caso.

Recursos de orientación en Argentina

Información revisada: 6 de octubre de 2026. Verificá siempre los datos antes de utilizarlos.

Portal oficial sobre violencia laboral

El sitio [Argentina.gob.ar](https://www.argentina.gob.ar) mantiene información y un servicio de asesoramiento para personas que viven o presencian situaciones de violencia laboral.

Portal oficial: <https://www.argentina.gob.ar/servicio/recibir-asesoramiento-sobre-violencia-laboral-y-denunciarla>

Si trabajás en CABA

Oficina de Asesoramiento sobre Violencia Laboral (OAVL)

Teléfono informado para turnos: **(011) 4310-5525**

Línea general informada en el portal de violencia laboral: 0800-666-4100 (opción 1, luego opción 5)

Correo: violencialaboral@trabajo.gob.ar

El portal oficial informa que el asesoramiento es gratuito y que para solicitar orientación inicialmente no se requiere documentación. Para una denuncia formal pueden solicitarse documentos adicionales (Secretaría de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, s. f.).

Si trabajás en otra provincia

El portal oficial informa el correo de la **Red Territorial contra la Violencia Laboral**:

red-violencialaboral@trabajo.gob.ar

También señala la posibilidad de recurrir a la agencia territorial correspondiente.

Superintendencia de Riesgos del Trabajo

Para información relacionada con el sistema de riesgos del trabajo, prevención y salud laboral, consultá los canales oficiales de la **Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT)**.

Portal oficial: <https://www.argentina.gob.ar/srt>

La SRT publicó en 2025 la *Guía para intervención psicosocial en espacios laborales*, útil como referencia preventiva para organizaciones y profesionales (SRT, 2025).

Sindicatos y representación gremial

Si tu actividad cuenta con representación, averiguá si existe:

- área jurídica;
- secretaría de salud laboral;
- protocolo de violencia;
- delegado o representante de confianza.

Asesoramiento jurídico

Para decisiones legales concretas, buscá un abogado o abogada con experiencia en derecho laboral y, preferentemente, en violencia laboral. Los colegios profesionales de cada jurisdicción pueden orientar sobre matrícula y registros disponibles.

Salud

Si tu salud está afectada, consultá a profesionales habilitados y servicios de salud de tu localidad. En una urgencia de salud mental, riesgo de autoagresión o crisis aguda, utilizá los servicios de emergencia disponibles en tu jurisdicción.

Señales para revisar en un nuevo trabajo

Este listado no es un test ni permite predecir con certeza si una organización será saludable. Sirve para hacer preguntas y observar.

Durante una entrevista

- ¿cómo se definen objetivos y prioridades?
- ¿cómo se evalúa el desempeño?
- ¿cómo se brinda feedback?
- ¿qué nivel de autonomía tiene el puesto?
- ¿cómo se gestionan urgencias y horas extra?
- ¿cómo se resuelven desacuerdos?
- ¿por qué está vacante la posición?

Durante las primeras semanas

Observá:

- coherencia entre lo prometido y lo que ocurre;
- claridad de tareas;
- disponibilidad razonable de información;
- cómo se habla de personas que se fueron;
- cómo responde la jefatura ante errores;
- si las reglas se aplican de manera consistente;
- si las personas pueden disentir;
- cómo se respetan horarios y descansos;
- si existen canales para pedir ayuda.

Mis señales personales

Una señal que me da tranquilidad: _____

Una señal que quiero observar con atención:

Un límite que quiero comunicar temprano: _____

Una pregunta que ya no quiero tener miedo de hacer:

Sobre el autor

Lic. Diego Castillo

Licenciado en Psicología. Su trabajo profesional aborda problemáticas vinculadas con violencia y acoso laboral, burnout, estrés, ansiedad y bienestar emocional. Su enfoque integra evaluación psicológica, psicoeducación y herramientas prácticas, con especial atención a la interacción entre la persona y el contexto en el que se desarrolla el problema.

Este libro fue concebido como material de divulgación y orientación para personas que atraviesan o han atravesado experiencias de violencia u hostigamiento en el trabajo.

Referencias

- Bustos Villar, E., Varela, O., Caputo, M., & Aranda Coria, E. (2013). Inventario de hostigamiento laboral: ¿Cómo evaluar y actuar frente a la violencia psicológica en el trabajo? Editorial Guadalupe.
- Feijó, F. R., Gräf, D. D., Pearce, N., & Fassa, A. G. (2019). Risk factors for workplace bullying: A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(11), 1945. <https://doi.org/10.3390/ijerph16111945>
- Hirigoyen, M.-F. (2001). El acoso moral en el trabajo: Distinguir lo verdadero de lo falso. Paidós.
- Ley 27.580. Convenio sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo. (2020). Boletín Oficial de la República Argentina, 15 de diciembre de 2020. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27580-345170>
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 26(4), 309–332. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.734709>
- Nielsen, M. B., Harris, A., Pallesen, S., & Einarsen, S. V. (2020). Workplace bullying and sleep: A systematic review and meta-analysis of the research literature. *Sleep Medicine Reviews*, 51, 101289. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.101289>
- Organización Internacional del Trabajo. (2019a, 26 de junio). Convenio sobre la violencia y el acoso, 2019 (núm. 190). <https://www.ilo.org/es/resource/ilc/108/convenio-sobre-la-violencia-y-el-acoso-2019-num-190>
- Organización Internacional del Trabajo. (2019b, 26 de junio). Recomendación sobre la violencia y el acoso, 2019 (núm. 206). <https://www.ilo.org/es/resource/ilc/108/recomendacion-sobre-la-violencia-y-el-acoso-2019-num-206>
- Organización Internacional del Trabajo. (2022, 23 de febrero). El Convenio 190 de la OIT ya está en vigor en Argentina. <https://www.ilo.org/es/resource/noticias/el-convenio-190-de-la-oit-ya-esta-en-vigor-en-argentina>
- Organización Mundial de la Salud. (2019, 28 de mayo). Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- Organización Mundial de la Salud. (2022). Directrices de la OMS sobre salud mental en el trabajo: Resumen ejecutivo. <https://www.who.int/es/publications/b/65964>
- Organización Mundial de la Salud. (2024, 2 de septiembre). La salud mental en el trabajo. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>

- Piñuel y Zabala, I. (2001). Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Sal Terrae.
- Secretaría de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (s. f.). Recibir asesoramiento sobre violencia laboral y denunciarla. Argentina.gob.ar. Recuperado el 6 de octubre de 2026, de <https://www.argentina.gob.ar/servicio/recibir-asesoramiento-sobre-violencia-laboral-y-denunciarla>
- Superintendencia de Riesgos del Trabajo. (s. f.). Evaluar si corresponde el rechazo de enfermedad profesional no listada. Argentina.gob.ar. Recuperado el 6 de octubre de 2026, de <https://www.argentina.gob.ar/servicio/evaluar-si-corresponde-el-rechazo-de-enfermedad-profesional-no-listada>
- Superintendencia de Riesgos del Trabajo. (2025). Guía para intervención psicosocial en espacios laborales. https://publicaciones.srt.gob.ar/Publicaciones/2025/guia_para_intervencion_psicosocial_en_espacios_laborales_2025.pdf
- Verkuil, B., Atasayi, S., & Molendijk, M. L. (2015). Workplace bullying and mental health: A meta-analysis on cross-sectional and longitudinal data. PLOS ONE, 10(8), e0135225. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0135225>

*“El objetivo no es volver a ser exactamente quien eras antes.
Es que puedas volver a elegir.”*

SOBRE ESTE LIBRO

Cuando el trabajo se vuelve un lugar de miedo, duda o desgaste sostenido, ponerle nombre a lo que ocurre puede ser un primer paso. Pero comprender no significa etiquetar de manera apresurada.

Este libro propone un recorrido psicológico y práctico para diferenciar conflicto, maltrato, violencia y hostigamiento; reconocer su impacto; registrar sin quedar atrapado en el registro; pedir ayuda; conocer recursos y derechos; y reconstruir seguridad, autoestima y capacidad de elección. Con un lenguaje cercano y basado en bibliografía especializada, integra herramientas de reflexión, actividades y orientaciones para personas que atraviesan o han atravesado experiencias de violencia u hostigamiento en el trabajo.

LIC. DIEGO CASTILLO

Psicólogo