

Mobbing en el sector público peruano: análisis jurídico y social del acoso laboral

Mobbing in the peruvian public sector: a legal and social analysis of workplace harassment

Patricia Katherine Esquivel Sánchez
<https://orcid.org/0009-0002-9601-8768>
patriciaes1176@hotmail.es
Universidad César Vallejo. Trujillo-Perú



Recibido: 24/11/2024 Aceptado: 03/02/2025

2025. V5. N 4.

Resumen

El mobbing, o acoso laboral, es un problema creciente en los entornos de trabajo a nivel global, caracterizado por ataques psicológicos sistemáticos que afectan la salud mental de los trabajadores, el clima organizacional y la productividad. En Perú, la falta de una regulación específica agrava la situación, poniendo en riesgo los derechos laborales establecidos en la Constitución. Este artículo analiza las características, consecuencias y mecanismos de regulación del mobbing en el sector público peruano, mediante una revisión bibliográfica sistemática bajo el protocolo PRISMA. Se identificaron 157 registros en bases de datos, de los cuales 137 fueron considerados tras eliminar los duplicados. Posteriormente, se examinaron 87 registros, seleccionándose 50 para evaluación en texto completo, de los cuales 33 fueron excluidos por no cumplir los criterios de inclusión. Finalmente, 17 estudios se incorporaron en la síntesis cualitativa y 6 en la cuantitativa, asegurando la calidad de la información recopilada. Los resultados evidencian que el mobbing no solo afecta la salud de los trabajadores, sino que también disminuye su rendimiento y debilita la cohesión del equipo. La investigación concluye que es urgente implementar políticas públicas eficaces para fortalecer la protección de los derechos laborales y fomentar un entorno laboral más equitativo y saludable. Además, se resalta la necesidad de un marco normativo específico que aborde esta problemática en el sector público, garantizando condiciones de trabajo justas y respetuosas.

Palabras clave: acoso laboral, mobbing, sector público.

Abstract

Mobbing, or workplace harassment, is a growing problem in the global workplace, characterized by systematic psychological attacks that affect the mental health of workers, the organizational climate and productivity. In Peru, the lack of specific regulation aggravates the situation, putting at risk the labor rights established in the Constitution. This article analyzes the characteristics, consequences and regulation mechanisms of mobbing in the Peruvian public sector, through a systematic literature review under the PRISMA protocol. A total of 157 records were identified in databases, of which 137 were considered after eliminating duplicates. Subsequently, 87 records were reviewed and 50 were selected for full-text evaluation, of which 33 were excluded for not meeting the inclusion criteria. Finally, 17 studies were incorporated in the qualitative synthesis and 6 in the quantitative synthesis, ensuring the quality of the information collected. The results show that mobbing not only affects the health of workers, but also reduces their performance and weakens team cohesion. The research concludes that it is urgent to implement effective public policies to strengthen the protection of labor rights and promote a more equitable and healthy work environment. In addition, it highlights the need for a specific regulatory framework to address this issue in the public sector, guaranteeing fair and respectful working conditions.

Keywords: harassment at work, mobbing, public sector.

Introducción

El mobbing, también conocido como acoso laboral, constituye una problemática creciente en los entornos laborales a nivel global. Este fenómeno, caracterizado por ataques psicológicos sistemáticos y persistentes, genera un impacto negativo en la salud mental y emocional de los trabajadores, además de deteriorar el clima organizacional y afectar la productividad. En el contexto peruano, el acoso laboral cobra especial relevancia debido a la limitada regulación específica sobre el tema y la necesidad de proteger los derechos fundamentales consagrados en la Constitución Política del Perú, la cual establece que el trabajo es un derecho, un deber y un pilar esencial para el desarrollo personal y el bienestar social.

El mobbing es una conducta antijurídica que vulnera los derechos fundamentales de los trabajadores, tal como señala Charria (2015). Esta práctica abusiva, que ocurre tanto en el sector privado como en el público, compromete el derecho a un trabajo digno, afectando la salud, la seguridad laboral y la paz del trabajador. El objetivo principal del acoso laboral es generar miedo, perturbación e incluso el abandono del puesto por parte de la víctima, muchas veces impulsado por intereses personales o conflictos de poder.

Lorenz (1991), desde su enfoque etológico, describe el mobbing como una forma de persecución o ataque hacia un individuo, lo que en el ámbito laboral se traduce en hostigamiento recurrente que desencadena efectos devastadores como estrés, depresión, trastornos de pánico, deterioro intelectual e incluso riesgos para la integridad física y emocional de las víctimas. Leiman (1990) advierte sobre los efectos psicosomáticos y traumáticos que puede generar este tipo de acoso, incluyendo el riesgo de conductas autolesivas en casos extremos.

En años recientes, múltiples estudios han investigado las repercusiones del mobbing en diversos escenarios laborales. Asimismo, la Organización Mundial de la Salud (2024) destaca cómo este fenómeno afecta la salud mental de los empleados, provocando cuadros de ansiedad, depresión y reducciones significativas en su rendimiento. Por otro lado, Pinzón Hau (2024) subraya la urgencia de establecer estrategias organizacionales que prevengan y combatan el acoso laboral, promoviendo entornos inclusivos y respetuosos. Por su parte, Juárez Díaz et al. (2025) identifican al mobbing como un factor determinante en la aparición del síndrome de burnout, lo que evidencia su capacidad para deteriorar el bienestar profesional de las personas.

En el caso peruano, el mobbing es un fenómeno conocido, pero poco tratado de manera sistemática. Su regulación jurídica es escasa, con menciones limitadas en el marco normativo, como el Código de Ética del Servidor Público, que en su artículo 8 prohíbe explícitamente actos de presión, amenaza y acoso. Sin embargo, estas disposiciones resultan insuficientes, dejando a las víctimas en un estado de desprotección y limitando el alcance de las entidades encargadas, como SUNAFIL en el sector privado y SERVIR o la Defensoría del Pueblo en el ámbito público.

En el sector público, estas prácticas suelen intensificarse debido a dinámicas laborales jerárquicas y estructuras rígidas, agravadas por factores como la designación de cargos por confianza política o antigüedad, en lugar de por meritocracia. Este contexto facilita la perpetuación de conductas abusivas y dificulta la implementación de medidas efectivas de prevención y sanción.

Esquivel Sánchez, P. K. (2025). Mobbing en el sector público peruano: análisis jurídico y social del acoso laboral. *Revista InveCom*, 5(4), 1-10. <https://zenodo.org/records/14829577>

Desde una perspectiva teórica, este artículo se fundamenta en enfoques clave como la teoría del contrato psicológico de Rousseau, que analiza las percepciones de las obligaciones mutuas entre empleados y organizaciones (Infante Olvera, 2021), y la teoría de la justicia organizacional de Greenberg, que examina la influencia de la equidad percibida en las actitudes laborales (García Rubiano et al., 2023). Además, se consideran los efectos del estrés laboral como factor desencadenante de las dinámicas de acoso.

Este fenómeno requiere un abordaje integral que contemple tanto sus causas como sus consecuencias, promoviendo estrategias jurídicas y organizacionales que garanticen entornos laborales justos y equitativos. En este sentido, el análisis busca contribuir a la creación de políticas públicas que fortalezcan la seguridad jurídica y brinden una protección adecuada a los trabajadores del sector público en Perú, resguardando así su dignidad y derechos fundamentales.

Teoría del Contrato Psicológico

La teoría del contrato psicológico, propuesta por Rousseau (1995), aborda las expectativas implícitas y explícitas que los empleados y las organizaciones tienen entre sí. En el contexto del mobbing, esta teoría es particularmente relevante porque, como menciona Matínez Mejía et al. (2022), el incumplimiento de estas expectativas puede generar sentimientos de traición y desconfianza que facilitan el desarrollo de dinámicas de acoso. Por ejemplo, cuando un empleado percibe que la organización no cumple con su obligación de garantizar un ambiente laboral seguro y justo, su vulnerabilidad ante prácticas hostiles puede aumentar. Esta teoría permite entender cómo las relaciones laborales, más allá de los contratos formales, tienen un componente psicológico que influye en las percepciones y comportamientos de los empleados.

Teoría de la Justicia Organizacional

Greenberg (1987) desarrolló la teoría de la justicia organizacional. Como señala Cetina Canto et al. (2023), esta teoría examina cómo las percepciones de equidad en los procesos, las interacciones y las distribuciones dentro de una organización impactan en las actitudes laborales. El mobbing se relaciona estrechamente con la justicia organizacional, ya que a menudo surge en contextos donde los empleados perciben injusticias, ya sea en la distribución de cargas de trabajo, en la toma de decisiones o en las interacciones interpersonales. Asimismo, Sunaryo et al. (2024) sugieren que la falta de justicia distributiva, procesal y relacional no solo fomenta el acoso laboral, sino que también dificulta su denuncia y resolución. Este enfoque es esencial para proponer intervenciones que promuevan prácticas equitativas dentro del entorno laboral.

Modelo del Estrés Laboral

Este modelo, propuesto por Karasek (1979), también resulta relevante. Flores Salazar et al. (2024) destacan cómo las demandas laborales elevadas, combinadas con un bajo control sobre las tareas y una falta de apoyo social, crean un entorno propicio para el estrés y el conflicto. En el caso del mobbing, los entornos laborales donde los empleados enfrentan estas condiciones suelen favorecer el desarrollo de conductas de acoso. Este modelo permite comprender cómo las características estructurales y organizacionales pueden influir en la aparición del mobbing y cómo la intervención en estas áreas puede reducir la incidencia de esta problemática.

Este estudio analiza el mobbing en el sector público peruano a través de una revisión bibliográfica sistemática, empleando el protocolo PRISMA. La investigación explora las características, consecuencias y mecanismos regulatorios del acoso laboral, destacando la importancia de un enfoque integral para abordar el fenómeno. Se identifican factores como las jerarquías rígidas, la burocracia y las dinámicas de poder, que intensifican el mobbing en el sector público.

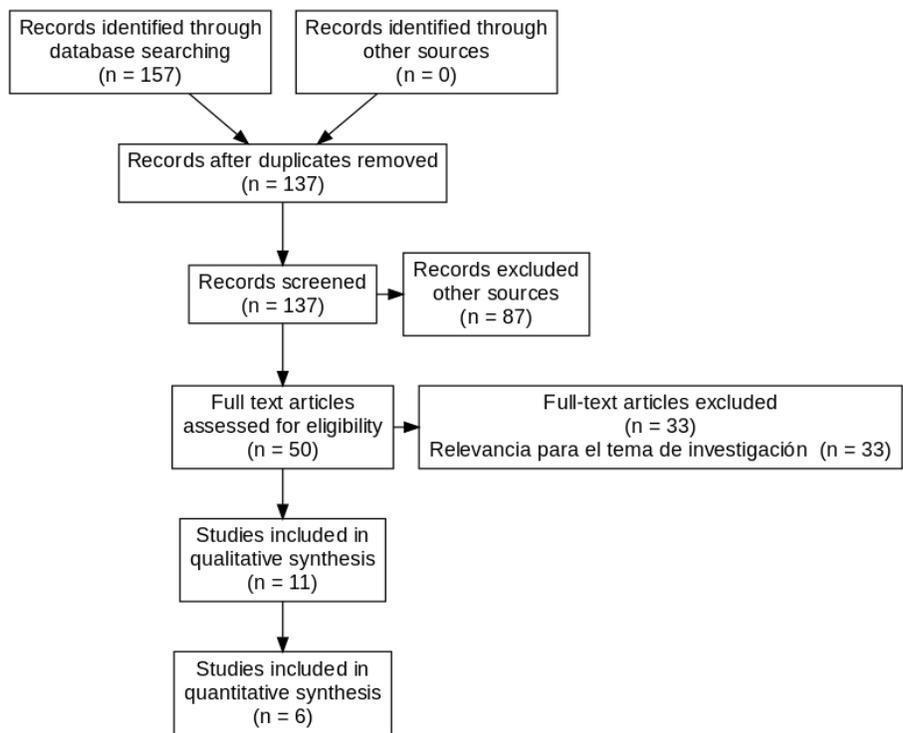
El estudio propone una normativa específica para combatir el acoso laboral y garantizar un entorno más justo y respetuoso. La investigación se basa en estudios recientes y busca ofrecer herramientas conceptuales que informen políticas públicas y estrategias organizacionales, centrándose en la necesidad de promover prácticas laborales equitativas y saludables. La pregunta central de la investigación es cómo abordar eficazmente el mobbing desde una perspectiva jurídica y social, con el objetivo de crear una base sólida para la prevención y reducción de este fenómeno.

Metodología

Este artículo adoptó una metodología de revisión bibliográfica sistemática siguiendo el protocolo PRISMA, con el objetivo de ofrecer un marco teórico actualizado sobre el mobbing en el sector público de Perú. Se realizaron búsquedas exhaustivas en bases de datos académicos como SciELO, Dialnet y Google Académico, utilizando términos como "mobbing", "acoso laboral", "sector público" y "Perú". Se seleccionaron estudios relevantes que abordaran el mobbing en el sector público, especialmente en relación con los derechos laborales y las implicaciones sociales y jurídicas.

Los estudios fueron analizados y clasificados mediante matrices de análisis para identificar las estrategias regulatorias existentes y su aplicabilidad al contexto peruano. Posteriormente, se evaluaron críticamente las lagunas en la investigación y se discutieron las implicaciones para el diseño de políticas públicas, proponiendo prácticas normativas para prevenir y mitigar el mobbing en las instituciones públicas. El objetivo fue proporcionar un marco conceptual que contribuya al desarrollo de políticas públicas para proteger los derechos de los trabajadores y promover ambientes laborales saludables.

Figura 1
Flujograma PRISMA



Resultados y discusión

Tabla 1
Matriz de artículos revisados

#	Título	Autores	Revista	Año	Principales Aportes
1.	Perspectiva del acoso laboral en países del common law y su comparación con el sistema colombiano	Fernández Muñoz y Escobar Pérez (2021)	Jurídicas Revista del Centro de Investigaciones Jurídicas, Políticas y Sociales.	2021	Este artículo explora los distintos enfoques legales para la protección contra el acoso laboral en países con diferentes sistemas jurídicos. Mediante un análisis teórico, se revisa la organización y normativas de los sistemas legales de Inglaterra, Estados Unidos y Colombia, permitiendo una comparación de sus marcos regulatorios. https://doi.org/10.17151/jurid.2021.18.1.11

2.	El acoso laboral y la seguridad jurídica en Ecuador	Velasco Morillo Natasha Camila (2021)	Universidad UniAndes, Repositorio Digital.	2021	En esta investigación se realizó un estudio comparativo de la normativa jurídica sobre acoso laboral en Ecuador, Colombia y Perú, con el objetivo de proporcionar un aporte teórico que contribuya al fortalecimiento del marco legal ecuatoriano. A través de un enfoque cualitativo, se analizaron y confrontaron las regulaciones de estos países para determinar si son adecuadas para garantizar la seguridad jurídica en esta área. https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/14428
3.	El acoso laboral	Ochoa Díaz et al. (2021)	SCIELO	2021	Esta investigación analiza la falta de una normativa específica en la legislación ecuatoriana que penalice de manera directa el acoso moral laboral. A pesar de ello, los principios constitucionales, así como los convenios y tratados internacionales, especialmente el Convenio 111 de la Organización Internacional del Trabajo y la Decisión N° 547 de la Comunidad Andina, conocida como el Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo, ofrecen un marco para la creación de regulaciones adecuadas. Mientras no se establezcan normas concretas, las víctimas de acoso laboral deben ampararse en disposiciones generales de la Constitución de la República y el Código del Trabajo para acceder a la justicia, ya que el marco legal actual no reconoce el acoso laboral como un derecho específico susceptible de ser demandado por vías administrativas o judiciales. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000200113&lng=es&tlng=es
4.	Acoso laboral y salud mental en trabajadores chilenos: el papel del género	Ahumada et al.	SCIELO	2021	Este artículo señala que el acoso laboral está vinculado a una mayor prevalencia de síntomas depresivos, al uso de medicamentos psicotrópicos y a un aumento del estrés psicológico entre los trabajadores asalariados en áreas urbanas. La ausencia de diferencias significativas entre géneros podría explicarse por la falta de un análisis exhaustivo de los sectores ocupacionales en los que el acoso laboral es más frecuente en mujeres que en hombres. A diferencia de otros estudios previos, esta investigación no encontró variaciones en estas asociaciones entre los géneros. https://doi.org/10.1590/0102-311X00037220
5.	El acoso laboral o mobbing como elemento causante de accidentes laborales	Ávila Urdaneta (2020)	SCIELO	2020	El acoso psicológico no solo representa un riesgo psicosocial, sino que se considera uno de los más perjudiciales, ya que la presión psicológica a la que se enfrenta una persona excede su capacidad de tolerancia y autocontrol. Esto ocurre debido al deterioro de su imagen, tanto en el ámbito personal como profesional, a la humillación que sufre e incluso a la afectación de su bienestar físico. https://doi.org/10.35290/rcui.v7n3.2020.331

6.	Violencia y desigualdad laboral en México: revisión teórica desde una perspectiva de género	Velázquez Narváez y Díaz Cabrera.	SCIELO	2020	En relación con la violencia laboral y su impacto en las interacciones entre los empleados, es fundamental establecer medidas preventivas concretas en los lugares de trabajo. De lo contrario, se podría interpretar que la legislación ofrece una solución parcial al problema. https://doi.org/10.29092/uacm.v17i42.750
7.	Prevalencia del mobbing en las y los trabajadores de la industria maquiladora en Ciudad Juárez	Nava, Reyes Escalante, Nava González, y Cobos Floriano.	SCIELO	2020	El mobbing no es un fenómeno nuevo, ya que ha estado presente en las organizaciones laborales desde siempre. Sin embargo, su estudio y definición formal han surgido en las últimas décadas. Las diferentes interpretaciones del mobbing constituyen los principales avances en este campo, permitiendo que los trabajadores que experimentan el acoso puedan identificar con claridad que están siendo víctimas de él. https://doi.org/10.22198/rys2020/32/1306
8.	Acercamiento a una Propuesta de Política Pública para mejorar la atención con respecto al mobbing en la Universidad Autónoma del Estado de México	Castillo Sánchez, Karam Calderón, y Ramírez Durán.	SCIELO	2022	La investigación planteada será de gran importancia y utilidad práctica para el contexto en el que se desarrolla, además de contribuir al avance del tema del mobbing. Su impacto se reflejará en la mejora de la atención y en la formulación de una Política Pública, lo que, a su vez, fortalecerá la calidad institucional en el ámbito laboral. https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i.2971
9.	Responsabilidad del empleador por mobbing horizontal	Burneo Burneo y Burneo Carrera (2021)	SCIELO	2021	El mobbing laboral es una problemática que afecta tanto a empleados como trabajadores, alterando los procesos internos y deteriorando los resultados empresariales. El empleador tiene la responsabilidad de garantizar un entorno seguro para los trabajadores, y si no lo cumple, deberá enfrentar sanciones, incluso si desconoce el acoso entre sus empleados. Los Reglamentos Internos de Trabajo deben incluir códigos de ética que protejan los derechos de los trabajadores y los intereses del empleador, asegurando un ambiente laboral saludable y cumpliendo con estándares de control superiores a los exigidos por la ley. https://doi.org/10.32719/26312484.2021.35.3
10.	Experiencias de acoso laboral de trabajadores de empresas antioqueñas entre los años 2006 y 2019	Muñoz Londoño et al. (2022)	SCIELO	2022	Las líneas de investigación futuras podrían enfocarse en una participación más activa de los departamentos de Recursos Humanos en la prevención y corrección de los casos de acoso. Desde un enfoque cuantitativo, se podrían utilizar muestras más grandes, aunque recolectar más casos puede ser complejo cuando se trata de temas como este, especialmente con un enfoque de género. Además, es fundamental estudiar el

					acoso laboral según el tipo de empresa y el sector. https://doi.org/10.25100/cdea.v38i72.11224
1.	Caracterización del acoso laboral y las repercusiones en las instituciones educativas	Olivera Carhuaz.	SCIELO	2020	La mayoría de las investigaciones se han centrado en la Psicología Organizacional, particularmente en la segunda mitad del siglo XX. Aunque el fin del acoso laboral es que la víctima abandona su empleo, en algunas situaciones, este acoso puede tener un resultado fatal. https://doi.org/10.36097/rsan.v1i38.1152
2.	El Mobbing en trabajadores universitarios: Una revisión sistemática	Rojas-Solís, Bernardino García-Ramírez, y Hernández-Corona, (2019)	SCIELO	2019	Este trabajo realiza una revisión sistemática de estudios científicos sobre el trabajo en empleados universitarios, subrayando la necesidad de crear y aplicar nuevos instrumentos para evaluar este fenómeno, considerando el análisis de las diferencias de género y las conductas de acoso. http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n3.369
3.	El acoso laboral en el Ecuador	Coba Quintana (2019)	Caribeña de Ciencias Sociales	2019	La aplicación de la Ley Orgánica del Servicio Público y el Código del Trabajo, reformados en 2017 para prevenir el acoso laboral en Ecuador, contribuirá a fomentar una mejora en las conductas de trabajadores y trabajadoras, buscando así el bienestar de la sociedad en el país. https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/03/acoso-laboral-ecuador.html
4.	Acoso laboral en trabajadoras chilenas que atienden víctimas de violencia: desafío investigativo	Matamala Pizarro y Barrera Lagos (2019)	SCIELO	2019	Las limitaciones de este estudio están vinculadas a las particularidades de una revisión de literatura y la presentación de lineamientos metodológicos. En este artículo, estas limitaciones se manifiestan en el énfasis puesto en la reflexión teórica, en lugar de en los resultados empíricos derivados de la investigación. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2019000100008&lng=es&tlng=es .
5.	Violencia laboral. Análisis de los factores de riesgo y consecuencias en la vida de las mujeres trabajadoras en la Ciudad de México	Cruz Arroyo y Casique (2020)	SCIELO	2019	La obtención de datos cualitativos sobre la violencia contra las mujeres en los lugares de trabajo, que impulsará nuevas perspectivas para abordar este problema y sus diferentes aspectos, contribuirá a una comprensión más detallada de la cuestión y facilitará la creación de estrategias para prevenir y atender la violencia laboral dirigida a las mujeres. https://doi.org/10.22185/24487147.2019.102.32
3.	Trayectorias Laborales de Mujeres y Violencia en el Trabajo: Una Cuestión de Género	Undurraga, Rosario, y López Hornickel, Natalia.	SCIELO	2020	Esta investigación tiene algunas limitaciones: (a) el tamaño de la muestra es reducido y (b) las entrevistas no se enfocaron inicialmente en incidentes de violencia. Es posible que, de haberse dirigido específicamente a situaciones de violencia y maltrato en el trabajo, el número de recuerdos y reportes de estos hechos por parte

Esquivel Sánchez, P. K. (2025). Mobbing en el sector público peruano: análisis jurídico y social del acoso laboral. *Revista InveCom*, 5(4), 1-10. <https://zenodo.org/records/14829577>

					de los participantes hubiera sido considerablemente mayor. http://dx.doi.org/10.7764/psykhe.29.2.1494 .
7.	Acoso moral en el trabajo en Chile: una revisión de propuestas científicas para su abordaje	Matamala Pizarro y Barrera Lagos (2020)	SCIELO	2020	En cuanto a las propuestas legales, resulta crucial no solo profundizar en los estudios sobre las implicaciones de las leyes y sus procedimientos en relación al acoso laboral, sino también llevar a cabo un análisis más detallado de las sentencias y fallos en los casos de tutela laboral. Esto permitiría evaluar la eficacia y el funcionamiento real de los dispositivos legales existentes. http://www.scielo.org/bo/scielo.php?script=sci_ar text&pid=S2071-081X2020000100006&lng=es&tlng=es .

Este estudio resalta los aspectos clave del mobbing en el sector público peruano, basándose en un análisis de investigaciones recientes. Los resultados muestran que el acoso laboral afecta tanto el bienestar psicológico de los trabajadores como su desempeño y la cohesión organizacional. Los principales factores de riesgo incluyen jerarquías rígidas, falta de transparencia en los procesos internos y desigualdades en la asignación de responsabilidades. Estas condiciones favorecen la recurrencia del mobbing y dificultan la implementación de soluciones efectivas.

Las consecuencias para las víctimas incluyen problemas psicológicos como estrés, ansiedad, depresión y agotamiento profesional, lo que impacta su calidad de vida y productividad. A pesar de las regulaciones generales, como el Código de Ética del Servidor Público, la legislación actual es insuficiente para abordar el mobbing de manera específica, dejando a las víctimas vulnerables, como señala Velasco Morillo (2021). Es necesario desarrollar normativas que proporcionen mayor protección y establecer mecanismos claros para denunciar y gestionar estos casos.

Además, se destaca la relación entre la percepción de justicia organizacional y la prevalencia del mobbing. La inequidad en los procesos y relaciones laborales genera un ambiente propenso a este fenómeno, tal como lo proponen Greenberg (1987) y Cetina Canto et al. (2023). Es crucial garantizar procedimientos equitativos en las organizaciones para prevenir estas conductas. Asimismo, se subraya la necesidad de implementar programas de formación y sensibilización centrados en promover una comunicación efectiva, fortalecer liderazgos positivos y establecer una cultura organizacional basada en el respeto mutuo, como sugieren Ariza-Montes et al. (2021) y Castillo Sánchez et al. (2022).

Los resultados también confirman que las jerarquías rígidas y la falta de transparencia en la toma de decisiones son factores estructurales que aumentan la incidencia del mobbing, en línea con lo señalado por Pinzón Hau (2024). En términos psicosociales, el mobbing tiene efectos negativos en la salud mental de las víctimas, asociados con trastornos como burnout, ansiedad y depresión, lo que reduce la capacidad productiva y afecta a las instituciones, según Montero-Marín et al. (2022) y Juárez Díaz et al. (2025).

En conclusión, el estudio subraya la necesidad de un enfoque integral para abordar el mobbing en el sector público peruano. Este enfoque debe incluir reformas legislativas, el fortalecimiento de la justicia organizacional y la implementación de programas educativos que promuevan ambientes laborales más seguros, equitativos y sostenibles. Solo mediante estas acciones se podrá erradicar el acoso laboral y garantizar la protección de los derechos de los trabajadores.

Conclusiones

El presente estudio permite concluir que el mobbing en el sector público peruano constituye una problemática de alta complejidad, caracterizada por su impacto tanto en las víctimas como en el desempeño institucional y en las dinámicas organizacionales. En función de los objetivos planteados, se ha realizado un abordaje integral de las particularidades, consecuencias y mecanismos de regulación vinculados a esta práctica laboral.

En primer término, se identificó que el mobbing está profundamente relacionado con factores estructurales como jerarquías laborales inflexibles, inequidades en la distribución de tareas y opacidad en los procesos internos. Estas condiciones no solo perpetúan el acoso laboral, sino que también dificultan la implementación de mecanismos de mitigación efectivos. En términos de sus consecuencias, destacan los graves efectos sobre la salud psicológica y emocional de las víctimas, manifestados a través de trastornos como el burnout, la ansiedad y la depresión, los cuales comprometen su bienestar integral y productividad.

En segundo lugar, el análisis del marco regulatorio vigente muestra que instrumentos como el Código de Ética del Servidor Público resultan insuficientes para abordar de manera específica las particularidades del mobbing en el sector público. Esto evidencia la necesidad imperativa de diseñar una normativa especializada que contemple mecanismos robustos para la prevención, denuncia y sanción del acoso laboral, garantizando de esta manera una mayor protección jurídica para los trabajadores.

Adicionalmente, los hallazgos confirman que la justicia organizacional desempeña un rol determinante en la prevención del mobbing. Los entornos laborales que priorizan la equidad, la transparencia y el respeto recíproco contribuyen significativamente a la reducción de conductas abusivas. La aplicación de los principios derivados de la teoría de la justicia organizacional se erige como un pilar esencial para fortalecer las relaciones laborales y prevenir conflictos en las organizaciones.

Por último, se subraya la importancia de implementar estrategias organizacionales que incluyan programas de capacitación y sensibilización dirigidos a promover una cultura laboral basada en el respeto y la colaboración. Adicionalmente, resulta crucial integrar herramientas de monitoreo y evaluación que permitan identificar tempranamente los casos de mobbing y adoptar medidas correctivas oportunas.

En síntesis, la eliminación del mobbing en el sector público peruano exige un enfoque integral que combine reformas legislativas, el fortalecimiento de las estructuras organizacionales y la implementación de políticas públicas dirigidas a fomentar entornos laborales más equitativos, seguros y sostenibles. Estas acciones resultan fundamentales para salvaguardar los derechos de los trabajadores y potenciar la eficiencia operativa de las instituciones públicas.

Referencias

- Adamini, M. (2020). Resistencias frente a la precarización laboral en el sector de software y servicios informáticos: Un abordaje a partir del caso de los trabajadores informáticos de Tandil. *Estudios del Trabajo*, 59(6), 1-30. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/113759>
- Ahumada, M., Ansoleaga, E., y Castillo-Carniglia, A. (2021). Acoso laboral y salud mental en trabajadores chilenos: el papel del género. *ARTIGO*, 37(2). <https://doi.org/10.1590/0102-311X00037220>
- Ávila Urdaneta, J. G. (2020). El acoso laboral o mobbing como elemento causante de accidentes laborales. *Revista Científica UISRAEL*, 7(3), 123-136. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n3.2020.331>
- Burneo Burneo, J. A., y Burneo Carrera, J. A. (2021). Responsabilidad del empleador por mobbing horizontal. *FORO*(35), 48-65. <https://doi.org/10.32719/26312484.2021.35.3>
- Castillo Sánchez, Y., Karam Calderón, M. Á., y Ramírez Durán, N. (2022). Acercamiento a una Propuesta de Política Pública para mejorar la atención con respecto al mobbing en la Universidad Autónoma del Estado de México. *Dilemas contemp. educ. política valores [online]*, 9(1). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i.2971>
- Cetina Canto, T., Carrillo Trujillo, D., Centeno Ley, G., y Mézquita Hoyos, Y. (2023). Justicia Organizacional: Su Dimensionalidad. *Praxis Psy* (39), 1-14. <https://doi.org/10.32995/praxispsy.v24i39.221>
- Coba Quintana, L. M. (2019). El acoso laboral en el Ecuador. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1(1), 13. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/03/acoso-laboral-ecuador.html>
- Cruz Arroyo, V. B., y Casique, I. (2020). Violencia laboral. Análisis de los factores de riesgo y consecuencias en la vida de las mujeres trabajadoras en la Ciudad de México. *Papeles de Población*, 25(102), 51-79. <https://doi.org/10.22185/24487147.2019.102.32>
- Fernández Muñoz, M. L., y Escobar Pérez, B. (2021). Perspectiva del acoso laboral en países del common law y su comparación con el sistema colombiana. *Jurídicas*, 18(1), 180-198. <https://doi.org/10.17151/jurid.2020.17.2.9>
- Flores Salazar, P. N., Hanco Monrroy, D. E., Quispe-Zapana, V. A., y Yana-Salluca, M. (2024). Estrés y desempeño laboral: análisis desde la visión de colaboradores ocupantes de cargos administrativos. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(11), 622-636. <https://doi.org/10.52080/rvqluz.29.e11.37>
- García Rubiano, M., Aguilar Bustamante, M. C., Sarmiento, J. C., Toro, R. A., y Pazmay, G. (2023). Percepción de la justicia organizacional y el cambio organizacional. En M. C. Aguilar Bustamante, *Retos y Avances de la Psicología de las organizaciones y del trabajo*, ASCOFAPSI, 81-90. https://www.researchgate.net/profile/Leonor-Delgado-Abella/publication/373718031_DelgadoAbella_et_al_2023_Capital_psicologico_como_mediador_el_papel_del_liderazgo_Capitulo_5_En_Aguilar_C_compiladora_Retos_y_avances_de_la_psicologia_Bogota_ASCOFAPSI/links
- Infante Olvera, Y. (2021). El contrato psicológico: sus implicaciones en el compromiso organizacional y las relaciones de trabajo en San Luis Potosí. En V. Azuara Pugliese, y A. A. Sanchez Macias, *La Responsabilidad Empresarial en la*
- Esquivel Sánchez, P. K. (2025). Mobbing en el sector público peruano: análisis jurídico y social del acoso laboral. *Revista InveCom*, 5(4), 1-10. <https://zenodo.org/records/14829577>

- Era Digital ante los Retos de la Contingencia Sanitaria*. Edición Universidad Autónoma de San Luis Potosí, 82-108. https://www.researchgate.net/profile/Armando-Sanchez-Macias/2/publication/350412426_La_responsabilidad_empresarial_en_la_era_digital_ante_los_retos_de_la_contingencia_sanitaria/links/605e6f39458515e83472ecd6/La-responsabilidad_empresarial-en-la-era-digital
- Juárez Díaz, J., Arévalo-Bartra, H., Viena-Oliveira, D., Chávez-Castañeda, B., Plascencia-Rodríguez, H., y Sánchez-Estrella, J. (2025). Mobbing y desempeño laboral en trabajadores de un municipio: Un estudio de caso. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 5, 1-7. <https://doi.org/10.56294/saludcyt20251070>
- Matamala Pizarro, J., y Barrera Lagos, A. (2019). Acoso laboral en trabajadoras chilenas que atienden víctimas de violencia: desafío investigativo. *Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 17(17), 131-164. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2019000100008
- Matamala Pizarro, J., y Barrera Lagos, A. (2020). Acoso moral en el trabajo en Chile: una revisión de propuestas científicas. *Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 19(19), 93-124. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071081X2020000100006&lng=es&tlng=es
- Matínez Mejía, E., María Alcover, C., y Uribe Prado, J. F. (2022). Hacia un modelo de relaciones de intercambio psicosocial en las organizaciones: evaluación de la dinámica entre contrato psicológico, percepción de apoyo-traición organizacional, burnout e intención de renuncia. *Contaduría y Administración*, 67(2), 142-164. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.3123>
- Muñoz Londoño, M., Vélez Castro, D. C., y López Velásquez, Á. M. (2022). Workplace mobbing experience at Antioquia companies between 2006 and 2019. *Cuadernos de Administración*, 38(72), 1-12. <https://doi.org/10.25100/cdea.v38i72.11224>
- Nava, M., Reyes Escalante, A. Y., Nava González, W., y Cobos Floriano, S. (2020). Prevalencia del mobbing en las y los trabajadores de la industria maquiladora en Ciudad Juárez. *Región y Sociedad*, 32. <https://doi.org/10.22198/rys2020/32/1306>
- Ochoa Díaz, C. E. (2021). El acoso laboral. *Universidad y Sociedad, Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 13(2), 113-118. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n2/2218-3620-rus-13-02-113.pdf>
- Olivera Carhuaz, E. S. (2020). Caracterización del acoso laboral y las repercusiones en las instituciones educativas. *Revista San Gregorio*(38), 180-196. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i38.1152>
- Organización Mundial de la Salud. (2 de Septiembre de 2024). *Organización Mundial de la Salud*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- Pinzón Hau, I. M. (2024). Análisis de las Dinámicas de Poder y Desigualdades de Género en el Mobbing Laboral en Quintana Roo: Propuestas Institucionales para su Prevención y Erradicación. *Revista Multidisciplinaria Ciencia Latina*, 8(4), 11872-11892. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.13351
- Rojas-Solís, J. L., Bernardino García-Ramírez, B. E., y Hernández-Corona, M. E. (2019). El Mobbing en trabajadores universitarios: Una revisión sistemática. *Propósitos y Representaciones*, 7(3), 354-368. <https://doi.org/10.20511/pyr2019.v7n3.369>
- Sunaryo, T. O., Fautanu, I., Suganda, A., y Maryano. (2024). Seguridad Jurídica Sistema Organizacional del Defensor Disposiciones en la Implementación de la Calidad Profesional con el Valor de la Justicia. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, 18(2), 1-11. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n2-115>
- Velázquez Narváez, Y., y Díaz Cabrera, M. D. (2020). Violencia y desigualdad laboral en México: revisión teórica desde una perspectiva de género. *Andamios*, 17(42), 423-440. <https://doi.org/10.29092/uacm.v17i42.750>