



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN

**“EL MOBBING LABORAL COMO PRINCIPAL
OBSTÁCULO PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE
UNA EMPRESA DEL GIRO METAL-MECÁNICA.”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A N

**ISRAEL CASTILLO BOCARANDO
ANTONIO ROMERO ROJAS**

ASESORA: M.C.E. CELIA RODRÍGUEZ CHÁVEZ

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A.
FACULTAD DE EST.
SUPERIORES CUAU.

ASUNTO: VOTO APROBATORIO

M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN: M. en A. ISMAEL HERNÁNDEZ MAURICIO
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán.

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos comunicar a usted que revisamos **La Tesis:**

EL MOBBING LABORAL COMO PRINCIPAL OBSTÁCULO PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE UNA EMPRESA DEL GIRO METAL- MECÁNICA

Que presenta el pasante: **ISRAEL CASTILLO BOCARANDO**

Con número de cuenta: **41107740-4** para obtener el Título de: **Licenciado en Administración**

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro **VOTO APROBATORIO**.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 10 de agosto de 2015.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	M.C.E. Celia Rodríguez Chávez	
VOCAL	L.A. Teresa Cruz Sánchez	
SECRETARIO	M.C.E. Araceli Georgina Campos Carreón	
1er SUPLENTE	M.A. Ana Gabriela Arteaga Zarazua	
2do SUPLENTE	M.A. Juan Silva Hernández	

NOTA: Los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

En caso de que algún miembro del jurado no pueda asistir al examen profesional deberá dar aviso por anticipado al departamento.

(Art 127 REP)

IHM/ntm*



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.

FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN

ASUNTO: VOTO APROBATORIO



M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE

ATN: M. en A. ISMAEL HERNÁNDEZ MAURICIO
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán.

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos comunicar a usted que revisamos **La Tesis:**

EL MOBBING LABORAL COMO PRINCIPAL OBSTÁCULO PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE UNA EMPRESA DEL GIRO METAL- MECÁNICA

Que presenta el pasante: **ANTONIO ROMERO ROJAS**

Con número de cuenta: **41106754-2** para obtener el Título de: **Licenciado en Administración**

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el **EXAMEN PROFESIONAL** correspondiente, otorgamos nuestro **VOTO APROBATORIO**.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 10 de agosto de 2015.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	M.C.E. Celia Rodríguez Chávez	
VOCAL	L.A. Teresa Cruz Sánchez	
SECRETARIO	M.C.E. Araceli Georgina Campos Carreón	
1er SUPLENTE	M.A. Ana Gabriela Arteaga Zarazua	
2do SUPLENTE	M.A. Juan Silva Hernández	

NOTA: Los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

En caso de que algún miembro del jurado no pueda asistir al examen profesional deberá dar aviso por anticipado al departamento.
(Art 127 REP)

IHM/yrf



Agradecimientos:

A Dios:

A ti padre dios por llenarme de salud, bendiciones, paz y esperanza durante mi carrera universitaria y encomendándome en a ti este gran proyecto el cual me permitiste terminar.

A mi Madre:

A ti Mamã un ser maravilloso que me dio la vida, por apoyarme en todo momento estoy muy agradecido por todo el esfuerzo que hiciste por sacarnos adelante, esta tesis es un gran logro para mí, pero es un logro que ambos compartimos ya que sin ti este proyecto no lo hubiera sacado a flote. Por último sé que he fallado en muchas cosas como hijo pero he visto que tu cariño me ha ayudado cuando más lo necesito Te Quiero Mucho.

A mis hermanos Lourdes, Juan y Jaime:

Por todo su apoyo que me han brindado en todo momento a su cariño y paciencia, la cual sin su ayuda no habría podido conseguir este sueño sin esperar nada a cambio. Son muy importantes para mí ya que han estado en las buenas y en las malas y he aprendido mucho el valor de una familia.

A mi pequeña Nicolle:

Eres un ser de luz que nos ha alegrado como familia, gracias por alegrar mis días cuando más lo he necesitado y por darme una gran lección de vida, sabes que te has convertido en más que una sobrina te quiero mi niña.

A mi familia universitaria. Guillermina, Raúl, Daniel, Pablo y Rodrigo:

Mi segunda familia los cuales me ha demostrado el verdadero valor de amistad y compañerismo en esta etapa de mi carrera gracias por todo su apoyo, sus consejos y por todos aquellos momentos que compartimos, cada uno de ustedes ocupa un lugar muy importante en mí. Los Quiero Mucho.



A mis grandes amigos Iván y Jair

Agradezco su gran apoyo amigos míos, por no dejarme solo cuando muchos lo hicieron, por sus valiosos consejos cuando más lo necesitaba. Se han convertido en mis más grandes compañeros, amigos y hermanos, y doy gracias por haber conocido a excelentes personas que son ustedes.

Erick Pérez Almazán

Te doy las gracias por en todo e impulsarme a terminar este reto, eres una persona especial que siempre ha estado conmigo en las buenas y en las malas, y en ti vi un gran amigo y un excelente ser humano y sobre todo un buen apoyo que hizo ver mis errores.

Antonio Romero:

Mi compañero y amigo que me acompañó durante esta aventura, en ti un hermano ya que me apoyaste e esto y que más queda decir. Lo logramos mi hermano, esta tesis es un esfuerzo de ambos y un éxito que logramos.

A mi Asesora M.C.E. Celia Rodríguez Chávez:

Antes que nada profesora gracias por todo su apoyo y su ayuda que me brindó, por sus consejos que me sirvieron en mi etapa escolar y ahora en la laboral. Me llena de orgullo haber sido su alumno y ahora su tesista, por haber conocido a una excelente profesora y un gran ser humano como lo es usted ya que ayuda a muchos alumnos sin recibir nada a cambio y un gran ejemplo para todos en la FES Cuautitlán demostrando humildad y sencillez e interés por los alumnos. Por último me llevo un valioso recuerdo de sus clases y de usted ya que se lo puedo asegurar que me ayudo a querer y amar a esta profesión que es la Administración.



A la profesora M.A. María Angélica Hernández Araiza:

Profesora Angélica le agradezco infinitamente todo el apoyo que me brindó durante toda mi carrera universitaria en los aspectos académicos, laborales y personales, por su dedicación, profesionalismo e interés por los alumnos de la FESC, además de ser un ejemplo para mí para regresar un día a los salones que me vieron formar en esta profesión como usted lo hizo en sus cátedras y por último de antemano le agradezco por haber contribuido en mi gran sueño.

Al profesor y Amigo L.A. Francisco Ramírez Ornelas:

Profesor Ornelas le agradezco mucho su apoyo, sus consejos y experiencias compartidas en las aulas de clases, por hacerme ver el valor que tienen las personas en las organizaciones, demostrando un verdadero compromiso como catedrático y ejemplo para los futuros profesionistas de este país y además por ofrecer su sincera amistad ya que usted no ve a sus alumnos como alumnos sino como amigos.

A la profesora M.A.O. Ana Gabriela Arteaga Zarazúa:

Le agradezco de antemano profesora por sus consejos y compromiso que han servido de mucho, en reafirmar ese gusto de regresar a dar clases y por apoyar a los alumnos a conseguir sus metas.

Licenciada Alejandra Enríquez:

De antemano le agradezco infinitamente por haberme dado la oportunidad de iniciar mi vida laboral, por sus consejos profesionales que me dio, por su ayuda cuando aún estudiaba y por creer en mí cuando nadie lo hizo.

A mi universidad la UNAM:

A la máxima casa de estudios, la cual me siento orgulloso de haber formado parte de una de las mejores instituciones de mi país y por haberme enseñado los valores de ser universitario y de vestirse de los colores azul y oro.



Mi segunda casa FES Cuautitlán:

Se convirtió en otro hogar para mí estos años por haberme visto durante toda mi formación y me siento muy orgulloso de ser integrante de ella, esperando un día retribuyendo lo mucho que me dio regresando como profesor a las aulas que me vieron formar como alumno y además a poner en alto su nombre y su escudo.

A mi Honorable Jurado:

M.C.E. Celia Rodríguez Chávez.

L. A. Teresa Cruz Sánchez.

M.C.E Araceli Georgina Campos Carreón.

M.A.O. Ana Gabriela Arteaga Zarazúa.

M.A.O. Juan Silva Hernández.

Por toda su ayuda que me dieron a lo largo de este proyecto, por sus consejos y observaciones y correcciones que hicieron en este trabajo, además de decir con mucho orgullo que fui alumno de cada uno de ustedes y por último agradecerles a todos por lograr que este sueño lo pudiera lograr.

Israel Castillo Bocarando.



Agradecimientos:

A mi Padre:

Que ha sido mi vivo ejemplo de disciplina y dedicación, que me enseñó que todo esfuerzo por muy intenso que sea tiene su recompensa al final, por los consejos que me mantuvieron siempre con los pies en la tierra, y sobre todo por el apoyo brindado que hoy por hoy han hecho de mí una persona de bien, y siempre con la visión de cumplir mis objetivos y seguir adelante en busca de más, gracias papá por todo lo que me has dado y ser parte de mi vida y por todas tus enseñanzas eres el mejor TE AMO.

A mi Madre

Que como siempre consejera y confidente, siempre enseñándonos no solo a mí, sino a mis hermanos por igual el valor del trabajo bien hecho, que jamás me ha dejado solo y siempre tiene las palabras adecuadas para hacerme seguir adelante y alcanzar con ellos mis sueños y mis metas gracias mamá por no dejarme solo, por ser mi mamá por ser la mejor TE AMO.

A mis hermanos Carlos y Nayeli

Gracias por cada consejo a lo mejor son más chicos que yo, pero me han enseñado muchas cosas que me ayudan en mi vida, gracias por soportar mis enojos y mis momentos de estrés que en momentos no eran su culpa, sin embargo siempre estaban ahí, los quiero mucho niños y espero que esto sirva de ejemplo para que ustedes cumplan sus metas que vean que "no hay cosas imposibles, solo cuestan un poco más de trabajo".

A mi abuela Laura y mi abuelo Raymundo

Por confiar en mí, por siempre apoyarme en mis proyectos y ser parte de ellos, y darme los consejos más grandes que los cuales tengo muy dentro de mi corazón, por quererme como me quieren, gracias abuelos lo amo con todo mi corazón.



A mi abuelita Mercedes

Que siempre está ahí, que me ha defendido siempre y no le falle abuelita, por sus consejos y pláticas que me ayudaron a ser una mejor persona, por estar conmigo, por no dejarme solo gracias abuelita la amo.

A mi Tía Leticia y Tío Antonio

Por estar conmigo siempre, por aconsejarme y apoyarme en mis proyectos, por siempre tomarme en cuenta por todo lo que han hechos por los quiero mucho.

A mis amigos Marisol, Mayra y Luis

Por ser mis amigos y regalarme muchos momentos agradables, por acompañarme y ser parte de los grandes momentos de mi vida, y a pesar de la distancia me aconsejaron en muchos de los momentos difíciles de mi vida, a mi amiguita Marisol un agradecimiento especial por ser una de las personas que me ayudó mucho en este logro que fue la universidad

A mis amigos Luis, Joshua, Alberto, Laura, Mary y Roció

Por sus consejos, enseñanzas y paciencia, que me apoyaron mucho como futuro profesional, por creer en mí y en mi trabajo, por hacer del mismo un momento inolvidable, sacarme una sonrisa y sacar lo mejor de mí como persona, gracias por cada regaño, palabra de aliento y amistad estoy profundamente agradecido con cada uno de ellos porque dentro lo laboral y lo personal son grandes personas de las cuales no dudó en llamarlos amigos.

Al Lic. Cosme

Que me tuvo la paciencia y me dio el apoyo, de principio para poder estudiar y trabajar al mismo tiempo y darme la oportunidad crecer dentro de la compañía, por creer en mi trabajo, con lo que veo que más que un jefe es un líder.



A Guille, Pablo, Daniel, Raúl y Rodrigo

Por ser mis mejores amigos dentro de esta etapa tan importante en mi vida, por darme risas enojos y divertidos momentos que hicieron que la estancia en la universidad fuera única, por cada consejo y cada apoyo que me dieron durante la estancia, les agradezco mucho su amistad amigos.

A Israel

Es el que se lleva un agradecimiento único puesto que el me demostró con más de una acción lo buen amigo que es, cada apoyo, consejo e inclusive trabajos, no solo a mi si no a los demás integrantes de nuestro círculo de amigos, pero yo en especial me siento agradecido por ello porque no cualquiera confía tanto en las personas como tú, te agradezco tu apoyo en la elaboración de este trabajo que es la culminación de 4 años y medio de arduo esfuerzo, y este trabajo es de los 2 para los dos mi buen amigo y estoy profundamente agradecido por todo el apoyo brindado.

A la maestra Celia Rodríguez Chávez

En primera por ser nuestra asesora, y ser un gran apoyo en la elaboración de esta tesis, por los consejos que hicieron que este trabajo fuera hecho bien, y por lo grandes momentos que pasamos siendo sus estudiantes, usted ha sido dentro de la universidad un gran ejemplo, de lo que es ser un excelente docente algo que no cualquiera logra, le agradezco profundamente el apoyo brindado y jamás olvidare cada uno de sus consejos que me brindo.

A dios

Por darme la fortaleza y la paciencia durante estos 4 años y medio, para no dejarme caer y tener la fe en que podía terminar las cosas, por escucharme en esos momento en que flaqueaba y darle la salud y fortaleza a mis abuelos tíos y padres de ver este logro tan importante en mi vida.

Antonio Romero Rojas



Dedicatorias

A mis padres y hermanos

Que fueron mi apoyo en todo momento, que no me dejaron flaquear en ningún momento, que me aconsejaron y me guiaron para este logro tan importante y les dedico este trabajo con todo mi corazón.

A mi abuelito José

Que le hice la promesa de ser un buen estudiante y terminar la licenciatura, el quien fue uno que nos inculco el arte del estudio, y el beneficio que este nos trae, y aunque no ya no esté con nosotros este trabajo es para ti

A todos mis abuelitos

Que de cualquier lado fueron mis más grandes consejeros, quienes siempre estuvieron conmigo a pesar de la distancia, este trabajo es la culminación de una de mis tantas metas pero este se los dedico de todo corazón.

A la maestra Celia Rodríguez Chávez

Por haber confiado en nuestro trabajo, por darnos las herramientas necesarias para la culminación de este, y siempre dándonos su punto de vista del mismo, este trabajo se lo dedico



EL MOBBING LABORAL COMO PRINCIPAL OBSTÁCULO PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE UNA EMPRESA DEL GIRO METAL-MECÁNICA

"Si tú no trabajas por tus sueños, alguien te contratará para que trabajes por los suyos"

Steve Jobs



Índice.

Objetivos.....	1
Introducción.....	2
Justificación.....	4
Metodología.....	5
Capítulo I. Las Organizaciones y Administración en México.	
1.1. La Organización y su función.....	7
1.2. Objetivos que persiguen las Organizaciones.....	8
1.3. Áreas Funcionales que integran a una Organización.....	11
1.4. Ciclo de Vida de las Organizaciones.....	13
1.5. Tipología de las Organizaciones.....	15
1.6. Estructuras Vigentes en México en el Siglo XXI.....	21
1.7. Concepto de Administración.....	23
1.8. Breve Bosquejo Histórico de la Administración en México.....	24
Capítulo II. La Administración de Recursos Humanos como factor fundamental para el funcionamiento de una Organización.	
2.1 Concepto de Administración de Recursos Humanos.....	32
2.2 Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos.....	33
2.3 Objetivos de la A.R.H.....	36
2.4 Políticas de la Administración de Recursos Humanos.....	37
2.5 El departamento de Administración de Recursos Humanos.....	39
2.6 Funciones de la A.R.H.....	43
2.7 Concepciones de la Administración de Recursos Humanos.....	45
2.8 Las Nuevas tendencias de la Administración de Recursos humanos.....	48
Capítulo III. Acoso Laboral “Mobing”	
3.1 Concepto de Mobbing o Acoso Laboral.....	54
3.2 Antecedentes y Origen.....	56
3.3. Panorama general del Bossing laboral y su relación con el mobbing.....	58
3.4 Características del Mobbing Laboral.....	59
3.4.1 Características de la Víctima.....	62
3.4.2 Características del acosador.....	65
3.4.3 Características de los cómplices.....	66
3.4.4 Características de la organización.....	67
3.5 Factores de Riesgo.....	69
3.5.1 Razones.....	69



3.5.2	Factores laborales que generan el mobbing.....	69
3.5.3	Factores individuales generadores del mobbing.....	71
3.6	Fases del mobbing.....	76
3.7	Consecuencias del mobbing.....	80
3.7.1	Consecuencias para el trabajador.....	81
3.7.2	Consecuencias para la organización.....	84
3.7.3	Consecuencias sociales.....	85
3.8.	Legislación.....	86

Capítulo IV. Administración y violencia en las organizaciones.

4.1	La Comunicación Empresarial.....	90
4.2	Organización Actual.....	92
4.3	Cambios Administrativos.....	93
4.4	Administración de la Violencia.....	94
4.5	Agresiones Laborales.....	96
4.6	La crítica dentro de la empresa.....	97
4.7	Los rumores.....	99
4.8	Las agresiones.....	100
4.8.1	Físicas.....	100
4.8.2	Verbales.....	101
4.8.3	Psicológicas.....	103
4.9	Acoso sexual.....	103
4.10	Miedo e intimidación.....	107
4.11	El Estrés.....	109
4.12	El Barómetro de CISNEROS.....	111

Capítulo V. La Administración y la Dirección como Agentes para detener la violencia en las empresas.

5.1	El Buen Ejercicio de liderazgo estratégico.....	115
5.2	Asertividad.....	119
5.3	La comunicación Efectiva.....	120
5.4	Negociación.....	121
5.5	Los administradores como agentes de cambio.....	122
5.5.1	El perfil del administrador.....	123
5.5.2	El administrador y su papel como transformador.....	124
5.6	Empowerment.....	127
5.7	Plan de vida y Carrera en las organizaciones.....	128
5.8	Clima Laboral.....	128.
5.9	Calidad Humana en el Trabajo.....	129
5.10	Calidad de Vida en el trabajo.....	130
5.10.1	Condiciones objetivas.....	131



5.10.2	Condiciones subjetivas.....	131
5.11	Endomarketing.....	133

Capítulo VI. **Caso Práctico.**

6.1.	Historia de Walworth Valves.....	137
6.2.	Ubicación.....	140
6.3.	Misión, Visión y Valores.....	141
6.4.	Política de Calidad.....	141
6.5.	Sistema de Calidad.....	143
6.6.	Problemática.....	144
6.7.	Propuestas de solución.....	151
	• Beneficios de la Aplicación del endomarketing para hacer frente al mobbing.....	166
	• Recomendaciones.....	167
	• Conclusión.....	168
	• Sugerencias.....	169
	• Bibliografía.....	170
	• Anexos.....	172



EL MOBBING LABORAL COMO PRINCIPAL OBSTÁCULO PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE UNA EMPRESA DEL GIRO METAL-MECÁNICA



Objetivo

Abordar la problemática del Mobbing Laboral en nuestro país como una de las principales amenazas que tienen las organizaciones hoy en día, la cual va afectando el comportamiento y desempeño de éstas la productividad, comunicación, la conducta de los grupos de trabajo, la administración, la calidad de vida en el trabajo y humana en una empresa dedicada a fabricar Válvulas de control de fluidos y gases; ofreciendo soluciones en base a un buen ejercicio de liderazgo estratégico.



Introducción.

Las organizaciones hoy en día necesitan del compromiso de todos los integrantes que la componen, esto para seguir evolucionando y transformarse en modelos competitivos que atraigan a nuevos mercados y disminuir el nivel de incertidumbre que se presenta en nuestros días; y no solo en el ámbito competitivo sino dentro de la misma organización formando y transformando a los mismos integrantes generando una cultura del cambio, un buen clima laboral y que la calidad de vida en el trabajo sea de primera.

Pero en nuestro país existen diversas situaciones que no permiten una buena calidad en el trabajo lo que ha provocado que el desempeño de una organización sea bajo y que no sobresalga de sus competidores.

Hay problemas que se presentan dentro de una empresa y se han convertido en un veneno para la misma como la falta de comunicación que existe entre departamentos, la falta de capacitación que se les da a los trabajadores, la falta de honestidad que existe entre los mismos integrantes; pero hay una situación a la cual no se le ha tomado mucha importancia ya que a muchos jefes o autoridades desconocen que exista como es el caso de la violencia o acoso en el trabajo.

La violencia en cualquier tipo es un problema que enfrenta la humanidad, tanto en los hogares, en la escuela con el Bullying; pero los lugares de trabajo ¿También existen la violencia y el acoso laboral?

Hoy en día se ha presentado un problema que afecta la calidad de vida en el trabajo en las organizaciones, que ha provocado baja productividad, ausentismos, rotación de personal, hasta la muerte de las personas que lo sufren. Contemplando que estas situaciones afectan tanto a los empleados y que ponen en peligro los objetivos organizacionales.

En la presente tesis se abordará cómo se ha convertido en una amenaza el Mobbing para los integrantes de la organización y para misma, cómo se presenta, qué consecuencias puede traer si no se atiende esto a tiempo, cómo implica una barrera para los objetivos de una organización, la falta de compromiso y satisfacción que a la larga llevará un declive de la misma.

Además, proponiendo soluciones acorde a esta problemática que ha provocado que el lugar de trabajo sea un verdadero infierno para los empleados.



EL MOBBING LABORAL COMO PRINCIPAL OBSTÁCULO PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE UNA EMPRESA DEL GIRO METAL-MECÁNICA

Por último presentando un caso práctico acerca de la Empresa “Walworth Valves” su evolución como empresa y como se ha manejado esta situación; también proponiendo soluciones adecuadas empleando diversas herramientas administrativas que mejoren la calidad humana en el trabajo.



Justificación

En la actualidad el término de Mobbing es nuevo y desconocido para mucha gente en nuestro país. Es por esto que al realizar esta investigación se arrojará bastante información útil para los administradores, psicólogos y demás profesionistas que deseen conocer esta problemática que ha provocado un declive en las organizaciones y en la calidad de vida en el trabajo.

Se quiere sensibilizar a las autoridades y cabezas de una organización sobre la necesidad de atender esta situación, ya que en estos últimos años se ha presentado de una forma alarmante en las empresas no importando su giro o actividad lo que ha llevado a un alto nivel de rotación de personal, baja productividad, accidentes laborales, de cómo poder mantener un modelo de Endomarketing y también una buena administración de grupos ya que es de lo tratará la presente tesis, y demás problemas que afecten la vida de una organización.

Por otra parte ofrecer soluciones idóneas y a la altura que necesitan las organizaciones para atacar y hacer frente al Mobbing como una amenaza para éstas, la cual conlleva emplear un verdadero liderazgo estratégico que será de gran utilidad para contrarrestar este mal y ver un verdadero cambio en el clima laboral que beneficiará tanto a los empleados, jefes, directivos y presidentes de compañías que estén dispuestos a parar esta situación y ver una transformación en el ambiente laboral y productivo que lleve a tener empresas de excelencia y de calificación de diez.



Metodología a emplear

Una vez realizado el estudio de los diversos tipos de investigación se decidió por el método Explicativo ya que se plantea el estudio del problema, sus hechos, sus consecuencias, que en pocas palabras busca cómo se comporta dicho fenómeno, sus causas y efectos de la relación entre variables. Es por eso que se optó por este tipo ya que responde de manera oportuna a las necesidades de esta investigación.

La investigación será de diseño no experimental ya que no carece de variables para manipular y solo se observará el fenómeno en su contexto natural.



Capítulo I.

LAS ORGANIZACIONES Y LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO



"Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber."

Albert Einstein



1.1 La Organización y su Función.

Los administradores han sido los especialistas en estudiar a las organizaciones no importando su giro, tipo, origen, etc.; como profesionales debemos lograr la eficiencia de éstas pero hay que partir definiendo la palabra organización.

Idalberto Chiavenato define a las organizaciones como *“La forma dominante de institución de una sociedad moderna: son la manifestación de una sociedad altamente especializada e independiente que se caracteriza por un creciente padrón de vida”*¹

Agustín Reyes Ponce hace mención que *“Organización es la estructura de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”*²

Mientras que **José Antonio Fernández Arena** visualiza a la organización como *“la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos”*

Jorge Silva define a la organización como *“Un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas, donde la cooperación es esencial y esta existe cuando:*

- *Hay personas capaces de comunicarse.*
- *Están dispuestas a actuar conjuntamente.*
- *Quieren obtener un objetivo en común”*

Sandra Luz González *“Es un conjunto de individuos que laboran en un lugar específico con estructura formal y que persiguen el mismo fin”*

Herbert G. Hicks. La define como: *“Una organización siempre incluye personas, estas personas están involucradas y otras en alguna forma, es decir, están interactuando”*

¹ CHIAVENATO, Idalberto, **Introducción a la Teoría General de la Administración**, Edit. Mc Graw Hill, México 2006

² MUNCH Galindo Lourdes, y García Martínez José, **Fundamentos de Administración** Edit. Trillas México 2006



Stephen P. Robbins. *“Organizar es una de las funciones de la administración la que se ocupa de escoger que tareas deben de realizarse, quien las tiene que hacer, como deben de agruparse, quien se reporta a quien y donde deben tomarse las decisiones”*³

Analizando los conceptos anteriores se puede concluir que la organización **“Es un conjunto de personas que interactúan entre sí, que tienen objetivos en común y trabajan coordinadamente para alcanzarlos, además mantienen adecuados canales de comunicación”**

1.2 Objetivos que persiguen las organizaciones

Todas las organizaciones sin excepción se plantean objetivos, los cuales con un esfuerzo coordinado de sus integrantes piensan conseguir o alcanzar en un periodo determinado.

Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

A continuación mencionaremos algunas definiciones de la palabra objetivos.

Idalberto Chiavenato define a los objetivos como *“Los resultados futuros que se espera alcanzar. Son metas seleccionadas que se pretenden alcanzar en cierto tiempo con determinados recursos disponibles o posibles. Así, los objetivos son pretensiones futuras que, una vez alcanzadas, dejan de ser objetivos para convertirse en realidad”*

Mientras que para el autor mexicano **Agustin Reyes Ponce** los objetivos son *“Los fines que nos proponemos, entendiendo por éstos aquello que se pretende obtener en toda operación o actividad”*⁴

³ CHIAVENATO, Idalberto, **Introducción a la Teoría General de la Administración**, Edit. Mc Graw Hill, México 2006

⁴ RODRIGUEZ Chávez Celia, **Manual “Introducción a la administración y análisis de los diferentes enfoques del proceso administrativo desde la perspectiva de los autores mexicanos”** FESC, México, 2011



Por otro lado **Koontz O Donell** define los objetivos como "*propósitos*" "*misiones*", "*metas*". *Por lo que los objetivos deben estar identificados de tal forma, que pueda determinarse el éxito o fracaso final.*

Otro enfoque acerca de los objetivos es el de **Arias Galicia** donde menciona que los objetivos "*constituyen estados ideales a donde se propone llegar y hacia los cuales se encaminarán todos los esfuerzos de la organización*"

Tomando de referencia los conceptos anteriores podemos definir que los objetivos "**son blancos o resultados futuros pretendidos por una organización, los cuales se alcanzan mediante el esfuerzo conjunto y coordinado de los integrantes de una organización**"

Ahora bien, como se mencionó las organizaciones siempre se plantean objetivos de cualquier índole y éstos se piensan alcanzar a corto, mediano o a largo plazo en base a los intereses de sus integrantes, los cuales con un adecuado trabajo en equipo y un verdadero liderazgo estratégico se alcanzarán las metas que se propone la organización.

Toda organización tiene cuatro tipos de objetivos que pretende alcanzar, los cuales se explican a continuación:



Cuadro No 1: Tipos de Objetivos⁵

Objetivos	Atención a :	Por medio de:	Departamentos Involucrados
Servicios	Consumidores y Usuarios	Bienes servicios de calidad y con las mejores condiciones de venta	- Producción - Comercialización
Gobierno	Comunidad	Incrementar el bienestar socio-económico de la comunidad o región a consumir materias primas y servicios, además de crear fuentes de trabajo.	- Recursos Humanos. - Relaciones Industriales
	Gobierno	Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos, mediante el pago de cargas tributarias.	- Jurídico
	Personal	Oportunidades de desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida	
Económicos	Inversionistas	Pago de dividendos	- Contabilidad. - Finanzas
	Acreedores	Pagando intereses pactados	
	Pago de Utilidades	Personal	
Tecnológicos	Organización	Utilizar tecnologías en diversas áreas de la empresa. Alentar a la inversión y contribuir al mejoramiento de técnicas para la creación de tecnología nacional.	- Producción. - Recursos Humanos. - Mercadotecnia. - Finanzas

⁵ RODRIGUEZ Chávez Celia, Manual "Introducción a la administración y análisis de los diferentes enfoques del proceso administrativo desde la perspectiva de los autores mexicanos" FESC, México, 2011



1.3 Áreas Funcionales de una organización.

Es por todos conocidos que, cuando una empresa adquiere dimensiones considerables, necesita fragmentarse en diferentes departamentos en el que cada uno de ellos se dedique a una actividad concreta, contando para ello con profesionales y expertos en la materia que proceda. De esta forma conseguimos que en cada área se realice de forma exclusiva aquello que mejor sabe hacer, dando lugar a la aparición de diferentes áreas funcionales en una empresa, las cuales se explicarán detalladamente a continuación:

a) PRODUCCIÓN:

La primera de ellas es la PRODUCCIÓN, que es el proceso que se sigue para elaborar un producto o servicio; transformando la materia prima en producto terminado, con la finalidad de satisfacer necesidades. Tenemos dos etapas de función en esta área:

- Investigación: determinar qué, cómo, para quién y con qué producir.
- Desarrollo: hacer la transformación del producto a través de diferentes medios. Para esto tenemos que determinar qué tipo de manufactura se llevará a cabo. (Sistema de producción continua, intermitente o modular)

b) MERCADOTECNIA:

Una actividad que busca satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores mediante el proceso de intercambio de bienes y servicios; y se puede dividir en macromercadotecnia y micromercadotecnia. Gracias a esta área es que se desarrollan las famosas 4 P's de la mezcla de mercadotecnia: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Como complemento ahora se utilizan también las 4 C's: Competencia, Calidad, Comunicación y Canal. Dentro de esta misma área tienen relación:

- Las Ventas para los pronósticos.
- La investigación de Mercados para interpretar los datos obtenidos y tomar decisiones.
- La Segmentación de Mercado para dividir un mercado heterogéneo en segmentos.
- La Publicidad, para presentar las ideas, bienes o servicios pagados por un patrocinador.



- La Promoción, ya que estimulan al consumidor.
- La Propaganda, que vende ideas pero políticas.
- Los Canales de Distribución y la Logística para facilitar el intercambio de productos.

c) FINANZAS.

Se encarga del manejo, obtención, distribución, conservación de recursos monetarios. Tiene las siguientes funciones o departamentos:

- Contabilidad: para registrar, clasificar las operaciones de la empresa en términos monetarios utilizando diferentes herramientas de registro como la Balanza General, Estado de Resultados y Balances de Comprobación.
- Tesorería: para llevar la custodia de efectivo y valores, ingresos y egresos, políticas financieras y toma de decisiones sobre inversiones.
- Costos: para controlar la adquisición de materia prima, mano de obra y gastos directos e indirectos para poder determinar utilidades.
- Contraloría: Para salvaguardar bienes y verificar la exactitud de datos a través de auditoría interna y externa.

d) RECURSOS HUMANOS

Esta área es donde se llevan a cabo las siguientes actividades:

- Reclutamiento: donde se interesan por candidatos para llenar una vacante sea nueva, por despido o promoción.
- Selección: donde se decide que solicitantes pueden ser contratados. Se realizan pruebas, entrevistas, pruebas psicométricas, examen médico, etc.
- Contratación: proceso en el que se firman los derechos y obligaciones de ambos (empleado y empresa) y que puede ser de forma temporal, de planta o definitiva.
- Inducción: cursos que toman los empleados para conocer más de la empresa y sus procesos.
- Capacitación: se lleva a cabo el adiestramiento, capacitación o entrenamiento para los empleados.
- Pago de compensaciones: Pago de sueldos, salarios y prestaciones a los empleados.
- Seguridad e higiene ocupacional: Mantenimiento de condiciones adecuadas para poder desempeñar las actividades dentro de la organización.



1.4 Ciclo de vida de las Organizaciones.

Partiendo de la idea de que todo organismo cambia y evoluciona independientemente de su naturaleza de tipo orgánico, resulta importante mencionar que las organizaciones no son la excepción; los organismos de corte empresarial, cambian, evolucionan y se van adaptando a su realidad por medio de un proceso que se compone por diversas etapas dentro de las cuales la forma de organización y la manera de dirigirla, se ve modificada. El reto, para el empresario, consiste en lograr que los cambios se vuelvan áreas de oportunidad, que eviten en la mayor medida posible que un organismo llegue a una etapa de declive, ruina o muerte, además de potencializar sus condiciones para alcanzar una mejor posición de desarrollo.

La Metodología Adizes, es un sistema propio para acelerar el cambio organizacional que fue desarrollado por el Dr. Ichak Adizes y que ha sido aplicado por asociados certificados por el Instituto Adizes desde 1975. (Figura 1)

En sus cimientos se encuentra el principio fundamental de que todas las organizaciones, como cualquier organismo vivo, tienen un ciclo de vida y que éste exhibe patrones predecibles y repetitivos de comportamiento mientras crecen y envejecen. En cada etapa, cada organización enfrenta un conjunto de retos únicos de dicha etapa. Que tan bien o mal estos retos son atendidos y los cambios hechos determinan el éxito o fracaso de la organización.

Dirigir una organización a través de las transiciones de los ciclos de la vida de las organizaciones no es una tarea fácil ni obvia. Métodos que producen éxito en alguna etapa pueden crear fracaso en la siguiente. Cambios fundamentales en el liderazgo y la dirección de la organización son necesarios. Las soluciones son creadas con la participación activa, entendimiento y apoyo de los ejecutivos que las implementarán.

1.- El período embrionario: Es cuando nace la idea en la mente de una persona, pero esto tiene una enorme importancia, de acuerdo a la VISIÓN que tenga el emprendedor, entonces la empresa crecerá de esa forma, porque hay un aspecto místico y poderoso con el tema de la expectativa, cuando una persona espera grandes resultados y se esfuerza, por lo general lo consigue.



2.- La tierna infancia: Es el punto donde la empresa está muy frágil todavía, una característica de esta etapa es que no hay las condiciones adecuadas para operar, los emprendedores hacen de todo, pero a pesar de ello, van avanzando.

3.- El go-go: Aquí ya la empresa está tomando más fuerza, es el comienzo de la estabilidad, aunque sea básica, pero es la pauta para el crecimiento posterior.

4.- La adolescencia: En la vida humana la adolescencia implica una gran transformación, se deja de ser niño/a para pasar a la juventud, en esta etapa se caracteriza por una alta consolidación pero en donde todavía hay ciertos desórdenes que es necesario arreglar, pero el crecimiento es muy sólido.

5.- La flor de la edad: Es la época de la independencia, en la edad humana es después de los 18 años, en donde hay permiso para conducir, se puede pasear, nos sentimos en completa libertad, en las empresas eso implica un acelerado crecimiento, los resultados han mejorado de forma espectacular, hay expansión y fuertes ganancias.

6.- La madurez: Es la cúspide, el punto más alto, donde una empresa ha logrado un fuerte liderazgo, es reconocida, no se requieren hacer grandes esfuerzos para mantener el nivel, se ha logrado EL ÉXITO en forma espectacular.

7.- La aristocracia: Acá comienza el declive de la organización y es cuando los ejecutivos ven tantas ganancias que comienzan a confiarse, se dan lujos extravagantes, van descuidando la inversión y la empresa comenzará a bajar.

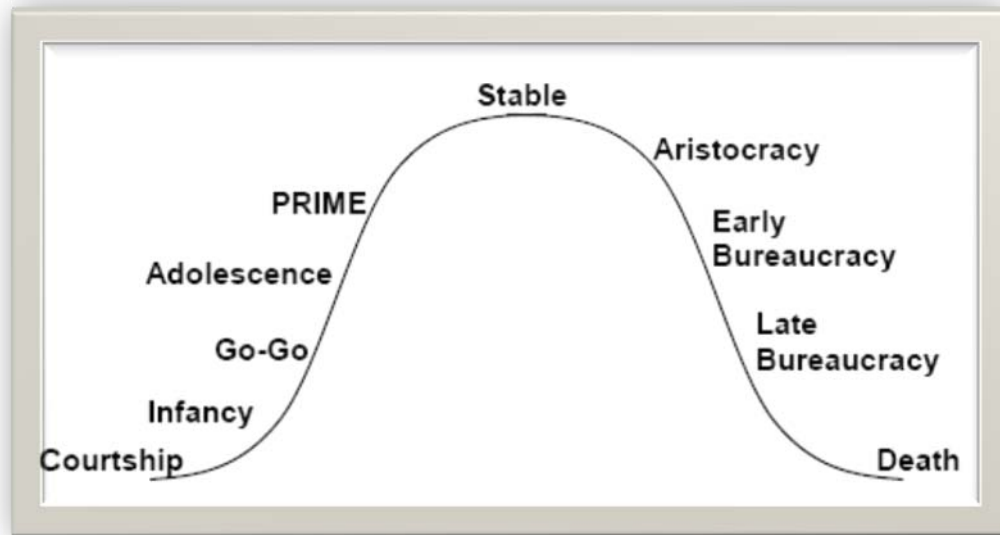
8.- Comienzo de la burocracia: La aristocracia da paso a la burocracia, porque se envía el mensaje que hay tantos recursos que se comenzará a emplear gente innecesaria.

9.- La burocracia: Cuando la burocracia está bien establecida, entonces ya la empresa está en serios problemas, porque el personal va adquiriendo derechos, la ley los ampara, llegará un punto en que la empresa no podrá soportar más y pasará al cierre.

10.- Muerte: En este punto se volvió insostenible la situación, porque la carga de una fuerte burocracia no se puede soportar.



Figura 1: Ciclo de Vida de las Organizaciones según Adizes⁶



1.5 Tipología de las Organizaciones.

Muy poco se escucha la palabra "Tipología", de la cual no quiere decir que se desconoce totalmente el significado de esta palabra, porque de alguna u otra manera nos hemos preguntado nuestra tipología de personalidad y a la que pertenecemos, la cual embarca las características o atributos y sobre la base de ellas se establece categorías para la clasificación de los individuos.

De igual forma sucede con las Organizaciones, es decir que la clasificación depende, de su número de miembros, de su estructura, de su forma de proceder con los subordinados y según los objetivos establecidos por la organización.

Por otro lado existen autores sociólogos que cada quien tienen diferentes enfatizaciones, pero que a la vez se complementan entre sí, ya que este campo analítico psicosocial debe tratarse y estudiarse científicamente.

⁶ ICHAK Adizes; "Ciclos de Vida de la Organización"; Ed. Díaz Santos; Madrid España; 1994



Los especialistas de la administración saben que una de sus principales funciones es lograr el desenvolvimiento racional de los recursos de las organizaciones no importando el tipo que sea. A continuación se explicará cómo diversos autores y organismos han clasificado dichas organizaciones:

Organización Formal: Es una organización surgida deliberadamente con propósitos explícitos, posee metas por alcanzarse, reglamentaciones definidas y estructura de personal.

Organización Informal: Es un conjunto de prácticas, valores, normas y relaciones sociales que desarrollan los grupos al vivir y trabajar los miembros en conjunto, surge de forma espontánea y dentro de la organización formal.

Organización Social: Formas en las cuales puede organizarse socialmente la conducta humana, es decir, a las reglamentaciones observables en la conducta de las personas debidas a las condiciones sociales en las cuales se encuentran y no a sus características fisiológicas y psicológicas.

Organización Burocrática: Las organizaciones formales poseen alguna maquinaria administrativa de una clase. En la organización formal por lo general existe un cuerpo especializado en administración que es responsable de conservar a la organización como un negocio progresista y de coordinar las actividades de sus miembros.

Nacional financiera maneja una clasificación de acuerdo al tamaño de la organización, volumen de ventas anuales, el número de integrantes de estas.

Microempresa: Aquellas que van de uno a veinte empleados, en el sector de servicios; en el sector del comercio van de uno a cinco empleados y en el sector industrial son de uno a treinta y un empleados.

Pequeña empresa: Aquellas que tienen el sector de servicios de veintiún a cincuenta empleados; en el sector de comercio van de seis a veinte empleados y en el sector industrial de treinta y un empleados a cien.

Empresas medianas: en el sector servicio aquellas que tienen de cincuenta y uno a cien empleados; en el sector del comercio tienen de veintiuno a cien empleados y en el sector industrial de ciento un empleados a quinientos.



Sus ventas anuales son mayores a 115 veces y menores o iguales a 2010 veces el salario mínimo general anualizado.

Empresas grandes: aquellas que en el sector servicios tienen de ciento un empleados en adelante, en el sector del comercio tienen de ciento un empleados en adelante y en el sector industrial de quinientos uno en adelante.

Su volumen de ventas anual es mayor a 2010 veces al salario mínimo general actualizado.

Un criterio importante en la época actual es el “grado de influencia que el medio ambiente tiene sobre la organización” de manera que se pueden clasificar en organizaciones abiertas o cerradas.

Organización abierta: será aquella que es más sensible a los acontecimientos ocurridos en su medio lo cual obliga a modificar estructura y procedimientos administrativos de manera inmediata, inclusive si se puede hablar de organizaciones amplias o planas cuya velocidad de respuesta a los cambios dinámicos ocurridos en el medio, obligan a dar respuesta a los cambios dinámicos ocurridos en el medio obligan a dar respuestas rápidas por parte de la empresa, y que de lo contrario quedarían en posición endeble, por ejemplo organizaciones que se mueven en el mundo de la computación pertenecen a este tipo de clasificación.

Organización cerrada: o parcialmente cerrada se le llama a aquella que se mueve en ambientes poco dinámicos, lo cual les permite crear grandes estructuras muy estables, con amplios niveles jerárquicos y que responden lentamente a cambios en el medio, o donde los cambios son pocos o no y tienen un efecto importante en la organización, el caso sería el de las organizaciones que prácticamente son monopolios o aquellas que no enfrentan cambios tecnológicos importantes, ejemplo de ellas sería la industria del cemento.

Otro criterio de clasificación se puede realizar de acuerdo a su aspecto jurídico, por su naturaleza jurídica. Las empresas pueden ser individuales y sociales.

Empresas individuales: pertenecen a un solo empresario y este asume toda la responsabilidad de su gestión con todo su patrimonio. Mantiene su capital limitado, está sujeto a las leyes del comercio y del estado y debe llevar una identificación de responsabilidad propia bien definida.



Empresas sociales: la sociedad permite reunir un grupo de personas con una finalidad común “la explotación de una empresa”. De esta forma es posible repartir el capital, el riesgo y la actividad entre varias personas o socios. Estas sociedades se clasifican en:

-**Personalistas**, en las cuales los socios llevan personalmente la gestión social y responden de forma personal de las deudas (sociedades colectivas y comanditarias).

- **Capitalistas**, aquellas que limitan la responsabilidad de los socios a lo efectivamente aportado o comprometido (sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada).

-**Cooperativas**, aquellas que se constituyen por la mutua ayuda entre sus socios.

Empresas Públicas: son aquellas que su capital pertenece al estado y pueden ser federales, estatales, o municipales o pertenecer a cualquier otro organismo público.

La existencia de la empresa pública es una necesidad de la economía de un país para garantizar el crecimiento económico, mediante la actuación en sectores estratégicos, la consecución de un estable nivel de empleo, precios y una equitativa distribución de renta; así como satisfacer de carácter social y se clasifican en:

1.- Centralizada

2.- Descentralizada

3.- Estatal.

4.- Paraestatal

Empresas Privadas. Están integradas por personas particulares o privadas y poseen la característica fundamental de la existencia de un estímulo, que es el interés privado o beneficio.

Estas mismas pueden ser:

Nacionales: cuando los inversionistas son todos o en su mayoría mexicanos. Las empresas según su actividad económica se clasifican en:



- Productivas
- Comerciales
- De servicio

Otras clasificaciones

Las de servicio. Son aquellas que son de esfuerzo del hombre, producen un beneficio para la mayor parte de una colectividad en un determinado lugar, sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.

Dentro de estos tipos de organización se encuentran principalmente.

1. **Sin concesión**, son aquellas que no requieren, más que en algunos casos, licencias de funcionamiento por parte de las autoridades, para operar, por ejemplo escuelas e instituciones, empresas de espectáculos, centros deportivos, hoteles, restaurantes, etc.
2. **Concesionadas por el estado.** Aquellas cuya índole es de carácter financiero, por ejemplo instituciones bancarias de todo tipo, compañías de seguro, compañías afianzadoras, compañías fiduciarias, bolsa de valores, etc.
3. **Concesionarias no financieras.** Aquellas autoridades por el estado, pero que sus servicios no son de carácter financiero, por ejemplo, empresas de transporte terrestre y aéreo, empresas para el suministro de gas y gasolina, empresas para el suministro de agua, etc.

Las comerciales, son aquellas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando el precio de costo o adquisición, a un porcentaje denominado “margen de utilidad”.

Las organizaciones industriales: son aquellas que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales, modificando o no su estado natural, y que se utilizan en la producción de bienes o servicios. Este tipo de industrias se subdivide en:

1.- Industria Extractivas:

a) **De recursos renovables.** Aquellas cuyas actividades se encaminan a hacer producir a la naturaleza, es decir, el hombre aprovecha las transformaciones biológicas e la vida animal y vegetal, así como la actuación de elementos



naturales; dentro de este tipo de industrias u organizaciones se encuentran: las explotaciones agrícolas, explotación ganadera, explotación pesquera, etc.

b) De recursos no renovables. Son aquellas cuya actividad fundamental trae consigo la extinción de recursos naturales, sin que sea posible renovarlas o reintegrarlas, pues su agotamiento es incontenible. Dentro de este tipo de industrias se encuentran la minera y los mantos petroleros.

2.-Industrias de transformación:

Son aquellas organizaciones industriales que se dedican a adquirir materias primas para someterlas a un proceso de manufactura y que al final obtendrá uno o más productos con características y naturalezas diferentes a los materiales adquiridos inicialmente. En este tipo de organizaciones, interviene el trabajo humano con empleo de maquinaria, quienes transforman la materia prima en cuanto a dimensiones, forma o sustancia, para que se conviertan en satisfactores de necesidades sociales, por ejemplo empresas textiles, empresas farmacéuticas, empresas químicas, etc. Estas se subdividen en:

a) Manufactureras: son aquellas que transforman las materias en productos terminados, y estas pueden subdividirse en: empresas que producen bienes de consumo final y empresas que elaboran bienes de producción.

b) Agropecuarias: su actividad consiste en la explotación de la agricultura y la ganadería.

c) Comerciales: Su función es la compra- venta de productos terminados, es decir, son intermediarias entre el productor y el consumidor.

Este tipo de organizaciones comerciales se encuentran subdivididas en:

1. Mayoristas: son aquellas que realizan ventas en grandes cantidades para otras empresas, que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor final.

2. Minoristas o detallistas: son aquellos que venden sus productos en cantidades pequeñas al consumidor.

3. Comisionistas: éstas venden las mercancías que los productores les dan a consignación y obtienen una gran ganancia por realizar tal función. Tanto los mayoristas como los minoristas obtienen una



ganancia en el diferencial de precio que se da entre lo que cuesta el producto o bien ganancia por realizar tal función.

Otra conceptualización la tenemos en Herbert G. Hicks quien propone realizar la clasificación de acuerdo al criterio de cuáles son los objetos particulares de los miembros a lo que la organización desea servir como son:

1.- Organizaciones de Servicio: aquellas que están dispuestas a ayudar a las personas, sin requerir el pago total de cada receptor del servicio prestado.

2.- Organizaciones Económicas: aquellas que proporcionan bienes y servicios en retorno de alguna forma de pago.

3.- Organizaciones Religiosas: aquellas que se ocupan de la satisfacción de las necesidades espirituales de los miembros.

4.- Sociedades Protectoras: aquellas que protegen a las personas contra daños en sus bienes o en sus personas.

5.- Organizaciones Gubernamentales: son aquellas que satisfacen las necesidades de orden y continuidad.

6.- Organizaciones Sociales: aquellas que sirven a las necesidades de establecer contactos entre personas para identificación y apoyo mutuo.

1.6 Estructuras vigentes en México en el siglo XXI

Estos también llamados organigramas, y se pueden clasificar en horizontales, verticales, circulares y escalares.

Como primer tipo de estructura tenemos el **organigrama vertical**, donde cada puesto subordinado a otro representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.



Este tipo de estructura de organización tiene las siguientes ventajas.

- a) Ser la más utilizada y por lo mismo, son fáciles de comprender
- b) Indica en forma objetiva las jerarquías del personal

Como desventaja es que se produce el “efecto de triangulación” ya que, después de dos niveles es muy difícil de indicar los niveles inferiores.

El segundo tipo de estructura es el horizontal, el cual en su elaboración tiene los mismo elementos que la estructura vertical y en la misma forma, solo que este comienza por el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose de los demás niveles a la derecha.

Las ventajas que este tipo de estructuras poseen son

- a) Que siguen la forma normal en que acostumbramos a leer.
- b) Que disminuyen en forma muy considerable el efecto de triangulación.
- c) Que indican mejor la longitud de los niveles, por ende pasa la autoridad formal.

Sin embargo como desventaja tiene que es muy poco usado en la práctica y muchas veces, aun pudiendo hacerse una sola carta de toda la organización, resultan los nombres de los jefes demasiado apiñados y, por lo mismo, poco claros.

La estructura circular está formado por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo alrededor se trazan círculos concéntricos. En cada uno de estos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

Tiene como ventaja

- a) Señalan muy bien, forzando casi a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.
- b) Eliminan, o disminuyen al menos, la idea del status más alto o más bajo.
- c) Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Como una gran desventaja se señala que resultan confusas y difíciles de leer, que no permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario.



Ya por último esta la estructura **escalar** en la cual consiste en señalar con distinta sangría en el margen izquierdo los diferentes niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

Puede usarse para mayor claridad, distintos tipos de letra. Estos organigramas son poco usados todavía, y aunque resulta muy fácil elaborarlos, carecen de fuerza objetiva de aquellos que encierran nombre dentro del cuadro, para destacarlo adecuadamente.

1.7 Concepto de Administración.

Comencemos por la etimología. La palabra **administración** viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro.

Sin embargo, en la actualidad, la palabra administración tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye (dependiendo de la definición) términos como "proceso", "recursos", "logro de objetivos", "eficiencia", "eficacia", entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original. Además, entender éste término se ha vuelto más dificultoso por las diversas definiciones existentes hoy en día, las cuales, varían según la escuela administrativa y el autor.

Según **Idalberto Chiavenato**, la administración es "*el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales*" ⁷

Hitt, Black y Porter, definen la administración como "*el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional*"

Para **Koontz y Weihrich**, la administración es "*el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos*" ⁸

⁷ CHIAVENATO, Idalberto, **Introducción a la Teoría General de la Administración**, Edit. Mc Graw Hill, México 2006

⁸ MUNCH Galindo Lourdes, y García Martínez José, **Fundamentos de Administración** Edit. Trillas México 2006



Isaac Guzmán Valdivia *“Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.”*

José A. Fernández Arena *“Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.”*⁹

Por último **Agustín Reyes Ponce** uno de los principales exponentes de la administración la define como: *“el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.”*¹⁰

Analizando los conceptos anteriores se puede concluir que la Administración es:

“Una ciencia social que tiene como propósito la satisfacción de los objetivos de una organización, diseñando modelos que optimizan sus recursos mediante el esfuerzo coordinado de grupos de alto desempeño”

1.8 Breve Bosquejo de la Administración en México.

Los orígenes de la administración en nuestro país datan desde la época precolombina y esta ha ido evolucionando a lo largo de los años; desde el trueque que se hacía en las civilizaciones antiguas hasta lo que se conoce en nuestros días en donde el administrador es el profesional en optimizar recursos. A continuación se hace un pequeño recuento histórico de la administración en nuestro país pasando por las civilizaciones antiguas, la colonia, el México independiente, el Porfiriato, los autores que dieron origen a la licenciatura en administración y como hoy en nuestros días se practica la administración en un mundo globalizado.

El México Precolombino.

Desde hace 7000 años hubo grupos que se establecieron en puntos determinados, cultivando algunos productos y domesticando algunos animales. El cultivo de maíz empezó hace 4000 años ocasionando la aparición de ciertas

⁹ RODRIGUEZ Chávez Celia, **Manual “Introducción a la administración y análisis de los diferentes enfoques del proceso administrativo desde la perspectiva de los autores mexicanos”** FESC, México, 2011

¹⁰ REYES Ponce Agustín, **“Administración de empresas. Vol. I y II,** México D.F. Edit. Limusa, (2009)



prácticas económicas y administrativas de interés, como la fabricación de tejidos y cerámica para el autoconsumo. Con el tiempo el trabajo agrícola y fabril llevaron a los hombres a la especialización regional y al intercambio; provocando con esto la aparición de clases sociales, se dieron guerras hegemónicas por el dominio de unos sobre otros.

Aparecen las grandes ciudades con prácticas religiosas y ritos complejos.

- Los olmecas constituyeron la civilización desarrollada más antigua, tuvieron una teocracia compleja y grandes esculturas.
- Los mayas dominaron la astronomía gracias a sus conocimientos matemáticos, tenían el calendario más exacto, desarrollaron ciudades con gran vitalidad y arquitectura admirable. El comercio floreció en ellas.
- Los aztecas en poco tiempo extendieron sus dominios. La base de su imperio fue el cobro de su impuesto; su organización social funcionaba por clanes de familia que tenían un patrimonio agrícola que se explotaba en conjunto. Los clanes con su patrimonio se denominaron calpullis. Estas unidades contaban con un gobierno dominado por un consejo de ancianos, cada calpulli tenía sus propios dioses, su jefe militar.

El pueblo azteca estaba compuesto por seis clases sociales principales: nobles, sacerdotes, agricultores, artesanos, mercaderes y militares.

- Las tierras destinadas al cultivo y a la producción se dividían en:
- Tecpantlalli; las tierras que pertenecían al rey y servían para el sostenimiento de su corte.
- Teopantlalli; las tierras de los centros religiosos cuyos productos se destinaban al culto.
- Milchinalli o tierras de los militares, sus productos se destinaban a costar las guerras.
- Pillialli; era la tierra de propiedad privada.
- Calpulli; eran tierras comunales en forma de parcelas.
- El calpulli fue la célula de la colectividad en la organización social de los aztecas y se asemeja al ejido actual de la organización agraria. El calpullec era el encargado de la vigilancia de esas tierras.



- Los aztecas llegaron a hacer del comercio una verdadera institución, que además de sus fines económicos tuvo importancia política y militar, los pochtecas o mercaderes ambulantes, para comerciar se valían del trueque.

Tuvieron los aztecas instituciones jurídicas de carácter penal, civil, militar y administrativo. El factor que más influyó en el destino histórico de los mexicas era la educación.

La Época Colonial

Cuando llegaron los españoles desaparecen formas de organización autóctona, dando paso a conceptos europeos sobre estructuras administrativas y conceptos del trabajo. Pero la nueva estructura no podía terminar con una cultura producto de muchos años. Los valores de los europeos los impulsaron a hacer viles explotaciones, producto del mercantilismo. En la época colonial e inclusive hasta el siglo pasado existían muchos tipos de compadrazgo muy respetados.

Los españoles trajeron a México una organización (político, económica y religiosa)

Se fundaron encomiendas para proteger a los indígenas y convertirlos al cristianismo; pero era un medio de explotación y malicia.

El México independiente del siglo pasado.

Al nacer México como nación, no contaba con una base cultural y tecnológica que le permitiera un desarrollo económico sano, tal y como lo habían iniciado las colonias inglesas en Norteamérica, lo que les permitió conquistarnos tecnológicamente.

Esteban de Antuñano industrial poblano, impulsó la industria textil y fue uno de los primeros pensadores que reflexionaron acerca de la economía mexicana.

Lucas Alamán, historiador, político mexicano, impulsor decidido de las actividades industriales. En la época de la Reforma, existían cerca de 60 empresas manufactureras de tejidos de algodón, talleres artesanales y fábricas de papel.

Esteban Antuñano un industrial poblano; en su estado natal impulsó la actividad textil y fue uno de los pensadores que posibilitaron la organización de la hacienda pública. Escribió ideas vagas para un Plan de Hacienda Pública, establece 4 principios:



- 1° Administración de los gastos públicos.
- 2° Fomentar la industria de sus súbditos.
- 3° Pedir prestado para pagar a largo plazo.
- 4° Fomentar tesoro con base en industria, minería, ganadería y agricultura.

El Porfiriato.

El intento más importante para impulsar la industria se dio durante la dictadura de Porfirio Díaz, quien introduce el ferrocarril, la electricidad, el teléfono y muchas fábricas de capital extranjero, bajo un liberalismo económico muy rancio que permitió los abusos que nos relata la historia de esta época y que ocasiona la revolución Mexicana.

La Época Posrevolucionaria.

La evolución, a partir del cese del fuego de la lucha armada continúa pero bajo las nuevas estructuras de los ordenamientos legales del Art. 123 de la Constitución y con la formación del sindicalismo que oscilo entre las corrientes marxistas y las del movimiento obrero estadounidense.

Se puede decir que México, en 1938, adquirió su independencia económica al expropiar las compañías petroleras del capital extranjero. En esta época coinciden otros hechos que impulsan la industrialización del país

En la historia de la Evolución de la administración en México vemos que son pocos los personajes que han destacado en esta materia sin embargo, si se analiza desde un enfoque teleológico partiendo de este como el inicio y el final en su esencia encontramos una ferviente necesidad de encontrar mejores soluciones de organización sin importar si el ámbito es público o privado puesto que las sociedades inmersas en sus crisis se mantienen cambiando constantemente así como sus requerimientos pues se busca adecuar al contexto social, cultural, económico, ambiental y político actual; y aunque utópico pero no imposible a través del estudio de aquellos pioneros Mexicanos que buscaron entre la ambigüedad y sentaron teorías para así poder alcanzar exitosamente las metas propuestas y partir desde su fin hacia un nuevo contexto



Julio Agustín Reyes Ponce:

Nacido en Puebla de los Ángeles el 12 de abril de 1916 y murió en Ciudad de México el 22 de octubre de 1988.

Fue cofundador y ex director de las carreras de administración de empresas y relaciones industriales de la universidad iberoamericana (UIA) y fundador y primer director de la escuela de administración de empresas UAP, consultor de empresas y miembro de número de la academia internacional de administración.

Este autor fue muy comprometido a la educación y a la cátedra ya que formó a varios administradores financieros, empresarios y educadores que conducen en la actualidad al país.

Isaac Guzmán Valdivia

Nació en Marfil Guanajuato, el 22 de Octubre de 1905, las obras en las cuales destacó este autor es “La ciencia de la administración y reflexiones sobre Administración”. En la primera, define la administración como “la ciencia de la dirección social” que no puede ser absoluta, pues debe considerar la naturaleza moral del hombre y su vida social. Y en la segunda, analiza el contexto de la experiencia extranjera de la práctica administrativa y su influencia en la realidad mexicana. Basándose en técnicas norteamericanas el cual llevo a enfocarse al factor humano.

Este autor considera que el proceso administrativo contiene las siguientes etapas: planeación, organización, integración, dirección y control, al igual que la relaciona con la ciencia práctica ya que en ella la inteligencia se conoce, no con la finalidad especulativa de saber, sino con el compromiso de encauzar o dirigir la actuación del hombre.

José Antonio Fernández Arena.

Nació en México D.F. el 24 de mayo de 1936 y falleció el 8 de enero 1998.

Licenciado en contaduría y en administración por la UNAM, ha hecho estudios superiores en su especialidad en las universidades de Northwestern y Standford.

El modelo del proceso administrativo que propuso está compuesto de tres etapas:



- Planeación: investigación, bocetos, innovación.
- Implementación: decisión, motivación, comunicación.
- Control: revisión de resultados, determinación de diferencias, análisis de diferencias, corrección.

Al final de todo Fernández Arena proponía que para que se cumpliera el proceso administrativo debería ser más simple la planeación del trabajo para poder implementar y así dominar los objetivos de cada organización.

Miguel F. Duhalt Krauss

Nació en Córdoba Veracruz y publica su primer libro en 1941.

Este autor tenía mayor influencia en el sector público el cual se enfocaba en los manuales de procedimientos del sector público para así poder implementarlos en el sector privado.

La idea esencial de Duhalt al realizar el planteamiento de manuales de procedimientos es instruir a los empleados sobre las fases de operación de empresa. El cual para poder llegar al objetivo realizó estudios de gráficas administrativas como fueron:

- Cuadro de procesos
- Diagrama esquemático del trabajo
- Gráfica de afluencia
- Gráfica de flujo
- Gráfica de procedimientos
- Diagramas de flujos de procesos

Francisco Javier Laris Casillas

Para él, la administración tiene algo de ciencia y algo de arte. Es ciencia porque sigue un razonamiento científico, con principios definidos como autoridad y responsabilidad, coordinación, centralización y descentralización, normalización, división del trabajo y especialización. Y arte porque el director aplica sus experiencias, intuiciones y habilidades para conducir al factor humano y disponer de los materiales en forma productiva para el logro de objetivos comunes. Laris no utiliza los principios básicos del proceso administrativo: planeación, organización, integración, dirección y control; y utiliza los principios universales de la administración como son:



- Autoridad
- Responsabilidad
- División del trabajo
- Especialización
- Estandarización
- Centralización y descentralización
- Coordinación

Estos interesantes principios los aplicó ya que México debía tener un mejor desarrollo, necesidades y requerimientos de las grandes industrias y empresas, pero sin tomar en cuenta los aspectos sociales que tiene una organización.



Capítulo II.

LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO COMO FACTOR FUNDAMENTAL PARA EL FUNCIONAMIENTO DE UNA ORGANIZACIÓN



"Si usted no tiene máquinas las puede comprar, si no tiene dinero lo puede pedir prestado pero no puede comprar o pedir prestadas a las personas y personas motivadas por una idea son el secreto del éxito"

Eggon João da Silva



2.1 Concepto de Administración de Recursos Humanos

Toda organización, para lograr sus objetivos y planes de manera eficaz, se concentra en aquellos recursos que son más problemáticos y escasos. Pero hoy en día el potencial humano ha sido uno de los más importantes en toda organización, en muchos casos no se explota de forma adecuada y ha provocado que se mantenga oculto, sin ninguna realización concreta. Por tanto, las organizaciones, para ser competitivas, deben realizar esfuerzos permanentes a fin de convertir el potencial humano en desempeño de excelencia.

Una organización puede contar con recursos financieros, maquinarias de alta tecnología, procedimientos administrativos, computadoras de alta velocidad, etc., pero si nadie sabe o desea operar dichos elementos, quedarían inmóviles

Muchos autores manejan diferentes conceptualizaciones acerca de la administración de Recursos Humanos los cuales se muestran a continuación.

Joaquín Rodríguez Valencia conceptualiza a la Administración de Recursos Humanos como *“La planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo, y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y las necesidades de personal”*¹¹

Fernando Arias Galicia dice que la Administración de Recursos Humanos *“es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.”*¹²

Víctor M. Rodríguez: *“Es un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros.”*

Con los conceptos anteriores se puede concluir que la administración de recursos humanos es:

¹¹ RODRIGUEZ Valencia Joaquín, *“Administración moderna de personal”*, México D.F., Edit. Mc Graw Hill, 2006

¹² ARIAS Galicia Fernando, *“Administración de recursos humanos para el alto desempeño”*, México D.F, Edit. Trillas, 2005



“El proceso administrativo aplicado a todo el manejo y gestión de las actividades físicas, intelectuales que realizan los integrantes de la organización con el propósito de implementar planes de integración, retención, desarrollo, remuneración y de seguridad del personal para conseguir los objetivos establecidos por una organización”

2.2 Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos

No es posible profetizar el momento en que surgieron las técnicas de la administración de un personal puesto que la existencia de esta acción es necesaria para que la civilización este en constante orden y que haya cooperación mutua en el área de laboral, además de la vida diaria.

Para esto hace falta una división del trabajo y una especialización del mismo que consista en que a cada persona se le asigne una parte de las actividades de acuerdo a las capacidades propias del individuo y del requerimiento de esa actividad y capacitándolo para que realice un trabajo específico para que solo se enfoque en esa parte.

ARH EN LA ANTIGÜEDAD.

En la más remota antigüedad los constructores de las pirámides de Egipto requerían a una técnica diferente hoy en día, la violencia para administrar a su personal; escogían a personas fuertes para realizar la tarea pesada, enseñaban a jóvenes hábiles métodos para mejorar el trabajo y los motivaban hablándoles de los dioses religiosos de aquel entonces.

Los aztecas e incas tenían que recorrer grandes caminos ayudados de encuentros con demás hombres para darles comida y de beber y les daban unos tipos de zapatos para aguantar todo el camino, ese era su sistema de correo.

Hoy en día la selección se basa en escoger a las personas más capaces, convenientes e idóneas para desempeñar un puesto con sus debidos requerimientos, enseñándoles técnicas para realizar ese trabajo (este proceso de enseñanza (capacitación) es un cambio para el trabajador) y recursos con que cuenta, y a través de esta capacitación brindarles estímulos para que siempre hagan su trabajo con motivación. No podemos decir que una persona pueda motivar a un individuo ya que la motivación es una predisposición interna personal



pero lo que sí se puede es estimularlo, ya que la motivación va unida al estímulo y viceversa.

LA ARH COLONIAL

En esta época había un nuevo enfoque: los obreros producían más si se les brindaba un mejor servicio y una mejor organización, ya que en este periodo se caracterizaba la violencia por el tipo de técnicas administrativas injustas que se usaban.

En el siglo XX la ARH son técnicas para brindar una mayor eficiencia en el trabajo a través del proceso de planear, organizar, dirigir e integrar a las personas y establecer un control para el logro de los objetivos comunes de individuos y organizaciones, no controlarlas puesto que no son máquinas.

Durante el siglo XIX en el área de la administración, América latina estuvo influenciada por el occidente pero se siguió caracterizando por su peculiar modo de ser propio e ideas y forma de pensar de cada uno (idiosincrasia) además de su estructura social.

LA REVOLUCION INDUSTRIAL

Había grandes organizaciones dedicadas a muchas actividades y debido a que surgieron nuevas máquinas requirieron establecimientos cada vez más grandes y de coordinarse en las tareas, esto trajo como consecuencia el traspaso a otros grupos de personas lo cual significo que el trabajo resultara rentable como una fuente de obtención de excedentes en las ganancias.

La revolución industrial también se caracterizó por un nivel alto de mecanización de labores y es por eso que no había coordinación entre los trabajadores además de poco salario; to9do esto produjo un amontonamiento, peligro e insatisfacción entre individuos.

LA ARH EN EL SIGLO XIX

Surgieron los departamentos de personal, estos se diferenciaban por que los departamentos de bienestar eran creados para velar por las determinadas necesidades de los trabajadores tales como la vivienda, educación, salud, axial como información de sindicatos y ayudaba para mejorar las condiciones laborales de los empleados. Mientras que los capataces y superiores de los obreros solo cumplían con su trabajo y fijarse que todo se hiciera a la perfección y se cumpliera con sus órdenes, además de que estos últimos solo ven por su trabajo y delegan autoridad.



Con la influencia de la “Administración Científica” de Taylor la necesidad de aumentar la eficiencia, impulso al surgimiento de nuevos departamentos de personal o de bienestar.

PRIMEROS DEPARTAMENTOS DE RH

En estos departamentos se contribuía a la eficiencia de la empresa pues en ellos se sostenían los factores que surgen del personal, además de tener un carácter informativo para la toma de decisiones de los ejecutivos y esto traía como desventaja de que el departamento no tenía el poder de autoridad puesto que solo se dedicaba a informar a los de arriba (ejecutivos), pero a que su responsabilidad y aportaciones a la empresa crecieron se elevó la importancia de este departamento.

ARH EN SIGLO XX

Las necesidades humanas tales como las fisiológicas y requerimientos que necesitamos para desenvolvemos normalmente, como la alimentación, vivienda, educación, vestido, salud y las de autorrealización, cuando no están presentes el individuo se frustra y hay enojo y este trae como consecuencia de que no se rinde al cien por ciento en el trabajo y no ayuda a cumplir con los objetivos de la empresa, además de que entorpece la eficiencia de la misma.

Todo esto quedó demostrado en el estudio llevado a cabo en E. U. en la planta Hawthorne de la General Electric, donde se dieron cuenta los estudiosos de que para que los trabajadores ayudaran a la organización a cumplir sus objetivos tenían que escuchar sus necesidades puesto que si algún trabajador no cumplía con las suyas obstaculizaría el trabajo a causa de que no tendría equilibrio y dosificación en sus necesidades.

ARH MODERNA

En varios países del mundo a partir de los 60's hubo cambios sociales por la incorporación de la mujer en el mundo de los negocios, lo que resulto una igualdad de circunstancias que el hombre debía aceptar, ya que antes la mujer solo se limitaba al hogar.

También algo importante es que la mujer es tan capaz como el hombre de suministrar personal muy calificado a un trabajo. Otro cambio trascendente fue también el cambio de las horas laborales en la industria, la jornada de trabajo disminuyo para la gran parte de América Latina. También se puede observar el cambio drástico en el avance de la tecnología que día a día a dado grandes



pasos, un gran ejemplo es la máquina de escribir que paso a ser una máquina eléctrica y a lo que hoy llamamos computadora, una máquina compleja.

Los cambios en la estructura social hicieron modificaciones a la Administración de Personal lo que trajo como consecuencia a una mayor presión para cumplir con su respectivo trabajo orientando a los trabajadores. A esto se adjuntó una gama de desafíos internos y externos

2.3 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.

Los objetivos sociales: Contribuirle a la sociedad lo que la sociedad le da a ella. La empresa brinda principios éticos y responsables al público, por ejemplo la no discriminación por la raza, sexo, religión, etc., además de cubrir necesidades. Cuando las empresas fallan en su objetivo no solo le fallan a la sociedad sino también generan en la empresa misma factores negativos que repercuten en el giro de la empresa.

“Los objetivos de RH se encuentran determinados por los objetivos de la organización como un todo, y esto reflejan cada vez más las responsabilidades sociales de las empresas, que van en aumento y no solo incluyen las responsabilidades tradicionales con los clientes, empleados y accionistas, sino también las responsabilidades ante la comunidad y la sociedad en general. El crear oportunidades de empleo para las personas que se encuentran en desventajas y el proveer de un ambiente favorable de trabajo y una mayor seguridad financiera solo representan unos cuantos aspectos, las organizaciones pueden tener una mayor responsabilidad social”

Los objetivos corporativos: Tener siempre acciones que sirvan para llevar a cabo las actividades a que se dedique la empresa. El administrador debe concentrar su actividad en las metas de la organización, ya que es el medio para que la empresa logre sus objetivos y él no debe buscar un fin o beneficio para sí mismo, ya que al cumplir con las metas de la organización cumple él con sus objetivos individuales, como parte de la organización.

Los objetivos funcionales: Diseñar acciones para que la empresa realice las actividades específicas a las que se dedica que se encuentran escritas en el manual de organización y el manual de procedimiento.



Además de tener el objetivo de llevar a cabo esas acciones también debe contribuir en mantener un nivel adecuado de los diferentes recursos que necesite la compañía para que no se presente un excesivo e insuficiencias que exija la empresa, es decir, hacer uso eficiente de las necesidades de la empresa.

Cabe mencionar la diferencia entre eficiencia y eficacia para un mejor entendimiento de los temas siguientes a tratar. Por *eficiencia* se entiende como el poder y la facultad para realizar algo sin errores, esta habilidad es extrínseca, mientras que la *eficacia* es la capacidad interna que tiene una persona para realizar con fuerza una actividad

Drucker dice: "*es la eficacia y no la eficiencia, la que es indispensable a la empresa, la cuestión no es cómo hacer las cosas correctas, sino identificar las cosas correctas que deben hacerse y concentrar en ellas los recursos y esfuerzos*".

Los objetivos personales: son las necesidades, aspiraciones, deseos individuales de las personas que llegan a la organización y que esta puede ser el medio para lograrlas. Los objetivos personales permiten a los individuos de la organización crecer como personas, ya que logrando contribuir al logro de los objetivos de la empresa, alcanzan sus propios objetivos individuales.

Estos objetivos son importantes en la empresa ya que satisfacer las necesidades individuales ayuda a que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar.

2.4 Políticas de la Administración de Recursos Humanos.

Hay cinco políticas de RH que se convierten en un proceso para la filosofía, cultura y motivo racional de la organización. Las políticas son las reglas para dar un seguimiento a las funciones y asegurar su buen desempeño y de acuerdo a los objetivos de la empresa. Están orientadas a los empleados en sus funciones acerca de los que deben o no hacer para el éxito de su trabajo individual y organizacional. Ayudan también a resolver dudas o problemas que los empleados tengan y que es obligación de los supervisores aclararles por medio de esas políticas.

A continuación se da una breve explicación de estas cinco políticas.



Política de provisión de RH. Ésta nombra las acciones que se hacen para atraer e integrar la nuevo personal apegándose a procedimientos de calidad tomando en cuenta aptitudes, experiencia, potencial y la diversidad de cargos, todo esto con rapidez y eficacia.

Políticas de aplicación de RH. Habla de ubicar a las personas en su área de desempeño guiándose a través de una planeación y evaluación de posibles alternativas oportunidades futuras y ver si cumplen con las reglas de trabajo.

Políticas de mantenimiento de RH. Menciona el cómo hacerle para que los trabajadores no se vayan de la organización, dándoles atención a través de incentivos y programas sociales además de ofrecerles estímulos para sostener motivada la fuerza del trabajo a través de ambientes adecuados entre la organización, sindicatos y empleados.

Políticas de desarrollo de RH. Trata de la implementación de situaciones de aprendizaje y todo aquello que sirva para que la persona crezca y se desarrolle dentro de la organización a través de la iniciativa. Para que esto ocurra hay que darle oportunidad de conocer todos los cargos de organización, contribuyendo a la empresa a su desarrollo continuó y observando su cambio de comportamiento dentro de la organización.

Políticas de control de RH. Radica en dar seguimiento a la fuerza de trabajo disponible para saber que hacen las personas, esto se logra a través de la paliación de bases de datos y auditorias por parte de RH.

Las políticas son clave de los valores éticos de una organización por que determina con autoridad como lo hace una ley en vigencia, las relaciones entre los empleados, accionistas, ejecutivos, clientes y proveedores. Las políticas dan a conocer los procedimientos de cómo caminará la empresa para orientarla en las actividades que realizan dentro de esta tomando en cuenta la visión de los objetivos de la compañía. En pocas palabras las políticas son planes que crea la empresa para determinar su éxito.¹³

¹³RAMIREZ José, <http://www.monografias.com/trabajos42/administracion-recursos-humanos/administracion-recursos-humanos2.shtml>



2.5 El departamento de Recursos Humanos.

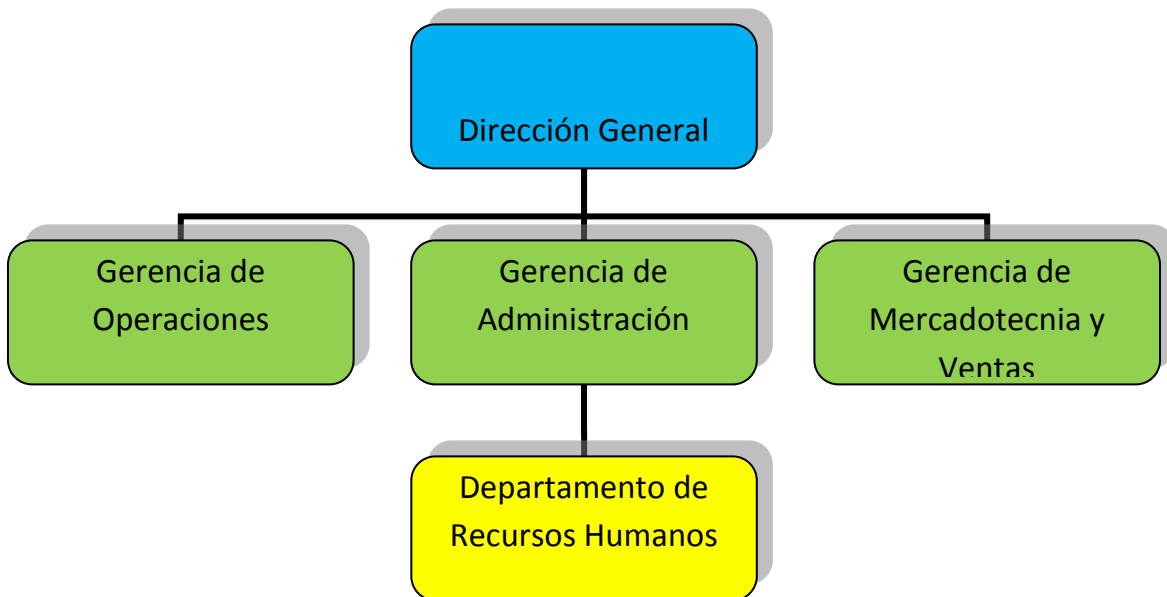
La administración de recursos humanos es una función operación de una organización, la cual no es nueva en las estructuras organizacionales. En México el profesional de recursos humanos es un administrador localizado en grandes, medianas y, en algunos casos, pequeñas organizaciones, ya que la administración de personal es aplicable a cualquier tipo o tamaño de organismo social.

La administración de recursos humanos se aplica a la dotación de personal, a la administración de sueldos y salarios, a la capacitación y desarrollo, a la negociación del contrato colectivo, etc., por lo tanto, toda persona de cualquier nivel en cualquier tipo y tamaño de empresa interviene en la administración de recursos humanos, la planeación del talento humano, organización del trabajo, dirección y control de la organización en la que trabaja.

Hoy en día se ha incrementado el número de organizaciones que han desligado a recursos humanos del nivel gerencial y la han colocado como un departamento de nivel medio dependiendo de la gerencia de administración y finanzas o como departamento independiente de una gerencia reportándole directamente a la dirección general, en pocas palabras ya no se toma a recursos humanos como una gerencia independiente y se ha transformado en un departamento subordinado de la gerencia de administración. (Figura 2)



Figura 2: Recursos Humanos subordinada de la gerencia administrativa.¹⁴



En otros casos por necesidades de la organización el departamento de recursos humanos divide sus actividades esto con el propósito de ordenar, separar las funciones y especializar a los profesionistas de recursos humanos en tareas específicas, y evitar que se homogenizaran. Es por eso que el área de recursos humanos se divide en tres departamentos: Administración de personal, Recursos humanos Y servicio médico y seguridad e higiene industrial.

Administración de personal es un departamento que depende de la gerencia de administración. Sus principales funciones se encuentran:

- Relaciones laborales.
- Relaciones con el sindicato.
- Administración de sueldos y salarios (nómina)
- Evaluaciones de desempeño.
- Trato con dependencias Federales (IMSS, INFONAVIT, FONACOT)

¹⁴ RAMIREZ José, <http://www.monografias.com/trabajos42/administracion-recursos-humanos/administracion-recursos-humanos2.shtml>



Recursos humanos es un departamento que depende de la dirección general de una organización es autónoma de las demás gerencias. Este departamento implementa estrategias para hacer que todo el personal se sienta a gusto y tenga sentido de permanencia a la organización, sus principales funciones se encuentran en:

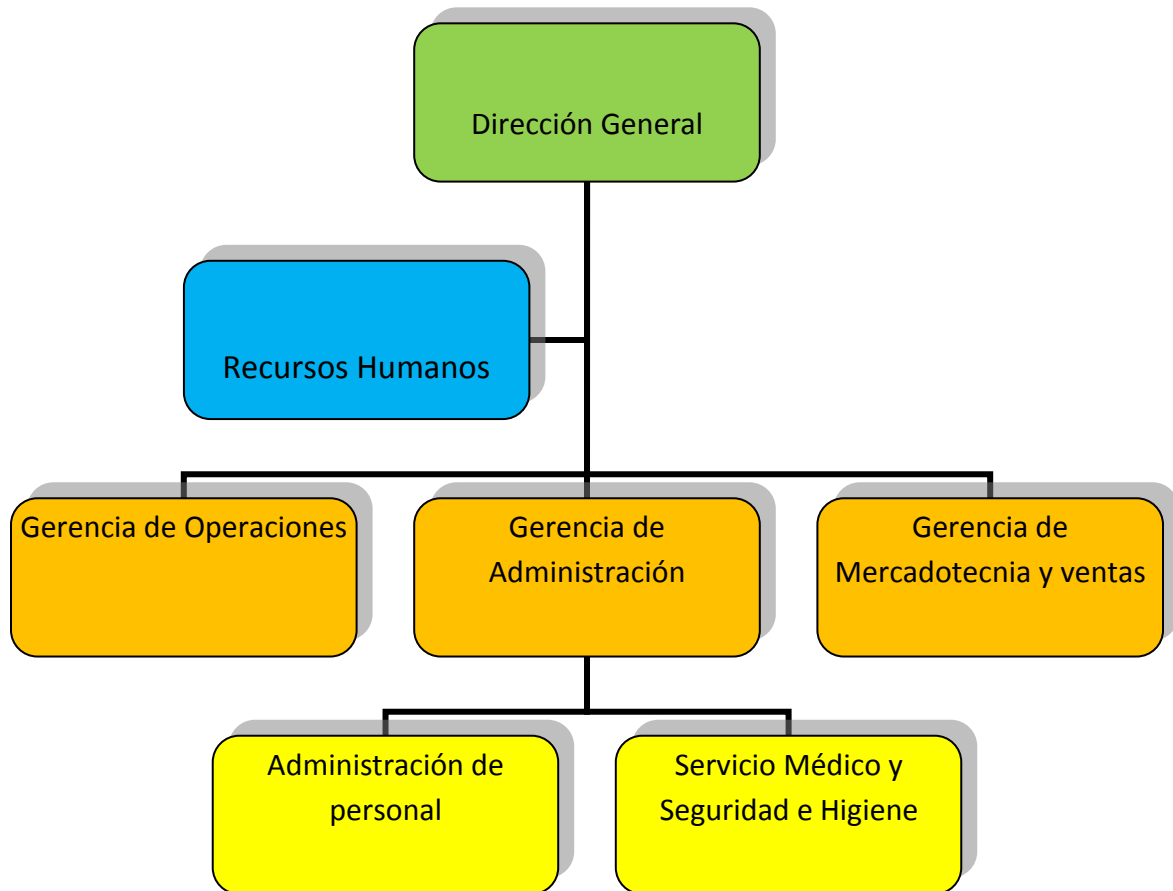
- Reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Capacitación y desarrollo.
- Estudios de clima laboral.
- Trato con dependencias del gobierno (Secretaría de Trabajo)
- Estudio de rotación de personal.

Servicio médico y seguridad e higiene industrial es otro departamento igual que el departamento de personal depende de la gerencia de administración, sus principales funciones son:

- Servicio médico y atención a emergencias y accidentes.
- Administración e inventario de equipos de seguridad.
- Inspección y seguimiento de las normas de seguridad.
- Manejo de residuos tóxicos y peligrosos.
- Implementación y seguimiento de las brigadas de seguridad.
- Adecuar las instalaciones y señalización de rutas de evacuación.
- Atención y seguimiento de Auditorías por parte de la Secretaría del Trabajo.
- Atención a dependencias del gobierno (IMSS, Secretaría de Trabajo y del medio ambiente)



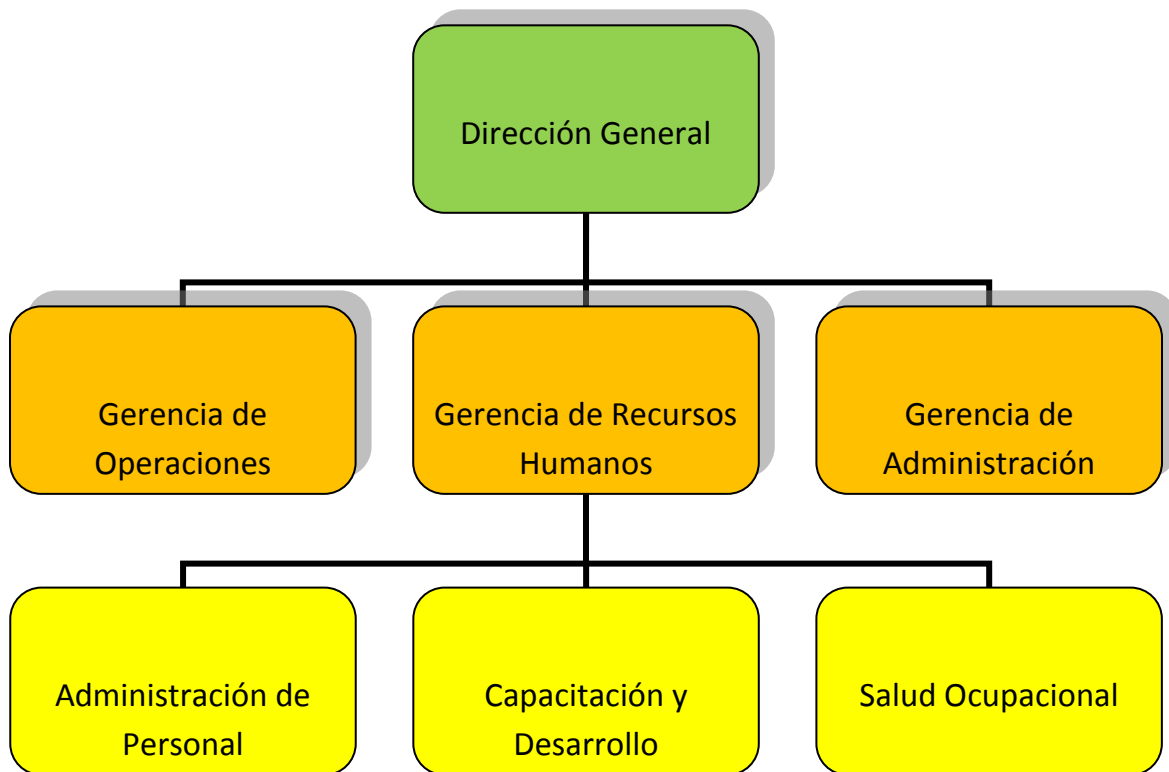
Figura 3: Recursos Humanos dividida en tres funciones.¹⁵



Por último caso existe la forma clásica en la que la función de recursos humanos se posiciona como gerencia, la cual planea, desarrolla y controla sus funciones independientemente a otros departamentos y que solo se dedica a reportar a la gerencia o dirección general de una organización; el gerente de recursos humanos tiene a su cargo las funciones de Administración de personal, integración y desarrollo de personal y además también de la salud ocupacional.

¹⁵ RAMIREZ José, <http://www.monografias.com/trabajos42/administracion-recursos-humanos/administracion-recursos-humanos2.shtml>

Figura 4: Recursos Humanos en nivel gerencial de una organización.¹⁶



2.6 Funciones del departamento de Recursos Humanos

Las funciones que se desarrollan en el departamento de recursos humanos varían de una empresa a otra, dependiendo de la dimensión y de la actividad a la que se dedique la entidad.

En las empresas pequeñas, las funciones de este departamento se ejecutan en pocas secciones y, con frecuencia, algunas tareas son encomendadas a otras empresas, como consultorías, asesorías, gestorías, etc.

En las grandes empresas, el departamento de recursos humanos puede ser muy complejo, y dividirse en secciones que se encargan de actividades diferentes.

Las funciones que se realizan en la mayoría de los departamentos de recursos humanos son las que describimos a continuación.

¹⁶ RAMIREZ José, <http://www.monografias.com/trabajos42/administracion-recursos-humanos/administracion-recursos-humanos2.shtml>



A. Función de empleo

Esta función comprende las actividades relacionadas con la planificación de la plantilla, selección y formación del personal.

Citamos a continuación las tareas principales que corresponden a esta función:

- Planificación de plantilla.
- Descripción de los puestos.
- Definición del perfil profesional.
- Selección del personal.
- Formación del personal.
- Inserción del nuevo personal.
- Tramitación de despidos.

B. Función de administración de personal

La gestión del personal de una empresa requiere una serie de tareas administrativas, como:

- Elección y formalización de los contratos.
- Gestión de nóminas y seguros sociales.
- Gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad.
- Control de ausentismo.
- Régimen disciplinario.

C. Función de retribución

Se trata de diseñar el sistema de retribución del personal y de evaluar sus resultados. La finalidad de la función de retribución consiste en el estudio de fórmulas salariales, la política de incentivos y el establecimiento de niveles salariales de las diferentes categorías profesionales.



D. Función de desarrollo de los recursos humanos

El desarrollo de los recursos humanos comprende las actividades de crear planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial del personal, de evaluar la motivación, de controlar el desempeño de las tareas, de incentivar la participación y de estudiar el absentismo y sus causas.

E. Función de relaciones laborales

La función de relaciones laborales se ocupa fundamentalmente de la resolución de los problemas laborales. Normalmente se desarrolla negociándose con los representantes de los trabajadores y trata temas como la contratación, la política salarial, los conflictos laborales, la negociación colectiva, etc.

También se incluye en esta función la prevención de riesgos laborales, pues busca establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores y de las condiciones de trabajo, es decir, comprende la seguridad e higiene en el trabajo y la acción social de la empresa con los trabajadores.

Así mismo esta función adopta las medidas para equilibrar las desigualdades entre los trabajadores de una misma empresa, y trata de alcanzar un equilibrio y un clima de trabajo agradables.

F. Función de servicios sociales

Esta función gestiona determinados servicios creados por la empresa o que han sido contratados para que los presten a otras empresas. Los servicios sociales tienen como objeto beneficiar a los trabajadores y mejorar el clima laboral, como son actividades recreativas, deportivas, culturales, convivencias, etc.

2.7 Concepciones de la Administración de Recursos Humanos.

La gestión de recursos humanos debe verse hoy como una herramienta para las empresas, matizada con enfoques integral, sistémico, estratégico y proactivo

En la época actual donde el conocimiento es base fundamental de cualquier fuente de competitividad en las organizaciones, cabe señalar que los conceptos



actuales de este activo "hombre", o más específicamente su talento puesto al servicio de su organización, juega un papel estratégico fundamental.

Lo anterior se afirma por la necesidad del enfoque sistemático y carácter abierto que deben tener las organizaciones para enfrentar los retos y dificultades que se presenten, al formar parte de un entorno tan irregular como el que hoy encierra el mundo empresarial, caracterizado por el proceso de Globalización Neoliberal que envuelve a las empresas hoy en día.

Es por esta causa que se afianza aún más la idea de que los recursos humanos son el factor fundamental del éxito, teniendo en cuenta el aporte o no de sus conocimientos y habilidades para crear, se pueden eliminar las diferencias o limitaciones a las que se someten las empresas en el mundo actual. Una administración eficaz y efectiva de los mismos constituye hoy la prioridad fundamental para lograr el nivel de competitividad que se requiere.

El concepto de "hombre", ha evolucionado en el contexto empresarial a medida que la administración ha cambiado, centrándose en cinco términos según han ido apareciendo, estos son:

- Relaciones Humanas
- Relaciones Industriales.
- Recursos Humanos.
- Capital Humano.
- Capital Intelectual.

Relaciones Humanas: Es el nombre dado al conjunto de interacciones que se da en los individuos de una sociedad, la cual tiene grados de órdenes jerárquicos. Las relaciones humanas se basan principalmente en los vínculos existentes entre los miembros de la sociedad. Gracias a la comunicación, que puede ser de diversos tipos: visual o comunicación no verbal, lenguaje icónico o lenguaje de las imágenes, que incluye no sólo la apariencia física, imagen corporal sino también los movimientos, las señales, lingüística, chat, comunicación oral, afectiva y, también, los lenguajes creados a partir del desarrollo de las sociedades complejas:



lenguaje político, económico, gestual, etc. Las Relaciones primarias: son de vital importancia, Se establecen cuando las personas se relacionan entre sí, por ellas misma y las Relaciones secundarias Se originan por la necesidad de un servicio o función que puede prestar una persona a otra.

Las Relaciones Industriales estudian los procesos de control sobre las relaciones de trabajo y entre estos procesos revisten particular importancia aquellos que se refieren a la organización y acciones colectivas de los trabajadores.¹⁷

Recursos Humanos: Se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas. Las personas son la parte fundamental de una organización, y junto con los recursos materiales y económicos conforman el “todo” que dicha organización necesita.¹⁸

El **Capital Humano** es un concepto que remite a la productividad de los trabajadores en función de su formación y experiencia de trabajo. El mismo busca dar cuenta de distintas ventajas en términos de generación de valor considerando al aporte humano que se realiza en un mercado determinado. Por extensión, muchas veces se utiliza el término “capital humano” para dar cuenta de los recursos humanos que tiene una empresa, de sus competencias conjugadas que derivan en una mejora general en la producción. De alguna manera puede decirse que el concepto de capital humano remite al viejo concepto del trabajo como factor productivo, poniendo esta vez el énfasis en la formación de ese factor productivo.

Dado lo expuesto, el capital humano es dependiente de forma sensible a la calidad educativa que recibe una población determinada. En efecto, en esa formación es que se desarrollan competencias capaces de influir en la productividad de un agente económico o en la producción de una economía en general.

¹⁷RAMIREZ José, <http://www.monografias.com/trabajos42/administracion-recursos-humanos/administracion-recursos-humanos2.shtml>

¹⁸ARIAS Galicia Fernando, “Administración de recursos humanos para el alto desempeño”, México D.F, Edit. Trillas, 2005



No obstante, debe entenderse que esta educación no necesariamente debe ser formal.

Cualquier forma de adquisición de competencias que tengan impacto en la productividad será considerada como un incremento en las condiciones del capital humano. Es por ello que muchas empresas toman a su cargo la formación de sus recursos humanos, circunstancia que sin lugar a dudas consideran una inversión que les rendirá frutos con el paso del tiempo.

El **Capital Intelectual** es el conjunto de activos intangibles, más importantes de las empresas basados en el conocimiento, entendiéndose por conocimiento al nuevo agente productor de capitales económicos y organizacionales. Es el conocimiento intelectual de esa organización, la información intangible (que no es visible, y por tanto, no está recogida en ninguna parte) que posee y que puede producir valor.

2.8 Las Nuevas Tendencias en la Administración de Recursos Humanos.

Hoy en día la administración de recursos humanos ha ido evolucionando a lo largo de los años, lo que ha traído nuevas concepciones, teorías, modelos de como hoy en día se lleva la administración de recursos humanos en las organizaciones en el siglo XXI. Estos modelos buscan soluciones adecuadas a los problemas que se presentan en las empresas, maximizando la productividad del capital humano y además puntos de mejora para convertir a dichas organizaciones competentes para los retos de un mundo globalizado. A continuación se presentan algunos modelos administrativos que se utilizan en la actualidad en las empresas.

Outsourcing: Outsourcing o Tercerización (también llamada subcontratación) es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.

Esta técnica se fundamenta en un proceso de gestión que implica cambios estructurales de la empresa en aspectos fundamentales tales como la cultura,



procedimientos, sistemas, controles y tecnología cuyo objetivo es obtener mejores resultados concentrando todos los esfuerzos y energía de la empresa en la actividad principal.

Debido a los cambios en la estructura funcional se producen alteraciones significativas del espacio físico que ocupa la organización, variaciones en la actividad funcional y en la delegación de autoridad y cambios en los organigramas departamentales y en el general. Por lo expuesto, se producen también alteraciones en las normas, sistemas y métodos operacionales, los cuales deberán ser revisados frecuentemente para soportar los cambios que produce la tercerización. Consecuentemente la organización se verá inmersa en un proceso de adaptación al nuevo de control interno de los sistemas de información gerencial, a través de un mayor soporte y calificación de datos para la toma de decisiones.¹⁹

Empowerment: Según Yohann Jonson, es "el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo." En otras palabras, significa empoderamiento, apoderamiento o potenciación (la palabra empowerment está compuesta por en y power que significa "poder" en inglés, la cual es un antecedente del francés pouvoir). También se puede decir que es "donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados."

Desde el principio de los setenta las organizaciones en todo el mundo empezaron a reemplazar su estructura tradicional por un mayor compromiso y alta involucración del personal. La estructura tradicional está hecha en forma de pirámide, en donde las funciones son altamente especializadas, sus límites son claras y hay un control de los supervisores para asegurar que el trabajo sea rápido y consistente, en conclusión la gente que ocupa la punta de la pirámide es la gente que planea y piensa mientras que los niveles más bajos son los hacen el trabajo.²⁰

¹⁹ HEYWOOD Brian, "El dilema del outosourcing en la búsqueda de la competitividad", México D.F., Edit. Pretince Hall, 2005

²⁰ JOHNSON, Y. Empowerment . <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/empowerment.htm>



La estructura de involucración del personal y un mayor compromiso está en forma de círculo o de red por que puede verse como un conjunto de grupos o equipos coordinados trabajando en función de un mismo objetivo.

Downsizing: Ha surgido como una necesidad de solucionar el exceso de burocracia existente en muchas organizaciones, lo que, además de la morosidad, dificultaba la toma de decisiones y la adaptación a las nuevas realidades ambientales. De hecho, muchas organizaciones adoptarán con razonable suceso los conceptos y las técnicas proporcionadas por la Teoría de la Burocracia pero, con el aumento de los niveles de competitividad y de la turbulencia ambiental, fue necesario repensar las estructuras y métodos de toma de decisiones como forma de incrementar la rapidez de respuesta y la capacidad de adaptación.

De la implementación del downsizing resulta una disminución de los niveles de gestión y de la dimensión de la organización a consecuencia de la supresión de áreas productivas no esenciales, permitiendo a la empresa centrarse en lo que de mejor sabe hacer (core competente), mientras subcontrata al exterior (outsourcing) actividades no fundamentales para el core-business, logrando una mayor flexibilización de la estructura organizacional. No obstante, la aplicación práctica del downsizing consistió, en la mayoría de las veces, en el corte de costes en áreas dichas no esenciales, resultando, en general, en el despido de numerosos trabajadores.

Reingeniería Humana: Proceso a través del cual una persona excelente se convierte en una persona aún mejor, al obtener la capacidad de moldearse a sí mismo, de rediseñarse, de afinar y ajustar sus valores y actitudes, de hacer a un lado el egoísmo, de obtener y ampliar su calidad humana. Su independencia y su interdependencia. Sus fundamentos son: las creencias, los principios, los valores, la ética y la congruencia.

Gestión del conocimiento: Es un concepto aplicado en las organizaciones. Tiene el fin de transferir el conocimiento desde el lugar dónde se genera hasta el lugar en dónde se va a emplear e implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas.²¹

²¹ BROOKING, A. "Intellectual Capital Core Asset for Third Millennium Enterprise", ed. esp. (1997), Paidós Empresa, Madrid



Pablo Belly define a la gestión del conocimiento como que cada uno sepa lo que el otro conoce en la organización con el objetivo de mejorar los resultados del negocio. Mientras que Brooking define La gestión del conocimiento como el área dedicada a la dirección de las tácticas y estrategias requeridas para la administración de los recursos humanos intangibles en una organización.

Desarrollo Organizacional: Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. El D.O. es nuevo y todavía incipiente, tiene décadas de existencia, por lo que su forma y potencialidad distan mucho de estar determinadas y sus problemas están lejos de encontrar una solución.²²

Es una estrategia educativa, dinámica y continua adoptada para lograr un cambio planeado en la organización. El D.O. casi siempre se centra sobre el lado humano de la empresa.

Los cambios que se buscan están directamente ligados a problemas de destino, crecimiento, identidad y revitalización, problemas de satisfacción y desarrollo humanos y problemas de eficiencia organizacional; que implicarán en último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos. Los agentes de cambio son en su mayoría extraños al sistema - cliente (agentes externos), por lo que se necesita una colaboración entre ellos.

Debe optimizar la interacción entre personas y grupos, para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico - económico - administrativo de comportamiento, de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización.

El D.O requiere visión global de la empresa, enfoque de sistemas abiertos, compatibilización con las condiciones del medio externo, contrato consciente y responsable de los directivos, desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones, institucionalización del proceso y auto sustentación de los cambios.

²² BENNIS Warren, "Desarrollo Organizacional", México D.F., Edit. Trillas, 2005



Balanced Scorecard: resulta una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la compañía. El Balanced Scorecard (BSC) fue originalmente desarrollado, por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton, como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las firmas alrededor del mundo.

Específicamente, los autores sugieren cuatro perspectivas:

- 1.- Perspectiva financiera: aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio.
- 2.- Perspectiva del cliente: cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer ésta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aun cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.
- 3.- Perspectiva interna o de procesos de negocio: cuáles son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Debemos preguntarnos: "Para satisfacer a los accionistas y clientes, en que procesos de negocio debemos sobresalir".
- 4.- Perspectiva de innovación y mejora: cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc.



Capítulo III.

ACOSO LABORAL

"MOBBING"



"Si quieres hacer la paz con tu enemigo tienes que trabajar con él. Entonces se convierte en tu compañero".

Nelson Mandela.



3.1 Concepto de Mobbing y/o Acoso laboral.

Muchas personas creen que el “mobbing” o acoso laboral es sinónimo de estrés o de trabajar bajo presión. Sin embargo, dicho concepto abarca mucho más.

El bullying laboral, mejor conocido como mobbing es un problema social tan antiguo como el trabajo mismo, sin embargo en últimas décadas ha cobrado importancia en el ámbito de Recursos Humanos como una de las mayores amenazas al equilibrio de cualquier trabajador y de cualquier empresa.

En 2012, OCC Mundial encuestó a más de 2 mil profesionistas para obtener cifras sobre el mobbing en México. Encontró que el 51% de los encuestados habían sido víctimas de acoso laboral en algún momento de su vida.

El acoso laboral como riesgo psicosocial podría ser confundido con otra manifestación patológica laboral denominada 'síndrome del trabajador quemado', o burnout. Sin embargo no representan el mismo fenómeno, pues literalmente el burn-out significa "estar quemado" o desgastado por circunstancias actitudinales o características inherentes a la profesión o el trabajo, el cual genera en el trabajador una intensa demanda en el aspecto emocional, exigencia muy común entre maestros o enfermeras, por citar dos ejemplos.

El mobbing también es confundido con el estrés y tiene paralelismos en sus manifestaciones con el acoso escolar, al que se asemeja en gran medida. En la mayoría de los casos, tanto en el acoso escolar como en el laboral, las estrategias que utilizan los acosadores o mobbers son sutiles, como se ha visto más bien de índole psicológica, pues la intención es no dejar rastro o huella del acoso. Lo que se pretende es hacer pasar al acosado, o mobbed, por incompetente, improductivo o problemático y, de paso, no poder ser acusados de nada, debido a la difícil demostrabilidad de una agresión de tipo psicológico.

A tales efectos, una táctica muy común es la provocación continuada, a través de la cual se intenta que la víctima, debido precisamente a la tensión o estrés a que vive sometida, acabe "explotando" y, en un arranque de ira, traicionándose a sí misma, bien de palabra o acto, con lo que ya se ha logrado el pretexto para el castigo o la expulsión, y así el acosador puede lavarse las manos.

El mobbing o acoso laboral es un grave problema que afecta a una gran proporción de trabajadores, para los que acudir a su puesto de trabajo acaba



resultando una auténtica pesadilla. Estas personas se encuentran a menudo aisladas, humilladas y amenazadas por el acosador y su grupo de seguidores y no son capaces de encontrar una solución a esta situación. El desconocimiento de esta problemática por gran parte de la sociedad y la ignorancia acerca de su gravedad y consecuencias hacen que las víctimas de este problema no sean creídas por sus familiares y amigos o que se considere que exageran. Otras veces, aun dándose cuenta de la gravedad de la situación, la víctima y sus allegados no saben qué hacer ni a quién acudir. Por ello, se ha estudiado este problema el objetivo de que, tanto las personas que están sufriendo acoso laboral, como sus familiares o los empresarios que deben salvaguardar el bienestar de sus empleados, puedan conseguir toda la información que precisen.

El término mobbing (del verbo inglés to mob, con el significado antes aludido) proviene de la etología, ciencia que estudia el comportamiento de los animales, sobre todo del campo de la ornitología, donde la conducta defensiva de un grupo de pequeños pájaros consiste en el atosigamiento continuado a un enemigo más grande, con frecuencia un ave rapaz. Estos comportamientos en la naturaleza terminan frecuentemente, o bien con la huida, o con la muerte del animal acosado por varios otros

La Organización Mundial de la Salud define mobbing como *“una situación de violencia o acoso recurrente dirigida hacia una persona con el objetivo de aislarlo de un grupo laboral; se caracteriza por conductas crueles y hostiles que se convierten en una tortura psicológica para la víctima.”*

El profesor de alemán, **Heinz Leymann** - doctor en Psicología del Trabajo y profesor de la Universidad de Estocolmo -, fue el primero en definir este término durante un Congreso sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo en el año 1990:

“(21) Situación en la que una persona ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo”²³

23 AMBROSIO Moctezuma Djamil, “Mobbing. Conductas que afectan el capital humano” México D.F., 2013



Por su lado el catedrático de la universidad de Alcalá España **Iñaki Piñuel** conceptualiza al mobbing laboral como *“El continuado y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros, que se comportan con él cruelmente con el objeto de lograr su aniquilación o destrucción psicológica y a obtener su salida de la organización a través de diferentes procedimientos legales, ilícitos o ajenos a un trato respetuoso o humillatorio y que atentan contra la dignidad del trabajador. El Mobbing tiene como objeto intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización o satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar y destruir que suele presentar el hostigador, que aprovecha la ocasión que le brinda la situación organizativa particular (reorganización, reducción de costes, burocratización, cambios vertiginosos, etc.) para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas”*²⁴

Según **Mary-France Hirigoyen** el Mobbing es: *“Cualquier manifestación de una conducta abusiva, y especialmente los comportamientos, palabras actos, gestos y escritos que puedan atacar contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un individuo, o que puedan poner en peligro su empleo, o degradar el clima de trabajo”*²⁵

Tomando en cuenta los conceptos anteriores se puede definir que el Mobbing es **“Toda situación en la que se ejerce violencia física, verbal y psicológica de manera continua y prolongada en los lugares de trabajo, teniendo como finalidad la intimidación y el miedo hacia los compañeros, orillándolos al abandono de la organización perjudicando el buen desempeño de esta”**.

3.2 Antecedentes y Orígenes del Mobbing Laboral

Se considera al psicólogo sueco Heinz Laymann, el primer investigador que sistematizó y difundió ampliamente el concepto y fenómeno del mobbing y sus consecuencias en (1990,1993 y 1996), está considerado como el primer investigador y pionero en la divulgación del acoso laboral en Europa, aunque ya

24 PIÑUEL Iñaki, **“Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo”**, Madrid España., 2000

25 HIROGOYEN Mary France, **“El acoso laboral”**, Barcelona España., 1990



había sido definido con anterioridad por Konrad Lorenz en 1991 en el ámbito etológico y por Heinemann en 1972 en el ámbito educativo.

Al libro editado por Laymann le siguieron otras obras de referencia en francés; Mary-France Hirigoyen en 1994 que es un médico psiquiatra, psicoanalista y psicoterapeuta familiar que se especializa en la terapia de acoso psicológico o moral; en español se publican libros de acoso en el trabajo de Iñaki Piñuel.

También a Leymann se le debe a que fue el primero en diseñar un cuestionario para medir el mobbing en las empresas LIPT (Leyman Inventory of Psychological Terrorization). El LIPT es un cuestionario que describe 45 conductas de acoso psicológico, debiendo señalar que la persona evaluada si las ha sufrido o no. En el año 2000 el profesor Iñaki Piñuel, con el propósito de evaluar no solo el mobbing en el ámbito laboral de las organizaciones, sino también sus consecuencias, elaboro el barómetro CISNEROS, la primera herramienta que se utilizó para medir la incidencia del fenómeno del acoso psicológico en España.

El profesor e investigador Iñaki Piñuel es un experto en el management y los Recursos humanos y uno de los primeros especialistas europeos en la divulgación del mobbing o acoso psicológico en el ámbito del trabajo y la educación.

La organización internacional del trabajo (OIT) cuenta con estudios que mencionan que cerca de 12 millones de personas sufren mobbing en el mundo, y mencionan que el mobbing está presente en empresas de todos los niveles.

En Suecia el Dr. Leymann y la Mtra. Annelie Gustafsson de la Universidad de Umea Suecia abordaron las graves consecuencias mentales y psicosomáticas para la salud de las personas sometidas a un proceso de acoso psicológico, proponiendo el trastorno por estrés postraumático (TEPT) como el diagnóstico psiquiátrico y psicológico correcto.

Describieron el concepto de mobbing y los síntomas del TEPT y luego presentaron algunos resultados de análisis factorial de un estudio representativo de la mano de obra sueca de 2,428 sujetos sobre mobbing que muestra los síntomas encontrados en las víctimas del acoso psicológico en 350 sujetos en donde se enfatiza que la personalidad de la víctima no es causa del inicio del proceso acoso psicológico.²⁶

26 AMBROSIO Moctezuma Djamil, "Mobbing. Conductas que afectan el capital humano" México D.F., 2013



3.3 Panorama general del Bossing laboral y su relación con el Moobing.

Hemos comentado el tema del Mobbing, el acoso laboral por parte de los compañeros de trabajo, una situación difícil de manejar que puede llevar hasta la renuncia, y los que no pueden darse ese lujo, pueden padecer algún trastorno psicológico importante. Pero en este caso, una variante de esta terrible situación, es el bossing, que es el sometimiento y sufrimiento psicológico por parte del / los jefe/s. Una situación extremadamente difícil, la cual la viven diariamente alrededor del 8% de los trabajadores en Europa, es por eso mismo que se han promulgado leyes protegiendo los derechos de los trabajadores en diversos países.

Bossing: “Acoso de un jefe o sus representantes, para deshacerse de un empleado incómodo”

El bossing es llevado a cabo por el empleador, jefe o superior directo. Generalmente es cuando éste, por alguna razón que el empleado desconoce, desea hacer de su vida laboral un “real infierno”. Otra de las razones más comunes es cuando el empleador quiere despedir al empleado, pero para abaratar los costos del despido, decide hacerle la vida imposible para que éste renuncie.

Muchas veces se verifica que el jefe no es de las personas más agradables del planeta, pero esto nada tiene que ver con el bossing. La situación en el bossing, es realmente intimidatoria y agresiva, disminuyendo al trabajador.

La agresión directa, el maltrato verbal es el más fácil de notar, pero la agresión en forma pasiva es más difícil, ya que muchos llegan a soportarla, como algo parte del trabajo.

Acosar, acorralar en grupo, es tanto la acción de un hostigador u hostigadores conducente a producir miedo, terror, desprecio o desánimo en el trabajador afectado hacia su trabajo, como el efecto o la enfermedad que produce en el trabajador. Esta persona o grupo de personas reciben una violencia psicológica injustificada a través de actos negativos y hostiles dentro o fuera del trabajo por parte de grupos sociales externos, de sus compañeros ("acoso horizontal", entre iguales), de sus subalternos (en sentido vertical ascendente) o de sus superiores (en sentido vertical descendente, también llamado bossing, del inglés boss, jefe).



Dicha violencia psicológica se produce de forma sistemática y recurrente durante un tiempo prolongado, a lo largo de semanas, meses e incluso años, y a la misma en ocasiones se añaden "accidentes fortuitos" y hasta agresiones físicas, en los casos más graves. Una situación de acoso muy prolongada en el tiempo, además de enfermedades o problemas psicológicos, puede desembocar, en situaciones extremas, en el suicidio de la víctima.

Lo que se pretende en último término con este hostigamiento, intimidación o perturbación (o normalmente la conjugación de todas ellas) es el abandono del trabajo por parte de la víctima —o víctimas—, la cual es considerada por sus agresores como una molestia o amenaza para sus intereses personales (necesidad de extorsión, ambición de poder, de riquezas, posición social, mantenimiento del statu quo, etc.)

3.4 Características del Mobbing

Una vez instaurado el acoso laboral, su origen llega a aparecer como desdibujado o se ha olvidado, ya que la finalidad del hostigamiento es desconectar a la víctima y llevarla a una situación de total confusión.

Pero, porqué se desarrolla el proceso de mobbing, cuáles son las causas que desencadenan que un grupo de trabajadores acose de forma sistemática y durante un tiempo prolongado a otro trabajador, sin que exista ninguna conducta de compasión por parte del acosador o de rebeldía por parte de la víctima. Generalmente proliferan en la sociedad prejuicios que sustentan que el problema surge cuando un trabajador con dificultades de carácter entra en un grupo de trabajo, que atribuye el desencadenante del proceso de hostigamiento a la propia víctima, a su forma de ser.

Según Hirigoyen el objetivo de un trabajador perverso es acceder al poder o mantenerse en él, para lo cual utiliza cualquier medio, no se trata de atacar a alguien directamente, como ocurre con el abuso de poder, sino que debe crear fragilidad para impedir que el otro pueda defenderse. En el abuso de poder el superior en la jerarquía tiene un estilo de dirección que consiste en presionar de forma sistemática a todos sus subordinados, es una situación que no afecta a un solo trabajador, sino a todos los que tienen un nivel inferior en la jerarquía.²⁷

²⁷ HIROGOYEN Mary France, "El acoso laboral", Barcelona España., 1990



En el mobbing no suele haber prueba alguna de la realidad de lo que se está padeciendo, porque no suele haber violencia física, cuando hay violencia física, sí hay elementos exteriores que pueden atestiguar lo que sucede, pero en conductas de acoso de este tipo no hay ninguna prueba objetiva. Parece establecerse un proceso fóbico recíproco, de tal manera que el trabajador objeto de mobbing provoca conductas permanentes de hostilidad en el perverso y, a la vez, la visión de su acosador desencadena en la víctima un proceso de miedo. El miedo genera conductas de obediencia, cuando no de sumisión en la persona acosada, y también en los compañeros que dejan hacer y que no quieren fijarse en lo que ocurre a su alrededor. Una vez iniciado el mobbing se establece un círculo vicioso que se retroalimenta del miedo de la víctima ante el acosador, ya que este miedo genera una actitud defensiva que provoca nuevas agresiones, así como fenómenos de fobia recíproca.

Se ha postulado desde una visión psicoanalítica que el acoso laboral puede encubrir una relación amorosa inconsciente, que por no ser reconocida o por ser negada, se expresa como agresividad o que el acosador identifica en la víctima algo que rechaza de él mismo o de las figuras parentales o que hay cosas que la víctima realiza o piensa de manera diferente al acosador o por celos, ya que el acosador desearía tener con otros la relación que tiene la víctima o por envidia, ya que el acosador quiere destruir a la víctima porque le señala una falta o una imperfección (Menassa de Lucía y Rojas Martínez).

Según el profesor Iñaki Piñuel y Zabala son características habituales en el acoso laboral las siguientes:

- Gritar, avasallar o insultar a la víctima cuando está sola o en presencia de otras personas.
- Asignarle objetivos o proyectos con plazos que se saben inalcanzables o imposibles de cumplir, y tareas que son manifiestamente inacabables en ese tiempo.
- Sobrecargar selectivamente a la víctima con mucho trabajo.
- Amenazar de manera continuada a la víctima o coaccionarla.
- Quitarle áreas de responsabilidad clave, ofreciéndole a cambio tareas rutinarias, sin interés o incluso ningún trabajo que realizar ("hasta que se aburra y se vaya").



- Modificar sin decir nada al trabajador las atribuciones o responsabilidades de su puesto de trabajo.
- Tratarle de una manera diferente o discriminatoria, usar medidas exclusivas contra él, con vistas a estigmatizarlo ante otros compañeros o jefes (excluirle, discriminarle, tratar su caso de forma diferente, trasladarle a puestos inferiores, rebajarle el sueldo).
- Ignorarlo ("hacerle el vacío") o excluirlo, hablando sólo a una tercera persona presente, simulando su no existencia ("ninguneándolo") o su no presencia física en la oficina, o en las reuniones a las que asiste ("como si fuese invisible").
- Retener información crucial para su trabajo o manipularla para inducirle a error en su desempeño laboral, y acusarle después de negligencia o faltas profesionales.
- Difamar a la víctima, extendiendo por la empresa u organización rumores maliciosos o calumniosos que menoscaban su reputación, su imagen o su profesionalidad.
- Infravalorar o no valorar en absoluto el esfuerzo realizado por la víctima, negándose a evaluar periódicamente su trabajo.
- Bloquear el desarrollo o la carrera profesional, limitando retrasando o entorpeciendo el acceso a promociones, cursos o seminarios de capacitación.
- Ignorar los éxitos profesionales o atribuirlos maliciosamente a otras personas o a elementos ajenos a él, como la casualidad, la suerte, la situación del mercado, etc.
- Criticar continuamente su trabajo, sus ideas, sus propuestas, sus soluciones, etc.; o simplemente no tomarlas en cuenta bajo cualquier pretexto.
- Monitorizar o controlar malintencionadamente su trabajo con vistas a atacarle o a encontrarle faltas o formas de acusarle de algo.



- Castigar duramente o impedir cualquier toma de decisión o iniciativa personal en el marco de sus responsabilidades y atribuciones.
- Bloquear administrativamente a la persona, no dándole traslado, extraviando, retrasando, alterando o manipulando documentos o resoluciones que le afectan.
- Ridiculizar su trabajo, sus ideas o los resultados obtenidos ante los demás trabajadores, caricaturizándolo o parodiándolo.
- Invasión de la privacidad del acosado interviniendo su correo, su teléfono, revisando sus documentos, armarios, cajones, etc.
- Robar, destruir o sustraer elementos clave para su trabajo.
- Atacar sus convicciones personales, ideología o religión.
- Animar a otros compañeros/jefes a participar en cualquiera de las acciones anteriores mediante la persuasión, la coacción o el abuso de autoridad.
- Atentar contra la ergonomía del trabajador en su sitio laboral.

3.4.1 Características de la víctima

Se ha llegado a afirmar que cualquier persona puede ser víctima de mobbing, si se dan las condiciones adecuadas: un acosador que perciba a la persona acosada, como una amenaza y un entorno laboral favorable para la aparición del mobbing. Pero algunos han subrayado determinadas características comunes de las víctimas de acoso laboral.

Sáez dice que son personas inteligentes, competentes, con creatividad y dedicación al trabajo, con una alta lealtad hacia la organización, identificadas con su trabajo y percibidas como una amenaza. Indica que las víctimas pueden presentar cambios de personalidad como consecuencia del estrés postraumático producido por el mobbing, y presentan baja autoestima y ansiedad en ámbitos sociales.

González de Rivera destaca de las víctimas tres características principales:

- Inocencia (no son capaces de dañar y no detectan en los demás las intenciones malévolas).



- Dependencia afectiva (tienen tendencia a proteger y conservar sus lazos interpersonales; son hipersensibles al rechazo y buscan constantemente el apoyo de los demás).
- Autenticidad (persiguen la autorrealización y el autoconocimiento).

La capacidad empática de las víctimas presenta un déficit para percibir las intenciones ocultas tanto en otros como en sí mismo, especialmente las relacionadas con la envidia. Ante el traumatismo repetido que supone el acoso, se va produciendo un bloqueo de la empatía, que finalmente lleva a la pérdida total de capacidad para percibir las intenciones malévolas y la envidia (González de Rivera).

Aunque no se pueden determinar las características personales que predisponen a la víctima a ser acosada, el acosador selecciona un perfil de persona: abierta, alegre, con talento, con carisma, comunicativa, feliz, etc. Estas cualidades las envidia el acosador porque no las posee (Piñuel y Zabala).

En su descripción de las víctimas Piñuel y Zabala destaca que son personas con:

- Elevada ética, honradez, rectitud, alto sentido de la justicia, y con su actitud ponen de manifiesto la falta de ética de la organización.
- Autonomía, independencia de juicio e iniciativa propia.
- Extraordinaria capacidad para su trabajo: el acosado posee capacidades de las que el acosador carece. La probabilidad de acoso aumenta cuando la capacidad de la víctima coincide con los déficits del acosador y, especialmente, si esta capacidad es relevante en la organización de trabajo.
- Carisma, popularidad y capacidad de liderazgo informal.
- Facilidad para la cooperación y el trabajo en equipo.
- Situación personal o familiar satisfactoria.
- Alta capacidad de empatía y compromiso con el bienestar de los demás.

Hirigoyen resalta que el acosador detecta los puntos débiles de sus víctimas y los ataca, y no considera que la víctima posea en sí misma rasgos que la



predispongan a ser acosada, sino que la víctima ha sido elegida por el perverso por poseer atributos de los que pretende apropiarse, siendo concebida por el acosador como un objeto cuya finalidad es satisfacer sus necesidades.

Diferencia a las víctimas de acoso, a las que no les interesa el sufrimiento y se sienten liberadas cuando se las separa del acosador, de las personas masoquistas que no se defienden del agresor porque se encuentran paralizadas, no porque no quieran reaccionar.

Las víctimas de acoso laboral suelen ser transparentes, mostrándose tal como son, presentan tendencia a culpabilizarse, vulnerabilidad a las críticas, dudan de sus propias capacidades, se sacrifican por los demás y manifiestan una gran vitalidad.

Otros afirman que las víctimas de mobbing son sujetos con ciertos rasgos depresivos, con baja autoestima, con tendencia a auto culpabilizarse y están necesitados de afecto y aprobación constante, en definitiva dan la impresión de ser inofensivos y de encontrarse indefensos (Schuster). También se ha visto que las víctimas son los vulnerables o envidiables, los depresivos, los necesitados de afecto o amenazantes, los activos y eficientes, los que pretenden cambiar las reglas y cuya sola presencia cuestiona a los líderes. Se ha dicho también que el acosado es un intelectual brillante con excelentes dotes creativas, aunque sin muchas habilidades sociales (González de Rivera) y si hacemos un retrato robot, las víctimas de mobbing serían personas abiertas, comunicativas, benévolas, simpáticas y populares (Piñuel y Zabala).

En cuanto a las características de personalidad de las víctimas, Leymann no encuentra diferencias significativas, y nos alerta de que cuando algunos estudios hallan diferencias o características comunes de las víctimas de acoso, puede que estén interpretando como rasgos de personalidad previos al acoso, lo que en realidad son consecuencias del acoso sobre la personalidad de la víctima.

En este sentido, Pérez Bilbao indica que los altos niveles de neuroticismo y baja autoestima presentados por las víctimas de mobbing deberían ser interpretados como efecto del mobbing y no como causa del mismo.

De manera que aunque no se pueda objetivar la existencia de un tipo de personalidad que predisponga a las personas a ser víctimas, sí parecen existir características comunes para que una persona sea víctima de mobbing.



Es el ser percibido como una amenaza para el acosador, generalmente por poseer una serie de cualidades que él no posee y de las que pretende apropiarse, siendo ésta, la base del comportamiento de maltrato.

3.4.2 Características del acosador

La literatura científica ha destacado diferentes aspectos de la personalidad del acosador para explicar su comportamiento.

Field describió al acosador como mentiroso, encantador, con falsa apariencia de seguridad, controlador, crítico, irritable, buen actor, líder convencido, vengativo, violento, irritable, agresivo e incapaz de asumir las culpas.

Por su parte, Rodríguez López señala que son personas resentidas, frustradas, envidiosas, celosas o egoístas, teniendo uno, varios o todos estos rasgos en mayor o menor medida. Están necesitadas de admiración, reconocimiento y protagonismo y lo que quieren es figurar, ascender o aparentar, aun cuando simplemente deseen hacer daño o anular a otra persona.

Piñuel y Zabala nos presenta al acosador como 'un asesino en serie', ya que los comportamientos de acoso no son algo aislado, sino que en la historia del acosador suelen encontrarse varias personas acosadas a lo largo de los años. Sitúa la causa del comportamiento del acosador en sus profundos sentimientos de inadecuación personal y profesional, que configuran un complejo de inferioridad, ante el cual el acosador responde intentando incrementar su autoestima y disminuyendo la de los demás. El acoso laboral sería una forma de afrontamiento del malestar provocado por ese complejo de inferioridad. Considera que el acosador puede presentar alguna psicopatología como trastorno narcisista, trastorno psicópata y trastorno paranoide.

De manera que Piñuel y Zabala llega a denominar como jefes tóxicos a aquellos nuevos jefes 'psicópatas' que triunfan en las empresas, convirtiéndolas en campos de concentración. Define tres perfiles de jefes tóxicos. El directivo de tipo narcisista, que busca en sus subordinados un auditorio, monopoliza todos los méritos y, por lo tanto, nunca apoya, sino que más bien destruye a aquellos que cree que pueden hacerle sombra. El directivo psicópata, aparentemente encantador, aunque calculador y malévolo, sobre todo con los trabajadores más frágiles. Y el directivo paranoide, que desconfía de todo el mundo, fiscaliza



constantemente el trabajo de sus subordinados e interpreta de forma negativa la mayoría de las iniciativas.

González de Rivera describe la personalidad del acosador como una combinación de rasgos narcisistas y paranoides, destacando como rasgos propios de estas personas la envidia (el acosador experimenta celos y envidia, que consiste en el sufrimiento por el bien ajeno y en el placer por su mal, por lo que trata de arrebatar al otro aquello que considera valioso), la necesidad de control y la mediocridad. La mediocridad es la ausencia de interés, aprecio o aspiración hacía lo excelente, y a las personas que la manifiestan se les denomina vacía, fatua o malvada. Postula el concepto de trastorno por mediocridad inoperante activa (síndrome MIA), caracterizado por un gran deseo de notoriedad y de influir sobre los demás, por el desarrollo de una gran actividad inoperante, que manifiesta una gran envidia por las cualidades de los otros a los que intenta destruir y que suele apropiarse de los méritos de los demás (González de Rivera).

Para Hirigoyen el acosador es un perverso narcisista, que se encuentra vacío, que busca su propia imagen en los demás, que intenta apropiarse de la imagen del otro, que utiliza a la víctima y luego la destruye, que siente placer en la humillación y el sufrimiento del otro, que no tiene sentimiento de culpa, que muestra un complejo de inferioridad en relación con las víctimas, y siente envidia por no poseer algo que el otro posee, por lo que intenta atacar la autoestima del otro para aumentar su propio valor. El acosador no empatiza ni siente interés por los demás, pero desea que los otros se interesen por él, seduce al otro y lo utiliza. El acosador utiliza mecanismos de defensa como la proyección y la negación de la realidad. Atribuye a la víctima sus propias intenciones, sus propios errores y sus propios miedos como si se tratara de un espejo, y rechaza considerar a la víctima como persona, sino como un objeto, de cuyas cualidades morales pretende adueñarse. La persona acosadora muestra una personalidad con raíz narcisista, caracterizada por la seducción y el vacío, se aproxima a la personalidad paranoide, ya que proyecta lo negativo al exterior.

3.4.3 Características de los cómplices

Para que se produzca el mobbing son necesarias tres condiciones: el secreto de sus actuaciones, la culpa de las víctimas y la existencia de testigos mudos, es decir, de compañeros que sin formar parte del grupo de acoso, presencian los



ataques pero no dicen nada, respondiendo a mecanismos de atribución erróneos que culpabilizan a las víctimas (Piñuel y Zabala).

En muchas ocasiones el acosador y sus cómplices tratan de convencer a la víctima de que es problemático, raro, violento, etc., y así la víctima tiende a sentirse culpable (Fornés).

La falta de apoyo de los compañeros hacia las víctimas, frecuente en estos procesos, ha sido interpretada por Olweus como resultado de la influencia que los acosadores ejercen sobre los demás. En el caso de acoso entre iguales se produce un contagio social que inhibe la ayuda e incluso fomenta la participación en las conductas intimidatorias por parte del resto de los compañeros que conocen el problema, aunque no hayan sido protagonistas inicialmente del mismo.

Para que el mobbing se desarrolle es preciso que el acosador tenga cómplices que apoyen o encubran o se muestren indiferentes ante las conductas de acoso, por lo que permiten el proceso de acoso y destrucción. Los cómplices silentes suelen ser personas deseosas de agrandar a los demás, inseguras, indecisas, temerosas, que se someten a cualquier orden si con ello obtiene una recompensa (Fornés), que tiene escasa valía profesional y bajos escrúpulos (González de Rivera). Además son capaces de una actitud violenta y despiadada contra el débil (víctima) si se siente respaldada por un líder fuerte y difuminado en el grupo, sin que aparezca el sentimiento de culpa (Fornés). De manera que para que una situación de mobbing pueda hacerse crónica, es necesario que exista un entorno que participe como cómplice o como consentidor (González de Rivera).

3.4.4 Características de la organización

El acoso laboral tiene lugar en el seno de una organización, por lo que uno de los factores implicados en su desarrollo y mantenimiento es el contexto de la organización, pues en función de cómo sea ésta, puede incrementar o disminuir la posibilidad de que aparezca acoso laboral. El proceso de acoso laboral se verá favorecido por una pobre organización del trabajo, por una deficiente gestión de los conflictos y por un clima laboral propicio al acoso. Se ha considerado que un estilo de supervisión y control organizativo inadecuado (Meseguer de Pedro y otro), el abuso de poder, el liderazgo inadecuado, la codificación de los conflictos, la incomunicación, las pobres relaciones interpersonales construyen un clima organizativo propicio para el mobbing la facilitación de conflictos de intereses en sus empleados y el alto grado de estrés organizacional, el alto grado de estrés y la



escasa seguridad en el empleo, como puede ser el caso de algunas multinacionales reacias a contratar personal de forma fija o el sector de la educación, pública o privada, en el que se informa de numerosos estresores unidos a contratos efímeros, la gestión inadecuada de los recursos económicos y de poder, las organizaciones muy jerarquizadas, en las que están penalizados los desacuerdos respecto a las decisiones de los niveles superiores, las organizaciones cuya productividad no es evaluada de forma externa (por ejemplo, una Universidad o Centro Público de Salud) y, en general las organizaciones públicas en las que las relaciones interpersonales con los compañeros y jefes pueden jugar un papel importante en la promoción de la carrera laboral y en organizaciones en que se da una reestructuración o fusión con otras empresas, debido a la incertidumbre que, en los trabajadores, producen dichos cambios .

Se habla de organizaciones tóxicas para referirse a aquellas organizaciones que suponen un peligro para la salud de los trabajadores y que propician que en su seno se den comportamientos de mobbing.

Estas organizaciones tóxicas tienen una organización deficiente, improvisadora, caracterizada por falta de interés y apoyo por parte de los supervisores, en la que el personal responsable es impotente para resolver los conflictos o se despreocupa de los mismos, con múltiples jerarquías, deficitaria organización del trabajo, indefinición de funciones y conflictos de rol, escaso flujo de información, objetivos de trabajo poco claros, estilo de dirección autoritario y existencia de líderes no oficiales sino espontáneos. Además, la organización no gestiona los conflictos de manera adecuada, sino que adopta posiciones que contribuyen a aumentarlo.

Se han propuesto tres elementos que favorecen las situaciones de acoso: el aislamiento social (lo que dificulta la libre difusión de la información y facilita la manipulación de la opinión), la cohesión interna del grupo acosador (en el que cualquier intento de independencia es considerado como una traición) y la improductividad (característica de aquellas organizaciones cuya cultura considera valores prioritarios el poder y el control sobre la productividad y la eficacia)



3.5 Factores de Riesgo

3.5.1 Razones

Las razones por las cuales en determinadas situaciones laborales comienzan a gestarse conductas de acoso hacia los trabajadores pueden ser muy diversas, estas pueden ir desde importantes diferencias o conflictos de entre el acosador y su víctima, hasta situaciones donde este tipo de comportamiento se convierte en una especie de "distracción" para los acosadores.

Siguiendo el mismo modelo presente en cualquier riesgo profesional de origen psicosocial, para analizar el riesgo de sufrir un proceso de acoso moral en el trabajo se deben analizar dos aspectos:

Los factores objetivos: Ligados al trabajo que pueden favorecer, o disuadir, una respuesta de acoso para hacer frente a una cierta situación conflictiva o crítica. Los dos aspectos más comunes son:

- La organización del trabajo
- El modo de gestión de los conflictos por parte de los superiores

Los factores individuales: Desencadenan u originan una situación de acoso, atendiendo a las características de los sujetos de esa relación hostil: agresor y víctima.

3.5.2.- Factores laborales que generan mobbing

Las causas exógenas al propio trabajador pueden asociarse a dos variables fundamentales, antes enunciadas:

- La organización del trabajo: Asociada a la atribución de tareas que entrañan una sobrecarga cuantitativa y un déficit cualitativo.
- La sobrecarga cuantitativa se define por mucha demanda y poco control.
- El déficit cualitativo se entiende como la obligación de efectuar un trabajo repetitivo, aburrido, a veces inútil o mal elaborado. Cuando se obliga a los trabajadores a hacer mal su trabajo.



- El modo de gestión de los conflictos por parte de los superiores: Desde la dirección caben dos posturas que acrecientan el acoso. Una de ellas es la negación del conflicto y otra la participación de la misma dirección en éste.
- El modo y condiciones de la organización del trabajo: Hay una íntima relación entre una pobre organización del trabajo y aparición de conductas de acoso.

Las deficiencias más importantes en las empresas relacionadas con la existencia de mobbing son:

- Ausencia de interés, apoyo e incluso ausencia total de relación con los superiores.
- Existencia de excesivas jerarquías.
- Existencia de líderes espontáneos (informales), cuya autoridad se cuestiona continuamente.
- Flujos pobres de información al no existir estructuras formales.
- Falta de recursos, tanto humanos como materiales.
- Falta de definición de los objetivos perseguidos y de autonomía en su realización.
- Inseguridad de las condiciones de trabajo.
- Excesiva carga de trabajo debido a la escasez de plantilla o deficiente reparto.
- Tareas con bajo contenido, monótonas y con poca autonomía.
- Ambigüedad de rol: No quedan claras las exigencias demandadas al trabajador, por tanto, aumenta la carga psíquica.
- Prolongación y mala gestión del tiempo de trabajo.

En el punto de mira ¿Cómo puede comprobarse?, muchos de ellos son factores considerados como estresantes.



Los puestos de trabajo donde se produce una exigencia continua para producir, favorecen el desarrollo de conductas acosadoras, aunque no debe confundirse, el acoso con prácticas “tiránicas” o abusivas de gestión empresarial, ni la existencia de organizaciones con reducida presión competitiva están exentas, como sucede en el ámbito de las administraciones públicas.

El modo de gestión de los conflictos por parte de los superiores

Los principales aspectos que pueden incidir son:

- Falta de resolución de conflictos: Por la negación del conflicto mismo.
- Gestión inadecuada: Al no adoptar la medida más eficaz o adoptar aquella que agrava la situación de acoso, convirtiéndose en cooperador.
- Incredulidad o negación: Cuando los responsables no saben o no entienden cómo surge la situación y en consecuencia no hacen nada.
- Actividades con falta de ética: Cuando algún/os trabajadores deciden denunciar las condiciones de trabajo, son objeto de acoso.

3.5.3.- Factores individuales generadores de mobbing

Dentro del análisis del acoso moral debe considerarse la vertiente personal subjetiva y relacional. Así, desde esta perspectiva individual, se llama la atención sobre la existencia de:

- Perfiles de personalidad propicios para ser acosador “jefes” o “personas” psicosocialmente “tóxicas”.
- Perfiles de personas propicios para ser acosados.

El acosador

Sumisión: El agresor es difícil de descubrir en situaciones de mobbing, ya que proyecta una imagen positiva hacia los restantes compañeros.

El acosador es una persona fría y malvada, pero no de forma ostensible; por ello, realiza pequeños retoques desestabilizadores que son difíciles de identificar; como por ejemplo: insinuaciones, alusiones malintencionadas, mentiras, y humillaciones,



etc.; son personas con gran capacidad de convencimiento ya que cuentan mentiras como si fuesen verdades.

A pesar de su encanto en público, en privado son personas violentas y rencorosas. Suelen mostrar una gran facilidad comunicativa aunque si se analiza el contenido de su discurso suele ser vacuo.

El acosador en el fondo, tiene miedo a perder privilegios que le concede la organización. Entre los agresores deben distinguirse dos grupos: los que colaboran con comportamientos agresivos de forma pasiva y, aquellos que protagonizan la agresión directamente.

El primer objetivo del acosador consiste en paralizar a su víctima para que no pueda defenderse, de modo que, por mucho que intente comprender qué ocurre, no tiene herramientas para hacerlo. La víctima no se da cuenta de la manipulación perversa y no reacciona cómo lo haría en un proceso normal.

Con estos métodos y palabras aparentemente insignificantes y de las cosas que no se dicen, es posible desequilibrar a alguien o incluso desmoronarle sin que el entorno se percate.

El perfil del acosador se correspondería con las características siguientes:

- No tiene sentido de culpa ni conciencia.
- Es un trabajador mediocre o ineficaz.
- Es controlador y mentiroso compulsivo.
- Busca el respaldo de la dirección de la empresa.
- Es cobarde.
- Utiliza cualquier excusa para hostigar a su víctima.
- Es envidioso y egoísta.
- Se cree perfecto en todo lo que hace.
- Desea ser el centro de atención.
- Se atribuye logros de otros.



- Se siente inferior al acosado.
- Generalmente tiene complejos.

Las principales armas que utiliza el acosador según Heinz Leyman son:

Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse adecuadamente con otros, incluido el propio acosador:

- El jefe o acosador no permite a la víctima la posibilidad de comunicarse.
- Se interrumpe continuamente a la víctima cuando habla.
- Los compañeros le impiden expresarse.
- Los compañeros le gritan, le chillan e injurian en voz alta.
- Se producen ataques verbales criticando trabajos realizados.
- Se producen críticas hacia su vida privada.
- Se aterroriza a la víctima con llamadas telefónicas.
- Se le amenaza verbalmente.
- Se le amenaza por escrito.
- Se rechaza el contacto con la víctima (evitando el contacto visual mediante gestos de rechazo, desdén o menosprecio, etc.)
- Se ignora su presencia, por ejemplo dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si no le vieran o no existiera).

Actividades de acoso para evitar que la víctima tenga la posibilidad de mantener contactos sociales:

- No se habla nunca con la víctima.
- No se le deja que se dirija a uno.
- Se le asigna a un puesto de trabajo que le aísla de sus compañeros.
- Se prohíbe a sus compañeros hablar con él.



- Se niega la presencia física de la víctima.

Actividades de acoso dirigidas a desacreditar o impedir a la víctima mantener su reputación personal o laboral:

- Se insulta o se calumnia a la víctima.
- Se hacen correr cotilleos y rumores orquestados por el acosador o el grupo de acoso sobre la víctima.
- Se ridiculiza a la víctima.
- Se atribuye a la víctima ser una enferma mental.
- Se intenta forzar un examen o diagnóstico psiquiátrico.
- Se fábulas o inventa una supuesta enfermedad de la víctima.
- Se imitan sus gestos, su postura, su voz y su talante con vistas a poder ridiculizarlos
- Se atacan sus creencias políticas o religiosas.
- Se hace burla de su vida privada.
- Se hace burla de sus orígenes o de su nacionalidad.
- Se le obliga a realizar un trabajo humillante.
- Se monitoriza, anota, registra y consignan en equidad el trabajo de la víctima en términos malintencionados.
- Se cuestionan o contestan las decisiones tomadas por las víctimas.
- Se le injuria en términos obscenos o degradantes.
- Se acosa sexualmente a la víctima con gestos o proposiciones.
- No se asigna a la víctima trabajo ninguno.

El acosado Sin posibilidad de iniciativa. El acosado suele ser una persona a la que le gusta trabajar y rendir. Durante años, su actividad ha sido notablemente



buena y, de repente, cae porque el acosador deja de darle trabajo para desprestigiarle.

La víctima del mobbing se siente incomprendida y sola frente a su enemigo, en una situación de escape, sin salida, en la que no sabe cómo ha entrado ni, con frecuencia, por qué. Muchas personas afectadas por el mobbing se preguntan todavía qué han hecho mal, cuál fue su comportamiento equivocado que pudo provocar el odio de los demás hacia ellas.

Los sujetos con riesgo de padecer mobbing pueden clasificarse en tres grupos:

- Los envidiables: Personas brillantes y atractivas pero consideradas como peligrosas o competitivas por los líderes implícitos del grupo que se sienten cuestionados.
- Los vulnerables: Personas con alguna peculiaridad o defecto, o simplemente depresivos necesitados de afecto que dan la impresión de ser inofensivos e indefensos.
- Los amenazantes: Trabajadores activos, eficaces, que ponen en evidencia lo establecido y pretenden imponer reformas.

El perfil del acosado se corresponde con las características siguientes:

- Elevado sentido de la ética.
- Justo y comprensivo.
- Inteligente y dedicado.
- Muy capacitado para su trabajo.
- Fuerte sentimiento de compañerismo.
- Trabaja bien en equipo.
- Independiente y con iniciativa.
- Muy apreciado entre sus compañeros.
- Los acosados son personas abiertas sin problemas de integración.



- Suelen ser agradables y con un gran sentido del compañerismo en la empresa.
- Razonables
- Con grandes sentimientos de culpabilidad.
- Dan un gran valor a la igualdad y la justicia.
- Son muy creativos y brillantes.
- Muy profesionales y muy dedicados al trabajo.
- Muy responsables.
- Odian el autoritarismo.
- Les gusta el trabajo en equipo.
- Odian ser sometidos.
- Son más competentes que los acosadores.
- Con creencias religiosas o políticas distintas a las del acosador, u orientación sexual diferente.
- Personas que viven solas o no tienen apoyo familiar.
- Indefensas.

3.6 Fases del Mobbing.

El mobbing no es un fenómeno ocasional, sino un proceso gradual que se desarrolla a lo largo del tiempo, desde la etapa inicial donde las conductas hostiles son sutiles y a menudo pasan desapercibidas para el grupo de trabajo hasta fases más activas, donde se implican superiores y compañeros. Se han sistematizado 7 grandes fases (Leymann) que marcan la evolución del proceso de mobbing:

Figura 5: Las 7 fases del Mobbing según Leymann²⁸



Fase 0: La seducción.

Sin esta fase no puede darse el acoso. En esta fase el acosador aún no ha manifestado su gran potencial violento. Normalmente, la seducción va dirigida a la víctima, pero en ocasiones está destinada al entorno próximo de la víctima y puede quedar enmascarada.

²⁸ PIÑUEL Iñaki, "Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo", Madrid España., 2000



Fase 1: De conflicto

En el lugar de trabajo, como en cualquier otro entorno social, se producen conflictos interpersonales. Habitualmente los conflictos se resuelven de forma adecuada. Sin embargo, en ocasiones, el conflicto interpersonal inicial puede ir evolucionando hacia un problema de mayor magnitud. La duración de esta primera fase acostumbra a ser corta y no puede definirse propiamente como acoso laboral.

Fase 2: Estigmatización o mobbing

En esta fase las conductas de hostigamiento hacia la víctima del mobbing se instauran de forma permanente con la frecuencia como mínimo de una vez a la semana y con una duración en el tiempo de más de seis meses. El conflicto inicial se convierte en un proceso de estigmatización, desvaneciéndose el origen del proceso de acoso. La víctima que no comprende lo que está ocurriendo, en unos casos niega la realidad, en otros se culpa del conflicto y, en otros, las menos, se intenta revelar contra su situación. De cualquier modo, la indefensión de la víctima frente al acoso permite la prolongación de esta fase hasta su culminación, provocando el aislamiento de la víctima, la disminución de su autoestima y la aparición de la sintomatología ansioso-depresiva (Piñuel y Zabala).

Fase 3: El entorno

La respuesta del entorno laboral será la que determinará la resolución rápida del acoso o bien su implantación permanente, con el consiguiente daño en la salud del acosado. Por tanto, el entorno es un elemento básico en el desarrollo o en la resolución del acoso laboral. Los cómplices son los que magnifican las consecuencias de la conducta arbitraria, al permitir las decisiones ilegales e inmorales del causante del acoso: "se le deja hacer". El superior jerárquico decide voluntariamente no hacer caso de las quejas del acosado y en su lugar da libertad al acosador para que se ensañe con vilezas de todo tipo. Lógicamente, el superior es el principal alentador dentro de la dinámica del mobbing, es partícipe, es cómplice, aprovecha para proyectar sobre el acosado la venganza, los celos y las frustraciones personales.



Fase 4: De intervención de la organización

La evolución del mobbing llega a afectar negativamente al funcionamiento de la empresa o institución. Alguna persona de la dirección (habitualmente un superior jerárquico o un representante del departamento de personal) interviene con el propósito inicial de solucionar el conflicto. Sin embargo, en este punto del proceso (quizá ya con más de seis meses o un año desde su inicio), el conflicto se personaliza y se tiende, por parte de los agentes externos, a considerar a la víctima como la responsable de los incidentes producidos, o en todo caso, la posible solución pasa por su persona y no por la del acosador.

La empresa o institución puede intervenir:

Positivamente (cuando a través de la negociación se le generan alternativas al trabajador y se llega a un acuerdo para la resolución del problema y se permite un cambio de puesto, si fuera necesario, se fomenta la participación y el diálogo, se especifican las funciones y tareas, y se establecen adecuados canales de comunicación formal).

Negativamente (cuando la gestión del problema por parte de los superiores incrementa la escalada del conflicto: negando el mismo o implicándose en la estigmatización de la persona acosada).

La dirección de la organización tóxica puede negar el fenómeno de acoso, trivializando las críticas que el acosador hace a la víctima, apelando a que el conflicto es inevitable entre seres humanos, argumentando que una sacudida de vez en cuando es una forma de incrementar la competitividad o racionalizando el conflicto como una falta de madurez personal de los involucrados (Piñuel).

La negación del conflicto impide tomar medidas correctoras, contribuyendo a que siga su curso habitual de escalada.

La implicación activa en el conflicto por parte de la dirección, alineándose con los acosadores, genera que la víctima vea descartada una de las posibilidades de solución (la intervención del superior) y que se incrementen las conductas de acoso (pudiendo aparecer conductas de mobbing ligadas al control formal de la organización: asignación de tareas sin sentido, críticas injustificadas del desempeño, asignación de cantidades excesivas de trabajo, etc.) (Pérez Bilbao).



La incompetencia de la dirección para resolver el problema favorece no sólo el deterioro de los trabajadores, sino también el rendimiento de la organización y la calidad de sus productos (Fornés Vives).

Estas actitudes por parte de la dirección para librarse de la víctima, le hará aún culpabilizarse más.

Fase 5: Expulsión o marginación

La prolongación del proceso de mobbing tiende a incrementar su sentimiento de culpabilidad y conlleva un deterioro de la salud de la persona acosada, que se concreta en una secuencia repetida de bajas y reincorporaciones que aumenta la estigmatización del acosado frente a la empresa que dispone de más argumentos para responsabilizar del conflicto a los problemas psicológicos de la víctima. En este punto, la definitiva resolución del conflicto significa habitualmente algún tipo de 'expulsión' de la víctima de su puesto de trabajo o incluso del mercado de trabajo. Puede realizarse de muy diversas formas: aislando completa y definitivamente a la víctima, cambiándola repetida y sucesivamente de puesto de trabajo, despidiéndola con indemnización, concediéndole una baja indefinida o solicitando su internamiento psiquiátrico.

Fase 6: La Recuperación.

Debido al mayor conocimiento y difusión del proceso destructivo del mobbing, existen personas en la empresa (jefes y compañeros) que se niegan a agredir y también existen personas fuera de la empresa que ayudan a la reparación del daño recibido. Si ese no fuera el caso, es necesario acudir a los tribunales de justicia con toda la documentación acumulada y con buen asesoramiento legal.

3.7 Consecuencias del mobbing laboral.

El acoso moral puede considerarse como una forma característica de estrés laboral, que no surge por causas directamente relacionadas con el desempeño del trabajo o con su organización, sino que tiene que ver, tal y como señala Heinz Leymann, con “un temor psicológico en el trabajo que implica una comunicación hostil y amoral, dirigida sistemáticamente por una o varias personas, casi siempre contra otra que se siente acorralada en una posición débil y a la defensiva”.



Las consecuencias del acoso son muy variadas, no sólo el trabajador acosado sufre sus consecuencias, también la familia, amigos, etc.; la organización e incluso la propia sociedad se ve afectada por este tipo de comportamientos.

3.7.1.- Las consecuencias para el trabajador

El trabajador acosado es quien vive la peor parte sufriendo daños tanto a nivel físico – psíquico, como social.

El acoso no tiene las mismas consecuencias en todas las personas; ya que cada individuo es distinto y dispone de diferentes recursos de afrontamiento.

La sintomatología que presenta la víctima del acoso es muy diversa. Las principales alteraciones psicológicas que presenta el acosado son:

- Dificultades de concentración y memoria.
- Irritabilidad.
- Sentimiento de amenaza.
- Alteraciones del sueño.
- Miedo acentuado y continuo.
- Ansiedad.
- Disminución de la autoestima.
- Miedo al fracaso.
- Reacciones paranoicas.

Pero el acoso no solo provoca consecuencias psíquicas, las afecciones para la víctima son múltiples:

- Psíquicas.
- Físicas.
- Sociales.
- Laborales.



- Las consecuencias psíquicas.

La sintomatología puede ser muy diversa; así, los trabajadores pasan por situaciones de ansiedad, que es una respuesta adaptativa del organismo ante una amenaza real.

Pueden darse también otros trastornos emocionales como sentimientos de fracaso, impotencia y frustración, baja autoestima o apatía.

En los trabajadores sometidos a acoso, aparecen síntomas cercanos al estrés que se materializan en forma de cansancio, problemas de sueño, migrañas, trastornos digestivos, etc...

Los síntomas desaparecen inmediatamente si la persona descubre el foco del problema; pero el problema es que como la persona no sabe qué le pasa ante una situación de acoso, no puede poner remedio a su malestar. El impacto de los síntomas depende de:

Del grado de control percibido: De la percepción que tiene la víctima de hacer frente con ciertas garantías a la nueva situación.

Del grado de predicción de los ataques: Sus posibilidades de defensa aumentan cuanto mayor sea el grado de conocimiento de los momentos en que se van a producir las agresiones.

De la esperanza percibida de mejora.

Del apoyo de su entorno tanto laboral como extra laboral.

La excesiva duración o magnitud de la situación de mobbing puede dar lugar a patologías más graves o a agravar problemas preexistentes. Así, es posible encontrar cuadros depresivos graves, con individuos con trastornos paranoides e, incluso, con suicidas. Éstas serían las consecuencias más graves de este fenómeno, y el riesgo de que se produzca es especialmente alto en profesionales cualificados que obtienen una importante gratificación de su trabajo.

Las consecuencias físicas

Se pueden citar desde dolores y trastornos funcionales, hasta trastornos orgánicos.



Entre ellos pueden citarse: dolores epigástricos y abdominales, estreñimiento, náuseas, vómitos, astenia, anorexia, dolores torácicos, dolores de espalda, dolores musculares, trastornos del sueño (dificultades para conciliar el sueño, sueño interrumpido, despertarse temprano...), disnea, fatiga, temblores, etc...

Las consecuencias sociales

Las víctimas se vuelven muy susceptibles a la crítica, con actitudes de desconfianza y con conductas de aislamiento, retraimiento. Por otra parte, tienen reacciones agresivas u hostiles y otras manifestaciones de inadaptación social. Son comunes sentimientos de ira y rencor, y deseos de venganza contra sus agresores.

La salud social del individuo se ve profundamente afectada pues el acoso puede distorsionar la interacción social e interferir en la vida normal y productiva del individuo. La salud de la víctima se verá más afectada cuanto menores apoyos efectivos encuentre (apoyos personales que le den afecto, comprensión consejo, ayuda,..) tanto en el ámbito laboral como en el extra laboral.

Las consecuencias laborales

Las víctimas se convierten en individuos desmotivados e insatisfechos que encuentran el trabajo como un ambiente hostil asociado al sufrimiento y que no tendrán un óptimo rendimiento.

La conducta lógica de un trabajador sometido a una situación de mobbing sería el abandono de la empresa; sin embargo, en muchos casos éste no se produce debido en unos casos a la difícil situación del empleo actualmente y en otros a que, a medida que el trabajador envejece, ve disminuida su capacidad para encontrar nuevos empleos.

Las consecuencias laborales más comunes son:

- Mal clima y ambiente de trabajo.
- Afectación de la calidad y cantidad del trabajo.
- Interferencias en los circuitos de información y comunicación.
- Descenso de la creatividad e innovación.



- Pérdida de motivación.
- Despreocupación por la satisfacción de los clientes.
- Mayor ausentismo y bajas laborales.
- Aumento notable de las consultas al servicio médico.
- Aumento de la probabilidad de accidentes.

3.7.2.- Las consecuencias para la organización

Las consecuencias para la empresa son muy graves, al disminuir sensiblemente el rendimiento y la productividad repercutiendo tanto en el producto final como en la relación con los clientes. El clima laboral se enrarece y sube el índice de siniestralidad laboral.

Por tanto se producen tres afecciones claras en las empresas afectadas:

- Sobre el rendimiento.
- Sobre el clima social.
- Sobre la accidentalidad.

Disminución del rendimiento: La productividad laboral se ve sensiblemente mermada al distorsionarse la comunicación y la colaboración entre trabajadores, se interfieren las relaciones establecidas por los trabajadores para la ejecución de las tareas.

Así, se producirá una disminución de la cantidad y calidad del trabajo desarrollado por la víctima, el entorpecimiento o la imposibilidad del trabajo en grupo, problemas en los circuitos de información y comunicación, etc. En los casos más graves, según el profesor Eduardo Vinyamanta, la productividad de una empresa se llega a ver reducida hasta un 20%.

También se producirá un aumento del ausentismo (justificado o no) de la persona afectada. Es posible también que se produzcan pérdidas en la fuerza de trabajo ya que previsiblemente, el trabajador intentará cambiar de trabajo rotando con sus compañeros tanto interna, como externamente (buscando puestos dónde no se necesite su presencia física en la empresa).



Sobre el clima social

Distintos conceptos (como la cohesión, la colaboración, la cooperación, la calidad de las relaciones interpersonales,...), indicadores del clima social en una empresa se verán afectados ante la existencia de problemas de este tipo: Aparecerá o se intensificará la conflictividad laboral, habrá más quejas y denuncias.

Sobre la accidentabilidad

Algunos estudios relacionan la calidad del clima laboral con la posibilidad de que se incremente la accidentabilidad (accidentes por negligencias o descuidos, accidentes voluntarios,...).

3.7.3.- Las consecuencias sociales

Para la sociedad las causas del acoso suponen una pérdida de fuerza de trabajo y de población activa asociadas a un aumento del gasto económico en bajas laborales.

Los costes directos e indirectos que soportados por todos los ciudadanos por la no prevención a tiempo de estas conductas son muy elevados, se calcula que, sumando los costes del estrés, estaría entre el 1,5 y el 3% del PIB.

Las consecuencias más comunes son:

- Malestar en las relaciones laborales.
- Agresividad e irritabilidad.
- Pérdida de ilusión e interés por los proyectos comunes.
- Abandono o desplazamiento de las responsabilidades y compromisos familiares.
- Trastornos médicos y psicológicos en otros miembros del sistema familiar.
- Disminución de la afectividad y del deseo sexual.
- Separación matrimonial



3.8 Legislación.

Considerado como uno de los peores males del siglo XXI, el acoso laboral puede presentarse en cualquier círculo social, sin diferenciar sexo o categoría social, razón por la cual, cualquier persona en cualquier momento puede llegar a ser víctima de este tipo de conducta.

Tratándose del Acoso Laboral, ni la Legislación ni las mismas organizaciones laborales a nivel mundial, han sido lo suficientemente eficaces para enfrentar y sancionar este tipo de problemas, ya que desafortunadamente en la mayoría de los casos se despiden a la persona acosada por considerarla no apta para el cargo, quien durante ese proceso es sometido mediante conductas hostiles, a situaciones de soledad e indefensión reiteradas a partir de acciones de hostigamiento frecuente, lo cual implica un maltrato que lo afecta a nivel psicológico, psicosomático y social.

Si bien es cierto que nuestra legislación laboral pretende regular las relaciones laborales entre trabajadores y patrones, así como combatir las condiciones de explotación intolerables de distintas formas, como son la limitación al trabajo de menores y la regulación tanto de la jornada laboral como de las condiciones de seguridad y de higiene en el trabajo, también es cierto que hoy por hoy la realidad social exige normas que le den más valor y respeto a los Derechos Fundamentales de las personas dentro de su ámbito laboral.

Al respecto cabe señalar, que el trabajo viene a constituir como un derecho y una obligación protegidos por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y por la Ley Federal del Trabajo, en sus artículos 5° y 3° respectivamente, ya que dichos preceptos legales exigen respeto para la dignidad y libertades de quien proporciona un servicio, entendiéndose hombre, mujer, joven, adulto, rico, pobre, etc.

En ese sentido, el acoso laboral implica una violación a los derechos fundamentales de las personas como tales y como parte de una organización, situación que no puede pasar inadvertida y debe ser atendida de inmediato.

Por otro lado, también es importante establecer mecanismos y disposiciones al ámbito de normatividad aplicable a los servidores públicos, ya que en este tipo de sectores, los trabajadores no están exentos de padecer esta clase de ilícitos, y de igual manera requieren garantizar el derecho a un trabajo digno.



Derivado de lo anterior, en los últimos años se han presentado algunas iniciativas de reforma tanto a la Ley Federal del Trabajo como a la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, de las cuales las más relevantes son las siguientes: La que propuso en el año 2006 Cristina Portillo Ayala, consistente en la tipificación del acoso laboral como una de las causas de rescisión de la relación de trabajo sin responsabilidad para el trabajador. En el entendido de que el trabajador podrá separarse de su trabajo dentro de los treinta días siguientes a la fecha en que se presente el acoso laboral y tendrá derecho a que el patrón lo indemnice en los términos del Art. 50 de la LFT. De igual forma, si la relación de trabajo se hubiera pactado por tiempo determinado menor de un año, la indemnización sería en cantidad igual al importe de los salarios de la mitad del tiempo de servicios prestados; si excediera de un año, en una cantidad igual al importe de los salarios de seis meses por el primer año y de veinte días por cada uno de los años siguientes en que hubiese prestado sus servicios. Si la relación de trabajo fuere por tiempo indeterminado, la indemnización consistirá en veinte días de salario por cada uno de los años de servicios prestados. Además del importe de tres meses de salario y los salarios vencidos. De la misma forma se propone la adición de diversos artículos a la Ley Federal del Trabajo:

Artículo 52 A. *“El acoso laboral consiste en cualquier conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un trabajador por parte de un patrón, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo”*

Artículo 52 B. *“Sin ser una enumeración restrictiva, el acoso laboral puede darse, entre otras, bajo las siguientes modalidades generales:*

I. Todo acto de violencia contra la integridad física o moral, la libertad física o sexual y los bienes del trabajador;

II. Toda expresión verbal injuriosa o ultrajante que lesione la integridad moral o los derechos a la intimidad y al buen nombre;

III. Todo comportamiento tendiente a menoscabar la autoestima y la dignidad;

IV. Toda conducta cuyas características de reiteración o evidente arbitrariedad permitan inferir el propósito de inducir la renuncia, mediante la descalificación,



carga excesiva de trabajo, cambios permanentes de horario y cualquier otra forma de producir desmotivación laboral;

V. Todo trato diferenciado por razones de raza, género, origen familiar o nacional, credo religioso, preferencia política o situación social;

VI. Toda acción tendiente a obstaculizar el cumplimiento de la labor o hacerla más gravosa o retardarla con perjuicio para el trabajador, como la privación, ocultación o inutilización de los insumos, documentos o instrumentos para la labor, la destrucción o pérdida de información, el ocultamiento de correspondencia o mensajes electrónicos”

Artículo 52 C. *“El acoso laboral es causa de rescisión de la relación de trabajo sin responsabilidad para el trabajador. El trabajador podrá separarse de su trabajo dentro de los treinta días siguientes a la fecha en que se dé y tendrá derecho a que el patrón lo indemnice en los términos del artículo 50.”*²⁹

Por otro lado, durante el mes de abril del presente año, fue presentada una iniciativa de reforma a la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos en la que se propone adicionar un párrafo al artículo 5 de dicha Ley, en el que se explica el concepto de acoso laboral.

Dentro de la misma iniciativa, se reforma el artículo 7°, para establecer la obligatoriedad de cumplir y garantizar el derecho a la igualdad y a la no discriminación de las personas; que se complementa con la adición al párrafo segundo, fracción VI del artículo 8°, al establecer la obligatoriedad de no discriminar a las y los compañeros de trabajo, por razones de sexo, estado civil, por edad, raza, condición social, creencias religiosas, preferencias sexuales, ideas políticas, discapacidad o cualquier otra característica propia de su condición humana. De la misma forma, se adiciona el Título Quinto, y con ello los artículos del 52 al 60, donde se trata específicamente el tema de acoso laboral.

²⁹ Ley Federal del Trabajo, México D.F., 2014



Capítulo IV.

ADMINISTRACIÓN Y VIOLENCIA EN LAS ORGANIZACIONES



"La Paz no es algo que deseas, es algo que creas, algo que haces, algo que eres y algo que regalas"

John Lennon



4.1 La comunicación empresarial.

En la actualidad se considera a la comunicación como un proceso fundamental para la sociedad y más para la misma administración. Se define como el proceso por el cual una idea es transferida de una fuente a un receptor con la intención de cambiar su comportamiento; sin embargo, hay un enfoque funcional estructuralista que intentó interpretar la naturaleza humana en términos de conceptos tales como sistemas, componentes y equilibrios. Toda la comunicación se aprende, porque es el medio a través del cual voy a demostrar mis sentimientos y voy a conocer los del otro. Los elementos de la comunicación son:

- 1.- Cuerpo con sus propios movimientos, la gesticulación y la figura.
- 2.- Valores, la forma en que trato de llevar a cabo mi proyecto de vida.
- 3.- Las revocaciones de momentos y las experiencias del pasado.
- 4.- Los órganos de los sentidos.
- 5.- La capacidad de hablar, sus formas y voz.
- 6.- El equilibrio, los conocimientos, las experiencias, lo que se ha enseñado y lo que se ha leído.

Por ello, toda la comunicación existirá el mensaje dado por los sentimientos; la interpretación dada por lo sensible y los sentimientos acerca de esta comunicación, independientemente de las palabras y el contenido de las mismas. De hecho, se menciona que el 60% de nuestra comunicación es no verbal.

Es sumamente importante entender esto, ya que a través de la conversación que ambas partes descubren sus acuerdos y desacuerdos acerca del mundo.

La comunicación tendrá éxito si se elimina el mal entendido en el curso de ella; por ejemplo, por medio de explicación, aclaración, paráfrasis o traducción, lo cual es fundamental en la empresa, donde debe darse directrices claras, así como hacer precisiones en el trabajo y los resultados que se esperan.³⁰

30 GONZÁLEZ Miers Ma. Rocío,(2013), **Acoso Laboral “Mobbing” y Liderazgo**, México D.F., Editorial Alfaomega



La comunicación no solo es un mero proceso de transmitir ideas o símbolos. Tanto la administración como la comunicación son el resultado del mismo proceso, es decir, la implicación práctica del mundo.

Los seres humanos somos fundamentalmente lingüísticos; lo anterior significa que la acción ocurre en el lenguaje del mundo construido a través de él, en cuyo caso lo especial es que el lenguaje se reproduce distinciones comunes para ejecutar acciones conjuntas. Luego entonces, el lenguaje no es solo un sistema para representar al mundo o para transmitir pensamientos e información. El lenguaje es ontología, es decir, se trata de una serie de distinciones que nos permiten vivir y actuar juntos.

La filosofía de la comunicación habrá de descansar en una interpretación de autonomía y responsabilidad individual en la que la gente se responsabilizará de sus actos de lenguaje y se comporta según normas establecidas, lo cual no es una utopía donde la gente siempre dice la verdad o siempre cumple lo que promete. Es posible diseñar la comunicación para facilitar los aspectos positivos de la interacción social, pero no cambiar la naturaleza humana. La gente llega a hacer uso de cualquier dispositivo de comunicación para mentir, engañar y manipular. Por ellos la importancia de la comunicación verbal y no verbal, pues las expectativas que tenemos del comportamiento o la forma de ser una persona, a nivel inconsciente, pueden mejorar o disminuir su desempeño tanto laboral como personal si logramos una comunicación efectiva y positiva.

En resumen, en la comunicación abierta no hay intimidaciones, amenazas ni insultos, tampoco lugar para ninguna de las innumerables formas de actitud defensiva: excusas, negación de la responsabilidad, contraataque con críticas y cuestiones por el estilo. El respeto y el amor desbaratan la honestidad. La convalidación, por supuesto, es una manera de aliviar al otro y de construir una capital emocional bajo la forma de pensamientos positivos. Amar y trabajar son capacidades gemelas que marcan la plena madurez del individuo.

Lo que menos se debe de escuchar son las palabras, ya que estas se manipulan. A nivel laboral, es importante saber reconocer las “caricias” y las “espinas”, ya que es más fácil criticar que reconocer y aceptar que otros son mejor que yo.

En una empresa todo el mundo forma parte del sistema, de modo que la retroalimentación es el alma de la organización. Sin retroalimentación, cualquier problema empeora a medida que pasa el tiempo. La crítica es una de las tareas



más importante para un gerente, pero también una de las más temidas y postergadas. En general es posible afirmar que muchos gerentes han manejado inadecuadamente el fundamental arte de la retroalimentación. En este sentido es bueno saber que la efectividad, la satisfacción y la productividad de la gente en el trabajo dependen de como se les hable de los problemas acuciantes de la empresa.

4.2 La Administración actual.

La relación humana, la relación laboral en particular, puede ser definida desde el punto de vista psicológico como una coordinación de intereses, lo que significa que cuando se interactúa con los demás uno trata de sincronizar preferencias, intenciones y expectativas con las de los otros. Tal coordinación de intereses plantea tres situaciones diferentes:

- 1.- Cuando nuestros intereses y los de las otras personas son comunes.
- 2.- Cuando nuestros intereses son diferentes a los de las otras personas.
- 3.- Cuando entre nuestros intereses hay algunos que son comunes y otros que son diferentes a ambos.

La mayor parte de las relaciones de la vida son una mezcla de estos tipos de interdependencia. De acuerdo con lo expuesto, resulta obvio que la interdependencia positiva lleva a actitudes y comportamientos cooperativos, ya que ambas personas tienen los mismos intereses y persiguen, por lo general, los mismos fines. La interdependencia negativa conduce a actitudes y comportamientos de competencia, que en los casos extremos llevan a conductas hostiles y agresivas.³¹

Sin embargo, la vida dentro de las organizaciones ha estado impregnándose, crecientemente de ciertos tipos de comportamiento destructivo, ya que estas tienden a ser colecciones de “papeles funcionales” sin nombre ni rostro, además de que en ellas se da una total despersonalización. Otra agresión que también se menciona, que es común en nuestros días, es la cantidad de horas de trabajo que se les dedica a la familia; desgraciadamente desde que la mujer entró al mundo del trabajo remunerado, son muchas las familias, en donde ambos cónyuges

³¹ GONZÁLEZ Miers Ma. Rocío,(2013), *Acoso Laboral “Mobbing” y Liderazgo*, México D.F., Editorial Alfaomega



trabajan, por lo que la familia pasó de ser una ocupación de tiempo completo para la mujer a solo de sus ratos libres, pues la cantidad de tiempo que se dedicaba a la familia se ha visto minimizada y en muchas ocasiones sobornadas o colapsadas por la profesión o la obligación de ocupar su tiempo en un trabajo remunerado.

4.3 Los Cambios Administrativos

En la época industrial la empresa buscaba la eficiencia económica dentro de un ambiente de estabilidad estratégica y bajo mínimas restricciones sociales. Conforme avanza hay tres tendencias básicas:

- a) Interdependencia creciente a la sociedad,
- b) Interdependencia creciente de discontinuidades ambientales y
- c) Participación creciente entre la dirección y los empleados en el proceso de la toma de decisiones de las empresas.

La administración se enfocaba a la tecnología para explotar a los mercados; y posteriormente en la década de 1990 se dirigía al cambio de la tecnología y los mercados; sin embargo, ahora debe enfocarse al comportamiento empresarial y al cambio organizacional.

Las empresas crecieron de abajo hacia arriba, por lo que conforme crecía la pirámide administrativa aparecían nuevos niveles administrativos (por ejemplo, el staff); todo lo que surgió en la época industrial ahora tiende a desintegrarse a tal grado que se llegará a contar con un directivo especializado, pero con características políticas.

Se ha observado que el costo administrativo comienza a ser un costo interesante para ser estudiado por las empresas, siempre y cuando se vea bajo el punto de vista de productividad, lo que llevará a lo que se ha dado en llamar “director diferenciado”, que habrá de tener una educación conocida como “T”, donde será general para todo aquello relacionado con la toma de decisiones, el manejo de personal y de conflictos, según las áreas donde aparezcan. Éste será un líder y entenderá las dinámicas sociales, la toma de decisiones y el impacto de las mismas; pero por otro lado será especialista en alguna área de su interés; por ejemplo, el enfoque hacia un aspecto de la contaminación ambiental, de las relaciones de trabajo, de planeación, etcétera; asimismo, su experiencia competitiva-comparativa estará plasmada en la lógica del trabajo directivo y del



perfil individual. Se trata de construir un lazo entre la tecnocracia y la administración. Por ello, deberá ser un experto que sepa elegir expertos para cada uno de los problemas que desee afrontar; se trata no de tener un solo director, sino varios. Por otro lado, el aprendizaje a lo largo de toda la carrera de un directivo habrá de ser constante.

Según Likert (1932) una organización que enfatice el apoyo al individuo y a sus necesidades, y que permita la administración de grupo y la toma de decisiones a través de la membresía en los diversos estratos de la jerarquía de la organización proporcionará los medios por los cuales pueden ser cubiertas y los deseos del individuo a través del logro de los objetivos organizacionales.

En cuanto a lo que corresponde al individuo, se dice que los cambios de la naturaleza del trabajo en sí mismo y del ambiente de trabajo que lo rodean trastornan la economía de esfuerzo y recompensa que el individuo está motivado a sostener, lo que lleva a o que se ha dado el nombre de “resistencia al cambio”; sin embargo, cuando se enriquece el empleo se observa que los comportamientos individuales se dirigen a las metas.

Hay que reconocer que tanto en la vida diaria como en la profesional, hay cuatro elementos básicos en las relaciones humanas: conocer, respetar, proteger y promover; si ésto se cumple, difícilmente existirá violencia laboral, ya que cuando una persona se siente herida, se paraliza no hay ni desarrollo ni crecimiento, si se guarda un resentimiento se presentará como consecuencia de una actitud de espera; lo que lo convierte como víctima, por lo que como resultado su actitud hacia la vida será de pasividad.

4.4 Administración de la Violencia.

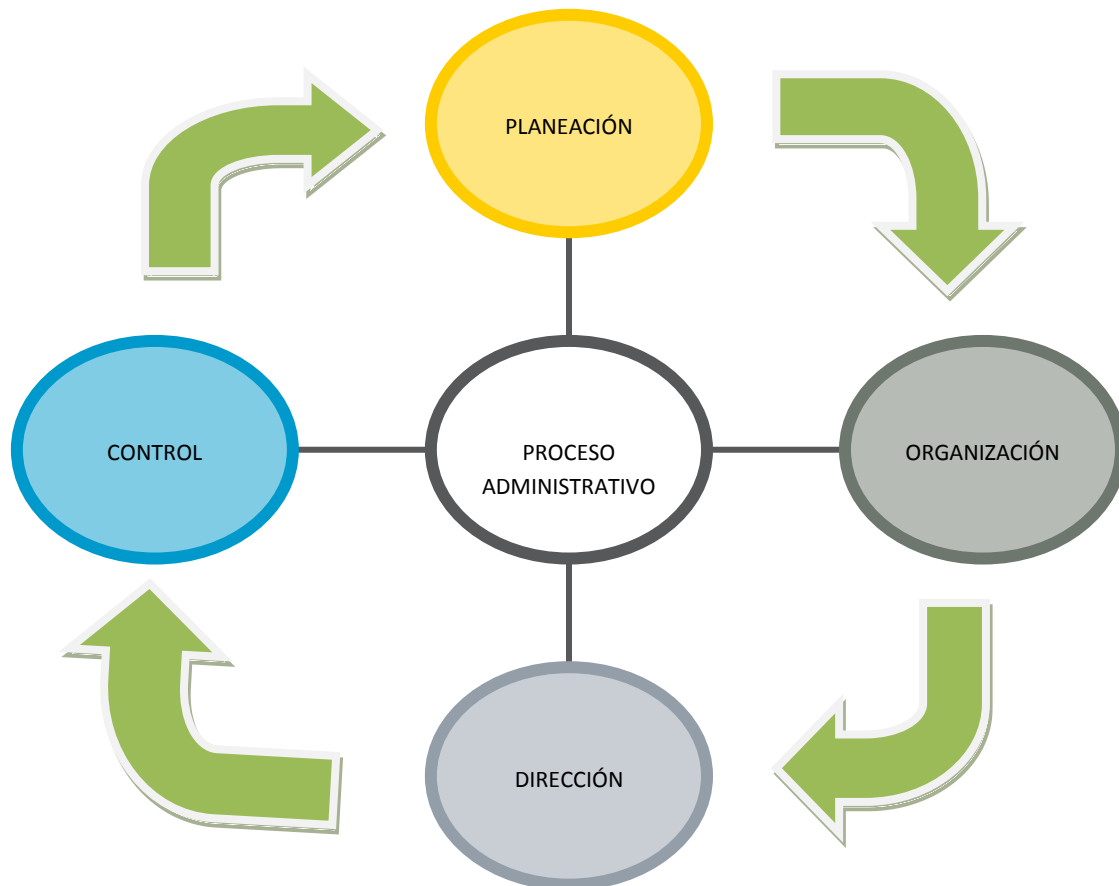
La violencia ya sea de cualquier tipo es un problema social que afecta a la sociedad debido a que demuestra conductas o situaciones que generan miedo, intimidación a un individuo o un grupo de personas.

Es importante reconocer que la violencia se presenta en todos lados tanto en la familia que es la base de toda sociedad, y en los centros de trabajo que son las fuentes de empleo y de recursos económicos de un país; lo que a la larga ha provocado que se vuelva un verdadero infierno para los trabajadores y opten por renunciar a su fuente de ingresos.



Como se mencionó en el capítulo 1 la administración es **“Una ciencia social que tiene como propósito la satisfacción de los objetivos de una organización, diseñando modelos que optimizan sus recursos mediante el esfuerzo coordinado de grupos de alto desempeño”** si se usa una herramienta fundamental de la administración que es el proceso administrativo podemos hacer que este problema vaya en declive; si es claro es difícil desaparecer la violencia pero si se podrá tener un nivel equilibrado o bajo de violencia en las organizaciones es tarea de los especialistas de la administración.

Figura 6: El proceso Administrativo como herramienta de la Administración.³²



³² GONZÁLEZ Miers Ma. Rocío, (2013), **Acoso Laboral “Mobbing” y Liderazgo**, México D.F., Editorial Alfaomega



La primera etapa es la planeación la cual tiene como tarea adelantar, pronosticar, prever o resumida en una palabra es ¿Qué se hará? El administrador debe tener una noción de que la violencia se presentara tarde o temprano ante nada debe adelantarse a eso y prever las situaciones que se puedan presentar. Es difícil pronosticar a que plazo se pueda presentar una situación así ya que los detonantes de la violencia son muchos y no todos se pueden generarse al mismo tiempo; es por eso que se debe hacer un plan de acción si se quiere prevenir con este problema.

La segunda etapa es la Organización la cual agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad responsabilidad y jerarquías. El administrador tendrá que ordenar las actividades de una forma equilibrada y neutra para todos los integrantes de la organización esto llevara a bajar el riesgo de generar la violencia en la organización; además de evaluar y colocar a los jefes y supervisores ya que en la mayoría de las veces la violencia inicia por ellos.

La dirección es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la comunicación, el liderazgo, la motivación y la toma de decisiones. Esta etapa tiene mucha relación con los recursos humanos; anteriormente se habló de la importancia de la comunicación para erradicar o bajar los índices de violencia ya que la está en más del 50% se presenta por la falta o la mala comunicación que existen en las organizaciones.

Por último la etapa de control la cual consiste en establecer sistemas para medir los resultados a corregir, las desviaciones que se presenten. Si se quiere cumplir con todo lo anterior será necesario establecer un sistema adecuado y una retroalimentación para evitar caer en la violencia; saber qué hacemos bien y que es lo que hacemos mal para poder mejorarlo.

4.5 Agresiones Laborales.

Lo que se ha dado en llamar mobbing es el acoso moral laboral. Se trata de una conducta hostil, injusta, dañina y antiética que una persona o un grupo de personas realizan de manera sistemática en contra de otra, hasta lograr sumirla en un estado de indefensión que finalmente repercutirá en la salud mental, ya que se pueden presentar enfermedades psicosomáticas como cefaleas, trastornos intestinales, hipertensión, dolores lumbares y, en casos muy graves, traducirse en



la destrucción de la identidad, así como en una repercusión fuerte en la salud mental. Es una intimidación psicológica donde la intención inmediata es hacer sentir mal a la víctima, haciéndole creer que no posee las habilidades suficientes para desempeñar sus labores, cuyo principal objetivo es que deje el puesto.

En tres de cada 10 empleados hay maltrato emocional. En artículos recientes se dice que el D.F. se encuentra dentro de los cinco estados que más casos se presentan.

La obstaculización, las intimidaciones, las humillaciones, los rumores y las insinuaciones son síntomas de acoso laboral el cual indiscutiblemente mermará la productividad de quien lo padece.

4.6 La Crítica dentro de la empresa.

Todos hemos recibido críticas alguna vez y, de bien seguro, que las volveremos a recibir en el futuro. Son parte inherente de la naturaleza humana. Nos gusta criticar el trabajo de los demás. Criticar es fácil, crear no. Hoy en día, debido a la gran exposición que nosotros mismos como marca personal tenemos en social media, estamos expuestos a numerosas críticas de personas amparadas por el anonimato.

La crítica de los jefes puede ser difícil de asimilar. Pero según las investigaciones sobre el tema, los jefes pueden utilizar formas constructivas para dar retroalimentación negativa, y deben utilizar mucho más los comentarios positivos (aproximadamente seis veces más) que las críticas.

Un estudio realizado hace varios años por la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan, en Estados Unidos, comparó el desempeño de varios equipos según la frecuencia de elogio y crítica que se daba dentro de ellos.

Los equipos con mejor desempeño utilizaban aproximadamente seis veces más comentarios positivos por cada comentario negativo. Los equipos con peor rendimiento utilizaron, en promedio, tres comentarios negativos por cada comentario positivo.

Criticar y destruir es más fácil que enaltecer y construir. En el primer caso, no se requiere ninguna grandeza o esfuerzo; pero para el segundo, la nobleza, el trabajo



y la dedicación son simplemente indispensables, y desventuradamente, los valores parecieran ser hoy menos comunes que sus antivalores.

Pero la crítica destructiva siempre actúa como un “boomerang” en contra de quien la hace, desde el mismo momento que la produce. De alguna manera, por la concepción espiritual unívoca del ser humano, se traduce en autocrítica; en principio, ensucia el alma, corroe las entrañas, disminuye la esencia divina inherente al ser humano, adicionando un nuevo temor: el éxito de los demás.

La crítica negativa es esa que está hecha de forma respetuosa con el creador del trabajo objeto de crítica pero en la que se apunta una o una serie de cosas que según el crítico son susceptibles de mejora. Este tipo de crítica suele ir acompañada de argumentos que respaldan las afirmaciones que contiene la crítica.

La crítica destructiva, en cambio, es aquella en la que se falta el respeto al creador del trabajo objeto de crítica y, además, se apunta una o una serie de cosas que según el crítico están mal hechas. Este tipo de crítica, a diferencia de la anterior, no suele ir acompañada de argumentos sino de meras afirmaciones por parte del crítico.

Mantenerse receptivo aunque el comentario esté mal planteado, centrarse en el contenido e ignorar los ataques personales, ayudan a aprovechar las sugerencias. El diálogo basado en “describir, expresar y pedir” es el recurso más eficaz para plantearlas, evitando juicios, exigencias, amenazas o conflictos en el trabajo.

A veces reaccionamos mal a los comentarios o actuaciones de los demás, al hacer una interpretación exagerada o catastrofista de las cosas.

En otras ocasiones no podemos entender por qué los demás se toman a la tremenda las críticas que hacemos a su trabajo o que dirigimos hacia una faceta de su persona.³³

“Lo más saludable consiste en la asunción honesta de las críticas o sugerencias laborales, como un modo de mejorar los posibles errores lógicos que cometemos, pero el modo en que se planteen y reciban esos comentarios, va a determinar su impacto psicológico o emocional independientemente de su contenido”, señala la psicóloga clínica Laura García Agustín (2005)

³³ GONZÁLEZ Miers Ma. Rocío, (2013), *Acoso Laboral “Mobbing” y Liderazgo*, México D.F., Editorial Alfaomega



4.7 Los Rumores

En las organizaciones existen dos tipos de comunicación, por un lado la que se transmite por los medios formales en las empresas, bien sea correo institucional, cartelera interna o en reuniones de departamento, y la comunicación informal, que se da fuera de estos medios, los cuales se transmiten generalmente de boca en boca, es decir, nace de la interacción de las personas entre si y es lo que comúnmente se conoce como cotilleo o chisme.

El rumor nace a raíz de la falta de información, ejemplo de esto es cuando los comunicados no son 100% entendidos y es allí donde se abre pie a interpretaciones libres. Según la doctora Marta Romo, socia de Be-Up, existen 3 clases de rumores: el primero relacionado a uno mismo, a un jefe o relacionados al trabajo y los que afectan a la compañía.

Otro origen de cómo se crea el rumor puede ser intencionado y este puede ser aprendiendo a utilizarlo como un elemento importante en cuanto a la mejora del clima laboral, porque para nadie es un secreto que los trabajadores tienen más confianza por sus compañeros de área y la recepción de los mensajes para ellos poseen mayor velocidad y veracidad saliendo de los pasillos, que de los mensajes formales de la organización.

De igual modo, un rumor puede ser intencionado. Este puede ser aprendiéndolo a utilizarlo como un elemento importante en cuanto a la mejora del clima laboral, porque para nadie es un secreto que los trabajadores tienen más confianza por sus compañeros de área y para ellos la recepción de los mensajes poseen mayor velocidad y veracidad saliendo de los pasillos, que de los mensajes formales de la organización.³⁴

Frases como “¿te has enterado ya?” o “Pedro me ha contado que...” son típicas oraciones que nacen del rumor entre los empleados. Es importante tener en cuenta que los rumores para el personal de Recursos Humanos y el área de comunicación interna debe ser un tema que debe tener relevancia ya que pueden llegar a deteriorar la imagen personal o la reputación de la organización.

La forma que se utiliza como detectar los niveles de rumorología es a través de la información constante, es entonces que se debe tener absoluto control de qué es

³⁴ GONZÁLEZ Miers Ma. Rocío, (2013), *Acoso Laboral “Mobbing” y Liderazgo*, México D.F., Editorial Alfaomega



lo que se comenta entre los empleados y cuál ha sido el impacto de cada uno de los comunicados.

También es importante tener en cuenta que los mensajes deben ser coherentes en todos los medios de comunicación y debe existir una persona delegada quien sea facilitador en resolver cualquier inquietud que se tenga respecto a los mensajes emitidos en la empresa.

4.8 Las agresiones

4.8.1 Físicas

Concepto y formas: **“La violencia física es la que se ejerce mediante la fuerza física en forma de golpes, empujones, patadas y lesiones provocadas con diversos objetos o armas”**. Puede ser cotidiana o cíclica, en la que se combinan momentos de violencia física con periodos de tranquilidad. En ocasiones suele terminar en suicidio u homicidio. La detección es fácil en lesiones físicas graves: fracturas de huesos, cortes, pinchazos, hemorragias, lesiones internas, quemaduras, envenenamiento, hematomas, asfixia o ahogamientos. Sin embargo no tanto en lesiones físicas leves o las que no requieren atención médica y no ponen en peligro la salud. Queremos recordar que el hecho de que este tipo de violencia haya formado parte de los sucesivos procesos productivos y, por tanto, haya sido fácilmente detectada y, durante mucho tiempo, la única a la que se le ha prestado atención, ahora, con el auge e importancia que tiene la violencia psicológica en el trabajo, el acoso sexual o la violencia institucional, puede quedar en el olvido.

Para resaltarlo baste EEUU: una muestra del estudio realizado por el Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional ha encontrado que un promedio de 20 empleados son asesinados anualmente, y que cerca de un millón de trabajadores –18.000 por semana– son víctimas de ataques cada año. El homicidio es la primera causa de muerte en el trabajo entre las mujeres y entre los trabajadores menores de 18 años, y la segunda causa de muerte en el trabajo entre los hombres.³¹

31.-PIÑUEL Iñaki, **“Mobbing: Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo”**, Madrid España, 2000



La mayoría de los homicidios en los lugares de trabajo son crímenes relacionados con robos (71%) y sólo un 9% son cometidos por compañeros o antiguos compañeros. Por otra parte, el 76% de los homicidios en los lugares de trabajo son cometidos con armas de fuego.

Hay procedimientos, relaciones y otros factores profesionales que aumentan el riesgo de la violencia en el lugar de trabajo, como por ejemplo:

- El trabajo con público;
- Manutención de dinero al contado, objetos de valor o medicamentos (por ejemplo, cajeros, farmacias);
- Funciones de inspección o de aplicación de reglamentos (funcionarios);
- Prestación de servicios, cuidados, consejos o formación (cuidados médicos, docentes,...);
- El trabajo con personas inestables (servicios sociales, justicia penal);
- El trabajo que ha de despachar alcohol (servicio de mesas);
- El trabajo sólo o en pequeño grupo (empleados de reparaciones, agentes inmobiliarios);
- El trabajo comunitario (enfermeros, trabajadores sociales, cuidadores a domicilio);
- Los puestos de trabajo móviles (taxistas);
- Trabajo en período de cambios organizacionales intensos (reajustes de plantillas, etc.).

4.8.2 Verbales

El abuso verbal se da en todas las instancias: tanto en la pareja, como en el trabajo, tanto entre compañeros de colegio como de padres a hijos. A veces toma la forma de gritos e insultos, en otras ocasiones puede ser disimulado como chistes, pero de cualquier manera el efecto que genera en las víctimas es el



mismo: una caída de la autoestima, desconfianza, sentimientos de inferioridad y hasta depresión.

Cuando el abuso verbal se produce en el trabajo, muchas veces la víctima se plantea seriamente renunciar a su puesto, pero en ocasiones, por motivos económicos no puede alejarse de su trabajo y entonces las consecuencias psicológicas debidas a someterse constantemente al abuso verbal, pueden ser devastadoras. Por ello es fundamental reconocer los signos del abuso verbal y saber pedir ayuda a tiempo.

El abuso verbal en el trabajo puede darse tanto entre compañeros (una forma de lo que se conoce como mobbing) o bien del jefe al subordinado (situación conocida como bossing). De cualquier manera la situación laboral cotidiana se convierte en algo muy difícil de tolerar para quienes sufren esta clase de abuso.

El abuso verbal puede darse de diferentes maneras. En ocasiones, es fácil reconocerlo porque se manifiesta en insultos, gritos y malos tratos. Ante estas manifestaciones –que muchas veces se reservan para los momentos que el acosador y el acosado están en privado- es más fácil pedir ayuda a un intermediario. Sin embargo, otras veces se mina la autoestima del abusado mediante chistes, comentarios irónicos o menosprecio de su desempeño laboral. Es más difícil detectar entre líneas una situación de abuso, aun cuando ésta sea igualmente dañina.³⁵

¿Qué hacer ante el abuso verbal?

Lo primero es reconocer que uno, como abusado, no es responsable por sufrir el abuso. Hay que sacarse la responsabilidad por la conducta del abusador, que con toda seguridad nos maltrataría independientemente de nuestro desempeño como subordinados o como colegas.

Lo segundo es pedir ayuda. Si se trata de abuso entre compañeros, lo mejor es enfrentarlo directamente, en lo posible pidiendo a un tercero que oficie como mediador. Cuando el abusador es el jefe, la situación puede tornarse muy difícil y hasta hacernos perder el trabajo. En un caso semejante, es preferible asesorarse legalmente para saber cómo actuar.

³⁵ ..PIÑUEL Iñaki, “**Mobbing: Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo**”, Madrid España, 2000



En cualquiera de los casos, lo que nunca hay que hacer es dejarlo pasar: el abuso no se terminará por sí solo, sino que no hará más que escalar.

4.8.3. Psicológicas.

En todas las empresas hay conflictos personales entre compañeros de trabajo. Pero, en ocasiones, bajo la apariencia de una mala relación personal se esconde un fenómeno más profundo, más complejo y mucho más grave: lo que los expertos llaman hostigamiento psicológico

El acoso psicológico tiene muchas formas de expresión. Estas son algunas de las más habituales:

Acciones contra la reputación o dignidad de la persona: intentar ridiculizarla con comentarios sobre su físico, sus gestos y su vida privada, o atacar su reputación profesional con comentarios injuriosos o rumores negativos.

Acciones contra el ejercicio de su trabajo: encomendarle funciones muy por debajo de su cualificación, darle órdenes contradictorias, negarle sistemáticamente los medios necesarios para trabajar, etc.

Manipulaciones de la comunicación o de la información: pueden ser actitudes explícitas, como amenazas y críticas, o más sutiles, como ignorar la presencia de la persona y no dirigirle la palabra en absoluto.

Situaciones de desigualdad: en el salario, en el reparto del trabajo, en el trato personal.

Son sólo algunos ejemplos, ya que los expertos han llegado a identificar hasta 45 conductas de hostigamiento diferenciadas. Lo más habitual en un proceso de mobbing es que la víctima padezca varias de estas situaciones a la vez.³⁶

4.9 Acoso Sexual

El acoso sexual es un fenómeno social de múltiples y diferentes dimensiones, denunciado por distintas organizaciones e instituciones y constatado por distintas investigaciones que han evidenciado la existencia, extensión y gravedad en el ambiente laboral.

³⁶ PIÑUEL Iñaki, "Mobbing: Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo", Madrid España, 2000



Aunque se ha señalado que en algunos casos de acoso laboral pueden darse también conductas que se podrían estar dentro del acoso sexual, es conveniente la distinción entre ambos. Esta diferencia estriba en que en el acoso sexual las conductas giran en torno al sexo, y en que la víctima de acoso sexual la percepción de las conductas de acoso es inmediata, mientras que las víctimas de acoso laboral tardan tiempo en percibir las conductas de acoso. Ambos tienen características comunes como la situación de humillación y de ataque a la dignidad que sufren las personas en ambas situaciones, pero el acoso sexual tiene especificidad por el objetivo de la conducta del acosador y por el tipo de conductas.

También se ha señalado el acosador laboral, a diferencia del sexual mantiene siempre la convicción interna de no haber hecho nada malo, aún después de la condena, sin embargo el acosador sexual termina por reconocer que ha realizado alguna conducta inapropiada.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua define el acoso sexual **“como el que tiene por objeto obtener los favores sexuales de una persona cuando quien lo realiza abusa de su posición de superioridad sobre quien lo sufre.”**

Según la OIT (1995; 1997), para que haya acoso sexual deben integrarse tres elementos: un comportamiento de carácter sexual, que no sea deseado y que la víctima lo perciba como un condicionante hostil para su trabajo, convirtiéndolo en algo humillante. El acoso sexual es cualquier tipo de acercamiento o presión de naturaleza sexual tanto física como verbal, no deseada por quien la sufre, que surge de la relación de empleo y que da por resultado un ambiente de trabajo hostil, un impedimento para hacer las tareas y un condicionamiento de las oportunidades de ocupación de la persona perseguida.

Pueden establecerse los siguientes niveles de conductas:

- Acoso leve: chistes, piropos, conversaciones de contenido sexual.
- Acoso moderado: miradas, gestos lascivos, muecas.
- Acoso medio: llamadas telefónicas y cartas, presiones para salir o invitaciones con intenciones sexuales.
- Acoso fuerte: manoseos, sujetar o acorralar.



- Acoso muy fuerte: chantaje o presiones tanto físicas como psíquicas para tener contactos íntimos.

El acoso sexual incluye:

- **Conductas físicas de naturaleza sexual** que pueden ir desde tocamientos innecesarios, 'palmaditas', 'pellizquitos', roces con el cuerpo, hasta el intento de violación y la coacción para relaciones sexuales.
- **Conducta verbal de naturaleza sexual** como insinuaciones sexuales molestas, proposiciones, flirteos ofensivos, comentarios e insinuaciones obscenas.
- **Conducta no verbal de naturaleza sexual** como la exhibición de fotos de contenido sexual o pornográfico o materiales escritos de tipo sexual o miradas con gestos impúdicos.

Así, los casos de acoso sexual que se suelen describir son:

- Que algún compañero se acerca demasiado o invade el espacio físico reiteradamente.
- Que algún superior o compañero presiona para mantener relaciones o salir juntos.
- Que algún superior ha insinuado mejoras laborales a cambio de favores sexuales.
- Que han sufrido asalto o agresión sexual por parte de alguien del trabajo
- Que sufren roces o tocamientos indeseados por parte de clientes, compañeros o jefes

Ahora bien en muchos de los casos se confunde el término de acoso sexual con el de hostigamiento sexual los cuales hay que hacer mucho énfasis en cada uno como se muestra a continuación.

Hostigamiento Sexual: De acuerdo a la definición de la Ley General de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia se define como el ejercicio de poder que se realiza en el marco de una relación de subordinación laboral y/o escolar. Se



expresa en conductas verbales, físicas o ambas, relacionadas con la sexualidad y connotación lasciva.

Acoso Sexual: También en la misma Ley mencionada anteriormente explica que el acoso sexual es una forma de violencia, en la que si bien no hay subordinación, hay ejercicio abusivo de poder que conlleva a un estado de indefensión y de riesgo para la víctima, independientemente de que se realice en uno o varios eventos. En dos de cada 10 casos de acoso sexual en México, la persona que cometió el acto es despedida, asegura la Secretaría de la Función Pública, con base en un estudio realizado con el Instituto Nacional de las Mujeres. En contraste, seis de cada 10 empleados que lo sufren deciden renunciar antes de denunciar el hecho.

Si bien los casos arriba mencionados fueron públicos, en muchas organizaciones permanecen en secreto. De cada 10 casos de acoso, uno se da a conocer, según datos de la Asociación para el Desarrollo Integral de Personas Violadas, orientada a realizar programas de prevención e investigación sobre violencia sexual.

“Las cifras en el país son inexactas porque el acosado, por temor a ser despedido, o ser el blanco de los comentarios en la oficina, se tarda o nunca denuncia. Los casos en la Procuraduría si acaso llegan a cientos, lo cual es poco realista en México”, advirtió por su parte la abogada por la UNAM, especialista en derecho laboral, Claudia Flores.

El tema se resume en abuso de poder en los espacios laborales donde no existe un respeto hacía el trabajador, explicó Alberto Murguía, director jurídico de Whitaker México, consultora especializada en planeación estratégica de negocios y asesoría legal. “Lo más común es el acoso por niveles jerárquicos, es decir, superiores que piden favores a cambio de mejorar la situación laboral del empleado, en términos de puestos y compensaciones”, aclaró.

Aunque falta una mayor cultura laboral para detectar y combatir este problema, incluir al acoso y hostigamiento en la Ley Federal del Trabajo a partir de la reforma laboral de 2013 es un primer paso para dar protección a los empleados, advirtió Murguía. Sin embargo, lo importante es contar con una estrategia para que el colaborador denuncie ese abuso de poder, sin perder su fuente de trabajo.³⁷

³⁷ <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2014/05/21/como-afrentar-acoso-sexual-en-la-oficina>



La ley establece la diferencia entre acoso y hostigamiento. El artículo 3o. bis, de la Ley Federal de Trabajo define como acoso sexual una forma de violencia en la que hay un ejercicio abusivo del poder que conlleva a un estado de indefensión y de riesgo para la víctima, independientemente de que haya o no una relación de subordinación.

Hostigamiento, según la legislación, es “ejercicio del poder en una relación de subordinación real de la víctima frente al agresor en el ámbito laboral, que se expresa en conductas verbales, físicas o ambas”.

En el proceso de quejas por hostigamiento el Tribunal Superior de Justicia del DF establece como hostigamiento y acoso laboral cualquier manifestación o expresión abusiva que se acompañe de comportamiento, palabras, actos, gestos y escritos que puedan atentar contra la personalidad, la dignidad o integridad física o psíquica de la persona o que puedan poner en peligro su empleo o degradar el clima de trabajo.

4.10 Miedo e Intimidación.

En el día a día del trabajo, el miedo está muy presente, orienta muchas de nuestras conductas, permea en las relaciones entre trabajadores, entre trabajadores y jefes... Constituye una de las principales herramientas cotidianas para someter y conducir la conducta de los trabajadores. A trabajar más por menos, y sin chistar. Si no, a la calle. De la mano del miedo de abajo, la soberbia de arriba.

El miedo es viejo en el trabajar. Sin embargo, como trabajadores, en la lucha por nuestros derechos, no sabemos muy bien qué hacer con él, más allá de aguantarse cada quien el suyo apretando calladamente los dientes, o de indignarnos con los desmovilizadores discursos del miedo que promueven sindicatos funcionales al sistema.

Podemos hacer algo con el miedo para defender mejor nuestros derechos. Una psicología social del trabajo desde una perspectiva de psicología de la liberación puede resultar de alguna utilidad al respecto. Una primera tarea puede ser nombrarlo, considerar su existencia y tratar de conocer sus mecanismos y efectos, para poder afrontarlo mejor, individual y colectivamente.



El miedo en el trabajo

Desde los departamentos de “recursos humanos” y la psicología del trabajo hegemónica, el miedo en el trabajo puede ser considerado como “estrés”, es decir, una cuestión de riesgos psicosociales en el ámbito de la enfermedad mental y la salud laboral, algo que la persona debe conseguir superar. El miedo a trabajar es denominado ergofobia.

También puede ser considerado como una variable más en el apartado de “motivación” para la gestión del personal, un “incentivo” a administrar con el loable propósito de mejorar el desempeño, aumentar la productividad y la competitividad de la empresa, etc.

Incentivo delicado, ya que también es posible que impida a los trabajadores opinar, innovar, transferir sus ideas a niveles superiores y conectar su propósito de vida con su propósito laboral.

Este enfoque obvia una cuestión básica: la relación de poder. La relación laboral no es un pacto libre entre iguales. Es una relación de poder asimétrica, de subordinación y dependencia. Quien está en posición de ventaja, arriba, impone sus criterios a quien está en situación de desventaja, abajo. En caso contrario, arriba ejerce su poder coactivo, y abajo se pierden cuestiones importantes, como el medio de vida. La relación laboral se basa en una coacción, una intimidación, una amenaza.

De miedo, a estrés. El miedo es convertido en fría respuesta psicológica que trae efectos psicológicos y que puede ser calculada, modificada, gestionada. Los psicólogos empresariales no realizan ningún intento de modificar las situaciones de desigualdad e intimidación. No se cuestiona ningún aspecto de la situación de coacción, la intimidación se convierte en “lo normal y natural”. Así, desaparece del entendimiento del escenario, queda invisible. Y una cuestión normal, el miedo ante una coacción, se torna una cuestión anormal que presentan algunos individuos. No se ha de cambiar nada de la situación, se ha de cambiar al individuo que presenta el miedo. El problema es la persona, no la coacción.

El miedo en el trabajo quedó así sin nombre, inexistente, descontextualizado, individualizado, desvalorizado, deslegitimado... pero calculable y administrable. La situación de intimidación que determina la interacción social, invisibilidad, normalizada, naturalizada, y hasta legitimada. Es el individuo, origen del problema,



quien debe cambiar; se trata incluso de una cuestión de libertad y decisión personal: usted aceptó, si usted no quiere, ahí está la puerta de la calle.

4.11 El Estrés.

El estrés laboral o estrés en el trabajo es un tipo de estrés propio de las sociedades industrializadas, en las que la creciente presión en el entorno laboral puede provocar la saturación física o mental del trabajador, generando diversas consecuencias que no sólo afectan a su salud, sino también a la de su entorno más próximo.

El estrés laboral aparece cuando las exigencias del entorno superan la capacidad del individuo para hacerlas frente o mantenerlas bajo control, y puede manifestarse de diversas formas. Algunos de sus síntomas más frecuentes van desde la irritabilidad a la depresión, y por lo general están acompañados de agotamiento físico y/o mental.

Además, el estrés en el trabajo está asociado con una reducción de la productividad de las empresas y un descenso de la calidad de vida de aquellos que lo sufren, pudiendo incluso ser motivo de baja laboral en los casos más graves, por lo que es conveniente aprender cómo combatirlo, y conocer técnicas eficaces para su manejo. También es útil la realización de determinados ejercicios para eliminar la tensión y la escucha de música antiestrés.

En cuanto a sus causas, el estrés laboral puede estar originado por una excesiva carga de trabajo, por un elevado nivel de responsabilidad que pone a prueba la capacidad del individuo o por unas relaciones sociales insatisfactorias en el puesto de trabajo. Si bien cualquiera de estos tres factores puede originar estrés laboral, en ocasiones una combinación de los mismos puede resultar en situaciones más graves que a larga son más difíciles de tratar.

Además a estos tres factores se añaden otros que pueden generar situaciones estresantes, como la mala planificación de turnos u horarios o una remuneración inadecuada del trabajador.



En palabras de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el estrés laboral es una **“enfermedad peligrosa para las economías industrializadas y en vías de desarrollo; perjudicando a la producción, al afectar a la salud física y mental de los trabajadores”** ³⁸

La mayoría de autores define el estrés laboral como un conjunto de reacciones físicas y mentales que sufre un empleado cuando se ve sometido a diversos factores externos, que superan su capacidad para enfrentarse a ellos. Estas reacciones pueden ser fisiológicas, cognitivas, conductuales o emocionales y por lo general van acompañadas de agotamiento físico y/o mental, angustia y sensación de impotencia o frustración ante la incapacidad del individuo para hacer frente a la situación o situaciones que generan ese estrés. Un ejemplo clásico de estrés laboral sería el síndrome de Burnout o síndrome del trabajador quemado, que suele darse en aquellos puestos de trabajo relacionados con atención al público. Este tipo de puestos, en muchas ocasiones van acompañados de una sobrecarga laboral (por ejemplo por una exposición continua a reclamaciones o quejas de clientes), lo que genera una situación de estrés permanente y acumulativo en el empleado. Finalmente el trabajador pierde toda motivación y se produce una dinámica mental negativa que le hace percibir cada nueva jornada laboral como interminable.

En realidad, el estrés es una respuesta fisiológica natural del ser humano, pues actúa como un mecanismo de defensa que prepara nuestro organismo para hacer frente a situaciones nuevas, que presentan un nivel de exigencia superior o que se perciben como una amenaza. El problema se da cuando esta respuesta natural del organismo se activa en exceso, lo que puede dar lugar a problemas de salud en el medio y largo plazo, y determinados entornos, como el laboral, pueden ser propicios para ello. No obstante, es conveniente señalar que no todos los trabajadores reaccionan ante el estrés laboral de igual modo, ni un factor que genere estrés en un individuo tiene necesariamente por qué generarlo en otro, o con la misma intensidad.

De este modo, pueden darse dos situaciones bien distintas de estrés laboral:

³⁸ GONZÁLEZ Miers Ma. Rocío,(2013), **Acoso Laboral “Mobbing” y Liderazgo**, México D.F., Editorial Alfaomega



Eustress (positivo): Su función principal es la de proteger al organismo y prepararlo frente a posibles amenazas o situaciones que requieren de todas nuestras capacidades físicas y mentales para realizar satisfactoriamente una determinada tarea.

Es un estado en el que el organismo logra enfrentarse a las situaciones difíciles e incluso puede llegar a obtener sensaciones placenteras con ello. En el contexto laboral sería la situación ideal de equilibrio.

Distress (negativo): Se da como resultado de una respuesta excesiva al estrés o prolongada en el tiempo, que puede dar lugar a desequilibrios físicos y mentales, saturando nuestro sistema fisiológico. Además, esta respuesta excesiva, acaba por reducir nuestra capacidad de atención, de decisión y de acción, perjudicando también nuestras relaciones con los demás, al modificar nuestro estado de ánimo.

Según las estadísticas del 2013, México encabeza la lista de países con mayor tasa de estrés laboral, con cerca de un 40% de empleados afectados, mientras que en Europa la tasa media es del 28%. Para hacernos una idea de la magnitud de este problema, tan solo en EEUU, el estrés en el trabajo ocasiona pérdidas anuales de más de 150.000 millones de dólares, debido al ausentismo laboral y la merma de las capacidades productivas de aquellos que lo sufren. La OMS ya define el estrés laboral como una "epidemia mundial" a la luz de los datos estadísticos, que desvelan que este particular tipo de estrés está llamado a convertirse en la nueva epidemia del siglo XXI.

4.12 Barómetro de CISNEROS.

Es difícil medir con exactitud algunos de los aspectos que para muchos no tienen el suficiente soporte, que nos ayude a otorgarle un valor numérico o una escala de calificaciones y poder evaluar con ellos su grado de bondad, importancia o trascendencia.

Tal caso para algunos pensadores de la administración y para muchos otros estudiosos de otras disciplinas, que el grado de satisfacción en el trabajo, la motivación, la autoestima, y por supuesto la existencia del mobbing en las organizaciones es algo sumamente difícil de medir.



Se han desarrollado herramientas que se han logrado con el trabajo de muchos investigadores que proponen instrumentos que generen un valor e interpretación de los fenómenos sociales e individuales. Una de las principales herramientas para la medición del mobbing ha sido desarrollada por Inaki Piñuel llamada la escala “CISNEROS”, es un cuestionario de carácter auto-administrado, compuesto por 43 ítems que objetivan y valoran 43 conductas de acoso psicológico.

El cuestionario forma parte del “BAROMETRO DE CISNEROS” (Cuestionario Individual sobre Psicoterror, Negociación, Estigmatización, y Rechazo en Organizaciones Sociales) integrado por una serie de escalas cuyo objetivo es sondear de manera periódica el estado y las consecuencias de la violencia en el entorno laboral.

El barómetro de CISNEROS consta de 3 escalas, la escala Cisneros para evaluar el grado de acoso psicológico sufrido, una segunda escala valora el estrés post-traumático, construida a partir de los criterios diagnósticos del DSM-IV y una tercera escala de abandono profesional que mide la intención de la persona en cambiar de trabajo y/o profesión.

De acuerdo al análisis de escalamiento dimensional desarrollado por la escala CISNEROS, publicado por Hidalgo y Piñuel (2004) se encontraron dos dimensiones: El ámbito de la conducta referida a la coerción o castigo y a la humillación o degradación del otro. Cada uno de ellos con dos subdimensiones, así para el presente estudio se utiliza cuatro subdimensiones:

- Subdimensión 1: Aspectos profesionales con acoso coercitivo o punitivo.
- Subdimensión 2: Aspectos profesionales con humillación.
- Subdimensión 3: Aspectos personales con aspecto coercitivo o punitivo.
- Subdomensión 4: Aspectos personales con humillación.

Siendo el principal objetivo de la escala CISNEROS determinar la frecuencia con que ocurren los comportamientos de humillación, acoso, violencia en el entorno laboral, deberá poseer una elevada validez de contenido, definida como el grado en que las conductas que refleja el cuestionario constituyen una muestra representativa de los comportamientos del mobbing.



La validez del contenido es condición necesaria pero no suficiente para garantizar la utilidad práctica, diagnóstica de la escala CISNEROS, con tal fin debe ser capaz de discriminar suficientemente las situaciones del mobbing en aquellas otras en las que se producen conflictos interpersonales de tipo puntual. De forma convencional se ha adoptado el criterio de una duración mínima de las estrategias de acoso de 6 meses que se considere que estamos en una situación de mobbing. (ANEXO 1)



Capítulo V.

LA ADMINISTRACIÓN Y LA DIRECCIÓN COMO AGENTES PARA DETENER LA VIOLENCIA EN LAS EMPRESAS.



"Reunirse en equipo es el principio, mantenerse en equipo es el progreso y trabajar en equipo asegura el éxito"

Henry Ford



5.1 El buen ejercicio de liderazgo estratégico.

El liderazgo es un tema que en tiempos recientes se ha estudiado mucho, pero que como veremos más adelante no es un estilo organizacional que muchas empresas hayan adoptado, puesto que no es nada fácil encontrar a un líder verdadero capaz de sacar adelante toda una organización.

Hoy en día ya no es raro ver como muchas empresas fracasan al poco tiempo de haber iniciado, como la economía de nuestro país en vez de ir en aumento ocurre todo lo contrario, o como en vez de ser mejores personas día a día encontramos más índice de jóvenes delincuentes. ¿Qué es lo que necesita México para salir del gran agujero donde se encuentra metido lleno de delincuencia, corrupción y violencia? La respuesta no es nada sencilla ¿verdad? Lo que necesitamos son líderes capaces de crear un cambio en el núcleo familiar y social que pueda reflejarse en el desarrollo de nuestra economía, he aquí de la importancia que ha llevado a hablar sobre éste tema, pero específicamente de los líderes en las organizaciones.

Se dará a conocer la importancia que tiene el liderazgo en las organizaciones para poder enfrentar los constantes cambios de la sociedad, y como sin la falta de éstos simplemente la organización pueden fracasar. Ser líder no es cualquier cosa así como tampoco lo es liderar una organización, para poder ser y hacer esto se necesitan características y habilidades específicas que dentro de este trabajo podremos encontrar.

La primera investigación empírica del liderazgo fue publicada en 1904, los principales impulsos en ese campo se produjeron durante la Primera Guerra Mundial, "... el principal interés era identificar las características del liderazgo y la forma en que los hombres ascienden a posiciones directivas. Después de esta época se dió el fenómeno de la industrialización que aunado al desarrollo de grandes organizaciones burocráticas en las actividades de negocios y del gobierno, provocó la necesidad de un nuevo liderazgo".

Desde ese entonces las personas han estudiado el concepto de liderazgo enfocado a las características, habilidades, actitudes, etc., inherentes al líder y su contribución en el desarrollo de la organización. Sin embargo no podemos iniciar a hablar sobre este tema sin saber qué es liderazgo en la administración. Uno de nuestros autores favoritos define el liderazgo como: "... **proceso interpersonal**



en el cual los administradores tratan de influir en sus empleados para que logren metas de trabajo prefijadas.”

Entonces es claro poder ver que un líder es aquel que puede influir en las personas para juntos lograr las metas propuestas y por lo que sin el cumplimiento de éstas la empresa u organización se vendría para abajo.

La economía mexicana está compuesta por un 95% de las Pymes (Pequeñas y Medianas empresas) según datos del INEGI del 2012, generando el 72 % del empleo y 52% del producto interno bruto (PIB) del país. Sin embargo en los últimos años hemos visto como hay un deterioro continuo en las empresas en donde destacan los altos costos de producción, los procesos lentos de comercialización pero sobre todo la falta de creatividad del talento humano para crear y adoptar estrategias que le permitan a la organización tener una eficiencia y eficacia en su producción para generar rentabilidad y solvencia que le permitan enfrentar los cambios tecnológicos, sociales y económicos del mundo cambiante.

¿Qué es lo que necesitan estas empresas para lograr posicionarse en el mercado y no tener una muerte fiscal? Quizás la respuesta más obvia sería contar con todos los recursos tecnológicos y económicos, sin embargo podemos ver que el crecimiento de una empresa y la permanencia de éste en el mercado se generan a través de las ventas que se reflejan en el bien o servicio, pero entonces la pregunta ahora sería ¿Cómo generar la máxima cantidad de ventas? ¿Los líderes influyen en este proceso?

“Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no.” (Gómez 2008). Es claro que sin un buen líder los trabajadores de una organización no podrán sacar adelante los objetivos de venta, y sin el cumplimiento de éstas simplemente la organización fracasará.

Pero la tarea de un líder en la organización no es nada fácil, hacer que todo un grupo de personas se integre y trabaje en equipo conlleva a tener una buena comunicación, empatía, voluntad y compromiso con los colaboradores, lo que nos lleva a cuestionarnos ¿Qué es liderazgo? ¿Cuáles son los estilos del mismo? ¿Cómo es un buen líder? ¿Todo jefe es un líder? Existen tantas teorías, definiciones y perspectivas sobre este tema que de estudiarlo a fondo nos llevaría mucho tiempo. Pero empecemos desde el inicio, otra de las definiciones del liderazgo define el concepto como:



“El proceso mediante el cual un miembro del grupo (su líder) influye a los otros miembros hacia el logro de objetivos específicos grupales”

Entonces es claro poder ver qué líder no es toda persona que dirige una organización, sino aquel que puede influir en las personas para juntos lograr el objetivo común. ¿Cuál es la diferencia?; Un jefe (se dice jefe porque es el que está al mando de la organización) es aquella persona que solo ordena esperando que los miembros de la organización cumplan con sus deberes y objetivos, sin involucrarse directamente con ellos, mientras que un líder es aquella persona que motiva, escucha, atiende y comprende a los miembros de la organización sabiendo que sin el talento humano simplemente no se pueden lograr los objetivos propuestos.

Una diferenciación muy acertada es la que hacen Huerta y Rodríguez en su libro *Desarrollo y Habilidades Directivas* en la que nos dicen que:

1. El jefe maneja a sus coachees. El líder los capacita.
2. El jefe depende de la autoridad. El líder, de la buena voluntad.
3. El jefe inspira temor. El líder, entusiasmo.
4. El jefe dice “yo”. El líder dice “nosotros”.
5. El jefe arregla la culpa por el fracaso. El líder arregla el fracaso.
6. El jefe dice “vayan”. El líder dice “vamos”.³⁹

He aquí la diferencia entre lo que es ser un jefe y lo que es ser líder, por lo que lo es importante tener líderes capaces de sacar adelante la organización y no jefes que no hacen ningún cambio.

Las incertidumbres de un mundo que está en constante cambio se hacen evidentes, los progresos tecnológicos y económicos nos obligan a generar cambios, a buscar alternativas y estrategias que de quedarnos sentados nunca van a ocurrir.

³⁹ HUERTA, Juan José y Rodríguez, Gerardo (2006). *“Desarrollo de habilidades directivas”*. México D.F. Editorial Pearson, Prentice Hall.



Las organizaciones que no se han podido adaptar al cambio han desaparecido o están a punto de hacerlo, la falta de unidad en éstas provoca inseguridad y hace lento el esfuerzo.

¿Qué es lo que necesitan las organizaciones? Se necesitan líderes. Sin embargo ser líder y liderar una organización no es fácil, primero que nada porque ser líder no es algo con lo que se nace sino que se va formando día a día, y liderar una organización no es lo mismo que liderar a unas cuantas personas.

Hacer que toda una organización se integre y cumpla con los objetivos necesita de líderes que puedan influir en las personas para que éstas puedan ser capaces de sentirse parte de la organización y cumplir con sus objetivos designados. Es como ser parte de una familia, uno siempre quiere lo mejor para todos por lo que siempre se esfuerza para estar bien consigo mismo para poder estar bien con los demás, generando de esta manera armonía y eficacia dentro la misma.

Chávez, en la revista de *Adminístrate Hoy* dice que el liderazgo es un **“.... proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella”**. (Chávez 2006)

Podemos conocer a un verdadero líder cuando de alguna manera sus colaboradores rinden siempre con un desempeño superior, un líder no es grande por su poder sino por su habilidad de poder influir en los demás. Es indispensable que las organizaciones adopten el liderazgo como estilo de organización para hacer frente a las distintas dificultades que se presenten día a día. El éxito en una organización solo se alcanza si todos los colaboradores trabajan en conjunto con el líder para lograr el objetivo de la empresa, por lo que el éxito es en realidad un fracaso si no se puede transmitir a los demás.

El liderazgo en las organizaciones es de suma importancia para todas aquellas organizaciones que buscan adecuarse al constante cambio que tiene el mundo globalizado. No podemos quedarnos sentados viendo cómo las empresas fracasan, y no hacer algo al respecto. México necesita líderes y estar a la vanguardia para poder competir contras las demás economías del mundo pues como menciona Rodríguez y Ramírez en su libro *la Psicología del Mexicano en el Trabajo México* a pesar de contar con los 29 recursos naturales esenciales para el



desarrollo y riqueza de los países declarada por la UNESCO es un país pobre, mientras que otros países como Japón, Singapur y Taiwán cuentan, cada uno, con solo 3 son países ricos.

5.2 Asertividad.

La asertividad es una forma de comunicación que permite expresar lo que se piensa, se siente, se desea o se necesita de una manera clara y oportuna. Se ha definido como la habilidad para hacer valer los derechos propios diciendo lo que necesitamos, creemos, sentimos y pensamos de manera clara, directa, firme, sin agredir, respetando los derechos de las otras personas.

Implica defender los derechos de uno mismo sin perjudicar los de otras personas, ser capaces de decir sí o no con firmeza, así como manifestar lo que deseamos decir, y no lo que “deberíamos”.

La comunicación asertiva implica que seas capaz de:

Pedir lo que necesitas.

Decir lo que piensas.

Expresar lo que sientes.

Ser asertivo resulta complicado porque:

A veces los demás no lo son y responden con agresividad o con desconcierto. En nuestra cultura se maneja la idea de que si expresas lo que piensas, sientes o necesitas estás siendo egoísta. Por ejemplo, si un integrante de tu familia te pide que le prestes tu playera favorita y tú no quieres hacerlo seguramente te cuesta trabajo decir NO porque tal vez esa persona se molestaría contigo acusándote de ser egoísta, o bien, te sentirías culpable por no prestar tu playera a ese miembro de tu familia que en alguna ocasión ha hecho algo por ti.

La verdad es que aunque suene complicado, comunicarte asertivamente te ayuda a resolver mejor los problemas y a mantener equilibrio en tus relaciones interpersonales.



5.3 La comunicación efectiva.

Tener buenas habilidades para comunicarse es esencial para lograr una comunicación efectiva. Escuchar, resolver conflictos y comunicarse de manera uniforme son habilidades importantes para la comunicación. Escuchar implica no solo escuchar lo que otro dice, sino también la comprensión de lo que la persona está diciendo. La comprensión de las ideas que la otra persona está comunicando es importante para la resolver conflictos exitosamente. A menudo, resolver conflictos requiere de un compromiso para que cada parte involucrada se quede satisfecha. Comunicarse de manera uniforme permite que la comunicación sea efectiva y que tu mensaje se entienda sin contradicción. La contradicción se produce cuando la comunicación verbal no coincide con las no verbales como el lenguaje corporal, las expresiones faciales y el tono de voz.

La comunicación cara a cara

La comunicación cara a cara es la más efectiva ya que las comunicaciones no verbales pueden reafirmar tu mensaje. Por ejemplo, digamos que te sientes molesto por las nuevas reglas en tu lugar de trabajo. Para comunicar tu frustración, comentas con sorna a tu compañero: "Estoy feliz de que nuestro jefe esté poniendo en práctica estas nuevas reglas, porque este lugar estaba fuera de control". Utilizando un tono sarcástico y exagerando tu lenguaje corporal al hacer el comentario, permite que tu compañero sepa que estás bromeando y que, en realidad, estás molesto por las nuevas reglas.

Comunicación electrónica

La comunicación electrónica es una forma menos eficaz de comunicación. Los blogs, los teléfonos celulares, los sitios web de redes sociales y el correo electrónico son ejemplos de la comunicación electrónica. Lograr una comunicación efectiva a través de estos dispositivos es un reto pues el refuerzo del mensaje es muy poco o ninguno en absoluto. Para ayudar a que la comunicación electrónica sea más efectiva, puedes insertar refuerzos de mensajes en tus mensajes. Por ejemplo, digamos que tú y tu amigo asisten a la misma clase, pero tu amigo se queda dormido y no asiste. Para saber lo que se perdió en la clase, tu amigo te envía un correo electrónico. La lección del día te pareció bastante elemental por lo que en tono de broma respondes con el "Ay amigo, las cosas que hemos aprendido hoy hacen que la fórmula cuadrática parezca una simple adición". Para que tu amigo sepa que estás haciendo una broma, puedes añadir una cara feliz después de los comentarios.



5.4 La Negociación

La **negociación** se define como **“una conversación entre dos o más personas para conseguir un arreglo de intereses divergentes o un acuerdo mutuo”**. Por tanto la capacidad de negociación supone una habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad de dirigir y controlar una discusión utilizando técnicas, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Es una capacidad que implica identificar las posiciones propias y ajenas, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios.

Es la competencia que posee un líder para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes, apoyándose en la suficiente autoridad y justicia, centrándose en los intereses comunes, tratando de conciliar y mediar de manera equitativa para las partes, evitando la manipulación y la parcialidad de los intereses personales.

Supone la utilización de técnicas modernas de resolución de conflictos y crear ambientes propicios de colaboración logrando compromisos duraderos

La negociación implica realizar las siguientes actividades:

- Preparar y planificar la negociación.
- Establecer una orientación inicial en la negociación y una relación inicial con el otro negociador.
- Establecer las proposiciones iniciales.
- Intercambiar información.
- Acercar las posiciones diferentes.
- Cerrar de la negociación.

Junto a la capacidad de negociar intervienen competencias como, la escucha activa, la asertividad.



NIVEL DE CONSECUCIÓN DE COMPETENCIAS	CONDUCTAS ESPECÍFICAS
<ul style="list-style-type: none">• Habilidad para usar herramientas y metodologías destinadas a diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.• Capacidad para realizar acuerdos satisfactorios para la organización.	<ul style="list-style-type: none">• Conocer a la otra parte, analizando sus debilidades y sus fortalezas.• Conocer las fortalezas y debilidades propias, analizando cuales son ventajosas.• Investigar y buscar la mayor información posible.• Identificar las ventajas comunes de las dos partes.• Manejar la comunicación oral para facilitar el contacto y el intercambio de ideas.• Buscar mejores estrategias de negociación y utilizar la adecuada para cada ocasión.• Planificar las concesiones que se pueden hacer antes de acudir a la negociación.• Realizar entrenamientos simulados antes de realizar una negociación.

5.5 Los administradores como agentes del Cambio

El administrador es de suma importancia dentro de la organización ya que ayuda a que las relaciones humanas se lleven de la mejor manera y se desarrolle el capital humano.

El licenciado en administración y más el que se especialice en recursos humanos podrá tener claros los objetivos organizacionales a través de una correcta comunicación, orientación, motivación, supervisión y una adecuada disciplina que le permita tener un control en la solución de los conflictos que se presente con el personal.



Podrá aplicar técnicas que serán efectivas en el logro de los objetivos organizacionales.

El administrador deberá ser un facilitador para la o las organizaciones en las que se encuentren laborando, generando soluciones prácticas y lógicas que le permitan a la misma obtener beneficios que se ven materializados en un corto plazo. En una organización en la que existan elementos internos o externos que afecten el desempeño del capital humano, el administrador es responsable de crear las medidas para detectarlo y generar las acciones necesarias para erradicarlo.

El cambio es un factor que está presente en todas las organizaciones y un buen administrador debe de estar atento siempre de él. El mundo se encuentra en constante cambio, ya sea económico, social, tecnológico o cultural, todo cambio siempre representa un reto y una oportunidad. Muchas veces las empresas no siguen la velocidad en la que estos cambios se presentan o tardan en incorporarse a la dinámica y estructura organizacional de las nuevas tendencias e innovaciones que les rodea, siendo este el mejor de los casos, pero en la mayoría de las empresas simplemente se les olvida cambiar.

El administrador debe de ser un mediador y además debe de medir la comunicación organizacional, fomentando una comunicación fluida y fácil. Como pilar de la empresa, dada la importancia del trabajo en equipo, el administrador de recursos humanos debe de proponer adecuados sistemas de comunicación eficientes, ya que cualquier falla en el proceso de comunicación es un sinónimo de pérdida de tiempo lo que puede transformarse un factor desmoralizante

En el análisis del desarrollo organizacional es necesario contar con un buen agente de cambio, que es aquella persona que actúa en forma deliberada sobre el entorno a fin de facilitar o propiciar la implantación del cambio proyectado.⁴⁰

5.5.1 Perfil del administrador

1. El Licenciado en Administración debe ser un profesional universitario preparado de manera integral con una sólida formación humanística, científica y tecnológica, con una visión multidisciplinaria del proceso administrativo, es decir, hábil en el campo de la Planificación, la Organización, la Dirección y el Control, especialista

⁴⁰ AMBROSIO Moctezuma Djamil Armando, (2013), “**Mobbing Conductas que afectan al capital humano**, Tesis para Obtener el título de Lic. Admón, Méx, D.F



en coordinar los esfuerzos humanos y materiales para el logro de los objetivos institucionales, empresariales y nacionales.

2. Debe poseer una mentalidad analítica, reflexiva, crítica, creadora, orientadora y con una capacidad promotora que le permita tener activa y protagónica participación en el desarrollo económico y social, que sea capaz de interpretar las estructuras históricas, económicas, sociales y políticas del país para captar racionalmente su realidad, adoptando una posición científica frente a éstas diversas problemáticas, proporcionando alternativas de solución y participando activamente en el desarrollo de dichas alternativas.

3. El profesional en Management debe ser capaz de promover y desarrollar diversos tipos de organización, desde micro a gran empresa, pública o privada, las gestiona eficientemente ante ambientes inestables y turbulentos, por lo tanto, es un agente de cambio e innovación al haber adquirido habilidades para percibir y diagnosticar situaciones.⁴¹

5.5.2 El administrador y su papel transformador

Ser administrador hoy en día implica responder constantemente de forma productiva y rápida a las condiciones imperantes en el mercado nacional e internacional. Dado que las situaciones al interior de la organización llegan a ser un reflejo de las externas, es necesario adoptar un modelo integrador que mire siempre hacia afuera y adentro; hacia el pasado y el futuro. De esta manera se facilita la aplicación de respuestas idóneas para realizar las actividades de gestión. Las transformaciones políticas, sociales y tecnológicas son continuas, lo que dificulta la comprensión de estos factores, a la vez que éstos se vuelven críticos para asegurar la supervivencia de una organización.

El contexto demanda más flexibilidad en el manejo de la organización, lo cual ha cambiado los requisitos para ejercer la labor del administrador. Así, la naturaleza y las reglas de la relación humana entre jefe y subordinado se modifican radicalmente por las aplicaciones tecnológicas y la globalización económica.⁴¹

Para sobrevivir y avanzar, la organización se encuentra obligada a responder a través de la generación de una cultura de transformación. La transformación siempre comienza con el deseo que procede de la percepción o sensación de

⁴¹ RODRIGUEZ Chávez Celia manual "introducción a la administración y análisis de los diferentes enfoques del proceso administrativo desde la perspectiva de autores mexicanos" FESC, México 2011



falta, de carencia. O bien, la iniciativa puede surgir de una convicción directiva, al decir: “esto sí lo podemos mejorar”. El deseo y los pasos hacia la transformación que éste encadena, son expresiones del sistema organizacional en su conjunto, incluyendo a sus miembros. Las ideas y la visión incorporan los recursos, la creatividad y la cultura organizacional.

El proceso de transformación puede llegar a generar discontinuidad organizacional, sin embargo, el administrador tiene que crear las condiciones que nutran el deseo de obtener un estado más favorable, porque el ambiente ha aumentado el número de opciones para la toma de decisiones, más ahora cuando la disponibilidad de información ya no está reservada a la alta gerencia, y la relación laboral; la política entre jefe y subordinado se ha transformado.

El impacto del enorme desarrollo tecnológico visto a través de los años no es solamente económico. Hay grandes innovaciones y cambios a nivel del sistema social; consecuentemente, el administrador no maneja únicamente fábricas o productos inanimados, sino también a los individuos, lo cual altera las relaciones humanas. Dichos eventos han generado transformaciones al interior de la organización, como lo es la jerarquía que se está volviendo cada vez más virtual que real. Los administradores que colaboren con sus colegas, subordinados y clientes para interpretar los datos tendrán información veraz para desarrollar estrategias que aseguren el éxito de la organización.⁴²

Actualmente, competir, mejorar, planear y aprender son actividades que afectan a todos los que participan en la vida de una organización. Su función y éxito requieren de información adquirida y comprendida colectivamente. El administrador en su papel transformador, debe participar en la difusión de elementos que permitan la creación de una visión compartida.

Este último aspecto debe ser ponderado por el administrador ya que gestionar en forma colectiva siempre es difícil, y lo es más si se consideran los continuos movimientos de las economías, organizaciones, gobiernos, fronteras políticas, valores y niveles de vida. Estos factores no sólo aumentan la dificultad de la gestión colectiva, sino que conducen a niveles de estrés psicológico más altos y generalizados.

⁴² RODRIGUEZ Chávez Celia manual "introducción a la administración y análisis de los diferentes enfoques del proceso administrativo desde la perspectiva de autores mexicanos" FESC, México 2011



Es evidente que el progreso tecnológico está cambiando la manera de pensar, gestionar y de relacionarse. Es preciso importar la tecnología en la organización y también cuidar las consecuencias de su importación al nivel personal y social. Es crítico que nutramos la transformación y que el administrador participe liderando de manera integral dicho proceso.

Un solo administrador no puede formular las decisiones urgentes tan eficazmente como se logra a través de un esfuerzo colectivo. Aun en culturas organizacionales más fuertes y de alta aplicación tecnológica, la colaboración libre y creativa sigue siendo un valor y un requisito para el éxito organizacional y comercial. Sin embargo, estos procesos abiertos de transformación generan resistencia al cambio, a nadie le gusta perder lo que es querido a nivel psicológico, personal y laboral. A veces justificadamente se teme que la transformación destruya aquello con lo que se está seguro, aunque el proceso sea necesario para sobrevivir.

Para aquellas organizaciones que afirman su identidad y espíritu con base en su carácter nacional, la necesidad de evolución provoca una resistencia por miedo a la pérdida de su esencia nacional o regional. El cambio y desarrollo tecnológico continuarán. Como secuela natural, se seguirá requiriendo la transformación tanto de la estructura y función de la organización como de la mentalidad individual y colectiva de sus integrantes. El individuo, incorporando una serie de motivos no siempre racionales o conscientes, participa activamente en el proceso transformativo.

Desde el momento de la concepción física o intelectual y hasta la muerte, todo sistema (individual, familiar, nacional o global) por grande o pequeño que sea, se ve obligado a adaptarse a las exigencias internas y externas. El entorno es la matriz del desarrollo y sus cambios constantes promueven la adaptación; de este modo ningún sistema humano es capaz de evitar un proceso continuo de transformación, el cual permite la supervivencia.

Esto no se refiere a la transformación individual, se trata más bien de las transformaciones continuas y a veces imperceptibles de los roles y las relaciones de los integrantes al interior de un sistema laboral. Explorar estos elementos fundamentales, siempre con referencia al trabajo y su entorno, provee una útil perspectiva crítica para la supervivencia de la organización; ya que representan recursos subutilizados y sirven para ampliar la comprensión de factores individuales, que se relacionan inextricablemente a las condiciones en su entorno organizacional.



A través de los esfuerzos de los administradores/líderes, la organización tiene que respetar, alentar y fomentar la utilización abierta de la totalidad de las capacidades humanas, tanto físicas como afectivas de los que conforman la organización. Tal inclusión asegura que las nuevas funciones y respuestas estén en relación directa e integral con el trabajo, la organización y el equipo de seres humanos que la componen. De esta manera se transforma el sistema para descubrir mejores procedimientos, tanto humanos como tecnológicos, para administrar.

- Comunicación libre dentro de la organización y entre los empleados, fomentando un proceso de retroalimentación constante.
- La necesidad y utilidad de adaptación respecto al ambiente interno y externo de la organización en un proceso permanente.
- Un ambiente laboral abierto a los elementos de la experiencia humana que aporten creatividad al poder de la transformación y aseguren el desarrollo de sus miembros, así como el logro de objetivos y la permanencia de la organización.

5.6. Empowerment.

Quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. En inglés “empowerment” y sus derivados se utilizan en diversas acepciones y contextos, pero en español la palabra se encuentra en pugna con una serie de expresiones que se aproximan sin lograr la plenitud del sustantivo.

Empowerment es una herramienta estratégica que fortalece el quehacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.⁴³

Con esto el empowerment trae una serie de premisas tales como:

- Responsabilidad por áreas o rendimientos designados.

⁴³ BARNES, Tony (1996) “Como lograr un liderazgo exitoso”, Bogotá Colombia, Edit. Mc Graw Hill



- Control sobre los recursos, sistemas, métodos, equipos.
- Control sobre los sistemas de trabajo.
- Autoridad (dentro de los límites definidos) para actuar en nombre de la empresa.
- Nuevo esquema de evolución por logros

5.7 Plan de vida y carrera en las organizaciones.

La Planeación de Vida y Carrera en las organizaciones se entiende como un instrumento cuya ideología es la de que las personas crezcan junto a la organización y no a pesar, en contra o al lado de ella.

El crecimiento de una organización es un fenómeno plurilateral que incluye necesariamente el crecimiento armónico y sinérgico de cada uno de sus miembros.

Lo que en la actualidad se conoce como "Desarrollo Organizacional" que podemos definir como una técnica que nos permite generar un cambio planeado, aplicado desde la alta gerencia y a través del recurso humano y centrado en la teoría conductual, es lo que sirve para la planeación estratégica, sistemática y dinámica del conocimiento en las organizaciones.

El objetivo general de un programa de Planeación de Vida y Carrera es determinar y encauzar el potencial humano de la organización, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria vital, con sus motivaciones personales y laborales y con los objetivos y cultura de la organización.⁴⁴

5.8 Clima Laboral.

El clima organizacional es el nombre que diversos autores le han dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. La definición se refiere tanto a la parte física como emocional.

⁴⁴ GONZÁLEZ Miers Ma. Rocío, (2013), *Acoso Laboral "Mobbing" y Liderazgo*, México D.F., Editorial Alfaomega



El concepto se asimila al de dinámica de grupo al analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como resistencia al cambio. Fue el sociólogo Kurt Lewin quien desarrolló un análisis del campo de fuerzas, como modelo con el cual describía cualquier nivel presente de rendimiento.

Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

Las percepciones y respuestas que abarca el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.); con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, interacción entre sus miembros, etc.) y aspectos de tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social) las que inciden en el comportamiento en el trabajo.⁴⁵

5.9 Calidad humana en el trabajo

Calidad estamos hablando de lo más grandioso, de hacer las cosas de la mejor manera, es decir, no lo mínimo sino lo máximo. De esta manera, la calidad humana ha de considerarse como complemento fundamental dentro de una empresa o una institución donde se labora, de modo que las mismas continúen progresando.

En la sociedad actual a todo mundo se le escucha hablar de calidad humana, pero lamentablemente se ha reducido únicamente a calidad de productos, calidad de procesos, calidad de servicios, calidad de sistemas, calidad de educación, entre otros aspectos; pero muy poca gente ha comprendido el contexto de lo que debería ser la calidad humana, que en términos sencillos sería calidad de vida integral, porque sin ella todo lo demás es apariencia, sin ningún fundamento.

⁴⁵ GONZÁLEZ Miers Ma. Rocío, (2013), *Acoso Laboral "Mobbing" y Liderazgo*, México D.F., Editorial Alfaomega



Cuando nos referimos propiamente a la calidad humana, estamos haciendo relación al cuidado de nuestros vínculos con los demás; necesitamos rehacer nuestros vínculos humanos, por lo que de nada serviría trabajar como es debido en un lugar donde no tenemos amigos o llegar cansados a un hogar y nadie se interesa en saber cómo estamos. Realmente es triste y doloroso sentirse preocupado y no contar con una persona a quien abrirle el corazón.

De nada vale estar al frente de algo importante para nuestras vidas si no tenemos con quien compartir ese momento. Por eso, la importancia de profundizar en el mejoramiento de nuestra calidad como personas, porque eso permitirá crecer en una adecuada convivencia acrecentando de esta manera el sentido de amar, de dar, de servir y de ayudar apropiadamente a quien esté alrededor de cada uno de nosotros.

5.10 Calidad de Vida en el trabajo.

El concepto de calidad de vida laboral es difícil de definir y conceptualizar debido a la complejidad y riqueza de dimensiones que traspasan el límite organizacional y laboral. Este concepto debe de ser considerado multidimensional debido a que abarca diversas condiciones relacionadas con el trabajo que son relevantes para la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral (Casas & Co., 2002). La CVL como proceso dinámico y continuo en el que la actividad laboral se configura de manera objetiva y subjetiva, tanto en los aspectos operativos como relacionales. Según Casas & Co. esta perspectiva trata de reconciliar los aspectos del trabajo relacionados con las experiencias humanas y con los objetivos organizacionales.

Las dimensiones que componen a la calidad de vida en el trabajo pueden ser clasificadas en dos grandes grupos; aquellos que se refieren al entorno en el que se realizan las actividades de trabajo (condiciones objetivas) y aquellas que tienen que ver con la experiencia psicológica de los trabajadores. Para la mayoría de autores, dada la multidimensionalidad del concepto de CVL, es imposible determinar un conjunto de aspectos que resulten universalmente generalizables. (Casas & Co.), sin embargo, es posible mencionar aspectos comunes gran parte de las diversas actividades laborales realizadas por el hombre.



5.10.1 Condiciones objetivas

Medioambiente físico

En todos los tipos de trabajo que existen, ya sean de producción dentro de una fábrica, trabajo de oficina, trabajo dentro de colegios, hospitales o atención al público, se presentan todo tipo de riesgos laborales: riesgos físicos, químicos, biológicos, entre otros. Las empresas deben de buscar salvaguardar la buena salud de sus colaboradores.

La fatiga física, relacionada a riesgos posturales, cargas excesivas, etc. son otros de los factores que intervienen directamente en la CVL, y cuya presencia genera la disminución de esta. Existe el síndrome del túnel del carpo bilateral, enfermedad que se caracteriza por el entumecimiento u hormigueo, dolor y debilidad de las manos y muñecas, el cual es generalmente producido por el trabajo.

Los accidentes laborales constituyen una amplia fuente de insatisfacción laboral. Así, un accidente como la pérdida de un miembro corporal, de audición o de vista son los más comunes. Generan a su vez grandes pérdidas personales y organizacionales, pudiendo ser éstas tan graves que inhabiliten al trabajador de por vida, o se llegue a perder la vida como consecuencia de este.

Falta de espacio físico en el lugar de trabajo o la inadecuación de este, así como el deficiente mobiliario, iluminación, etc. constituyen una dimensión del medio físico que afecta la calidad de vida laboral. Dolan & Co. (1999) dan un claro ejemplo de esto, cuando mencionan el síndrome del edificio de oficinas enfermo. Estos autores manifiestan que éste es un conocido malestar en las personas, que se piensa se debe a una mala ventilación, una calidad deficiente del aire y la presencia excesiva de agentes irritantes fuertes en muchos materiales de construcción.

Medioambiente tecnológico

La frustración que genera al trabajador el no contar con los equipos e instrumentos necesarios para realizar el trabajo de manera adecuada constituye una dimensión del medio ambiente tecnológico que afecta de manera negativa a la CVL, ya que genera en el trabajador: ansiedad, falta de motivación, insatisfacción laboral; y a nivel de organización retrasos en la entrega de trabajos o decaimiento de la producción. Todo lo anterior lleva a la falta de efectividad.



La deficiencia en el mantenimiento o suministro de componentes es otra dimensión que genera malestar en los trabajadores, ya que los imposibilita de seguir con sus labores de manera normal. Disminuye su eficiencia, genera estrés, ansiedad y frustración.

Medioambiente contractual

El salario es uno de los aspectos más valorados en el trabajo, aunque su efecto motivador se debe a diversos factores. Al respecto, Casas & Co. afirman que es importante tener en cuenta la Teoría de la Equidad de Adams. En ésta se explica que las personas distinguen entre las contribuciones que éstos aportan en su trabajo y las compensaciones que estos reciben por ellas; así como las que reciben otras personas. Es así como los trabajadores establecen el criterio de equidad, o la falta de éste. Como consecuencia, se genera un estado de tensión que impulsa al trabajador a intentar reducir este desequilibrio. Cuando los trabajadores perciben que la relación entre su salario y su rendimiento no es justa se puede producir insatisfacción, absentismo, deseos de abandonar la empresa, bajo rendimiento, falta de dedicación, conflicto de intereses, etc.

La estabilidad en el puesto de trabajo es un factor importante en la CVL, ya que está demostrada su relación directa con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Su ausencia genera alteraciones como el estrés, úlceras, ansiedad, depresión, quejas somáticas, migraña, entre otras. Asimismo, la inestabilidad laboral hace que los empleados estén más propensos a recibir sobrecarga laboral, en un intento desesperado por mantener su puesto de trabajo.

Medioambiente productivo

Los horarios de trabajo muy prolongados o los horarios rotativos constituyen un factor importante en la vida del trabajador, las personas que trabajan largos turnos o turnos rotativos experimentan dificultades para mantener sus relaciones sociales y familiares normales. Asimismo, este tipo de horarios supone un impedimento no solo para el esparcimiento y mantenimiento de buenas relaciones familiares y sociales, sino también para la actualización profesional. Del mismo modo, es importante resaltar los problemas de insomnio, fatiga y alteraciones del ritmo cardiaco que presentan los trabajadores, lo que afecta de manera directa su CVL.

La sobrecarga laboral ya sea cuantitativa (exceso de actividades a realizar en un determinado periodo de tiempo, o un exceso de horas de trabajo) o cualitativa



(excesiva demanda en relación a las competencias, conocimientos y habilidades del trabajador o un gran nivel de responsabilidad en la toma de decisiones) constituye un agente generador de estrés e insatisfacción laboral. Es importante reflexionar sobre la situación contraria, la falta de tareas durante la jornada laboral y la asignación de tareas rutinarias y aburridas en relación con las habilidades del trabajador son otras de las dimensiones que afectan la CVL. Los trabajadores que afrontan esta situación se sienten desmotivados, insatisfechos, frustrados y aburridos en el trabajo.

Tanto las oportunidades de promoción y ascenso como las facilidades de formación constituyen un factor motivacional para los trabajadores, el cual incrementa la CVL, debido a que permite un desarrollo personal, mayor autonomía en el trabajo y la posibilidad de realizar tareas más interesantes y significativas. Las oportunidades de promoción y ascenso se encuentran directamente relacionadas con la satisfacción laboral y ayudan a retener a los talentos de la empresa. Estas constituyen, por tanto, una herramienta de gestión de RRHH.

5.10.2. Condiciones subjetivas

Esfera privada y mundo laboral

Los problemas dentro de la esfera laboral tales como enfermedad de miembros de familia, problemas de tipo afectivo, necesidad de atención extra a los hijos constituyen una dimensión que repercute en la CVL. Ya que repercuten de manera directa en la CV de quien las experimenta. Asimismo, las exigencias del trabajo pueden llevar a los trabajadores a dejar de lado no solo las responsabilidades familiares, sino también las relaciones sociales del trabajador.

5.11. Endomarketing.

Conquistar el corazón de los clientes debe ser igual de importante para una empresa que conquistar el de los propios empleados. Si el empresario pretende que el consumidor siempre quede satisfecho, debe seguir la máxima que indica que hay que tratar a los empleados como se quiere que éstos traten a los clientes.



Es en este punto donde aparece el término endomarketing o marketing interno, una estrategia orientada a “captar” a los clientes internos con el objetivo de fidelizarlos, motivarlos e implicarlos con su trabajo.

En esta línea, el objetivo de esta técnica de marketing que se dirige a los empleados es “fortalecer su cultura organizacional, lograr mayor compromiso y sentido de pertenencia”, según ha explicado a Pymerang Juanita Acevedo, directora ejecutiva de Advantage Service, una compañía especializada en Formación Empresarial y Coaching Personal ubicada en Barcelona. Al igual que las organizaciones destinan recursos e idean estrategias para la captación de clientes, es indispensable emprender también acciones de captación con los propios empleados. No hay que olvidar que son el mejor activo de la empresa.

Una adecuada aplicación del endomarketing supone hacer que los trabajadores se involucren con la compañía, que se sientan partícipes de su misión y visión. En opinión de Acevedo, “los primeros clientes que se han de fidelizar son los empleados y son ellos los primeros que han de creer en las bondades y beneficios de los productos y servicios y de la filosofía que promueve la empresa”.

La empresa gana credibilidad

Uno de los principales beneficios para las empresas que ponen en marcha campañas de endomarketing es que ven aumentada su credibilidad gracias a la experiencia memorable que crean en el personal de la organización. Esto no sólo significa que habrá más recomendaciones a terceros y que, por tanto, las posibilidades de vender se incrementen, sino que implica un mejor ambiente de trabajo y mayor compromiso con la empresa.

Para la directora de Advantage Service, llevar a cabo una estrategia de endomarketing “asegura contar con clientes leales que tal vez no compren, pero sí se encarguen de manifestar su opinión positiva para influir en la compra que hagan otras personas, de nuevos empleados que lleguen a la empresa o de la comunidad en general”. Es, por tanto, que, al sentirse parte del proyecto, el personal puede llegar a convertirse en embajador de la marca.

Por supuesto, el endomarketing influye en la productividad, pues está de sobra demostrado que un trabajador más motivado es más eficiente. Y si los empleados están contentos en su trabajo habrá una menor rotación del personal, otro punto más a favor de esta herramienta.



Diseñar una estrategia efectiva

El endomarketing está planteado como una técnica orientada a mejorar el ambiente laboral y, por ello, incluye velar por que el equipo de trabajo esté involucrado, satisfecho, motivado y tenga una remuneración apropiada para sus capacidades y formación.

Al mismo tiempo, la aplicación del marketing interno posibilita la apertura de una vía de comunicación entre la dirección y sus subordinados, de modo que se mantengan informados de nuevos proyectos empresariales, actividades y, en definitiva, de todos aquellos aspectos que les incumban.

Entonces, a la hora de emprender una acción de endomarketing, lo fundamental es definir exactamente el objetivo que se desea cumplir, aunque no menos importante es, según señala Acevedo, “estimar cuáles son los recursos con que se cuentan, detallar cada una de las acciones que se van a realizar y diseñar la estrategia con un alto grado de creatividad e innovación asegurando la máxima participación de arriba hacia abajo”.

Etapas de un plan de endomarketing

De manera genérica y de acuerdo a los expertos en la materia, pueden identificarse cuatro etapas en todo plan de endomarketing:

1.-Iniciar un análisis del entorno que incluya aspectos como el tamaño de la organización, el nivel de formación de los trabajadores o la cultura organizacional. Con estos datos se pueden establecer comparaciones con otras empresas del sector para, así, determinar qué es necesario mejorar.

2.- Realizar un estudio de mercado interno será clave para identificar aspectos como las necesidades y expectativas de los empleados, sus fortalezas y debilidades o su grado de satisfacción.

3.- Tras la recogida de información en las etapas anteriores, es el momento de implantar una estrategia orientada a resolver los problemas encontrados. Algunos de los más comunes son el escaso conocimiento del trabajador acerca de su responsabilidad dentro de la empresa, falta de integración o poco reconocimiento a su labor de sus superiores.



4.- Finalmente, queda la evaluación y control del plan implementado. El cometido de esta última etapa es comprobar que los resultados hayan sido positivos y lograr que “todo el equipo humano de la empresa hable un mismo lenguaje en línea con los valores de la organización”, apunta Acevedo.



Capítulo VI.

CASO PRÁCTICO.



"El éxito es la suma de pequeños esfuerzos, repetidos día tras día"

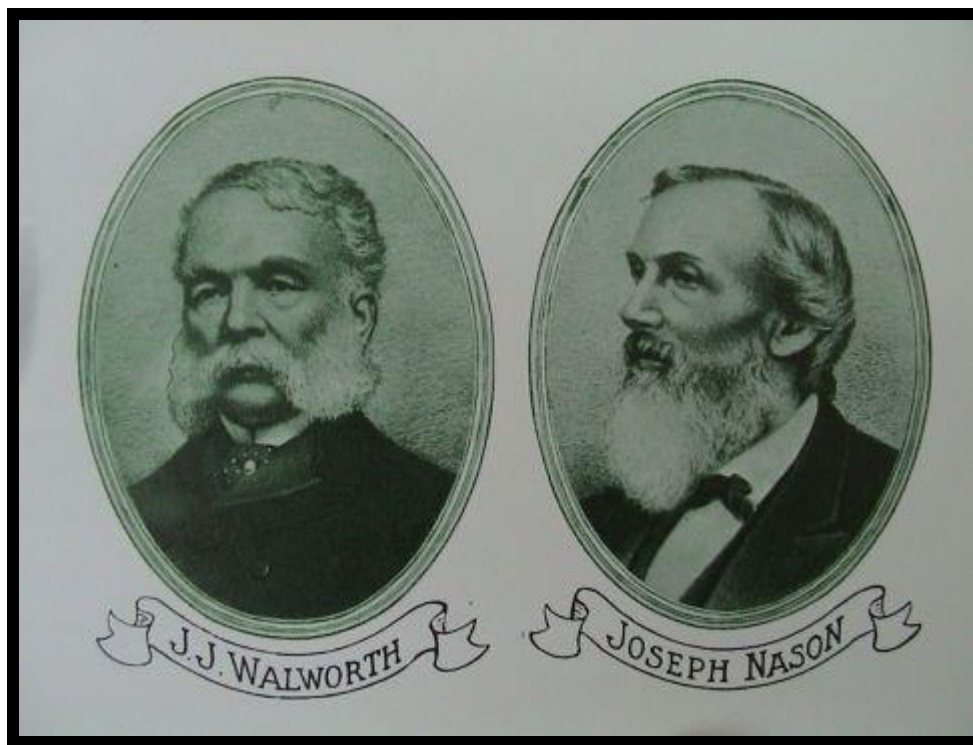
Anónimo



6.1 Historia de WALWORTH Valves

En 1842 James Jones Walworth y Joseph Nason (Figura 7) fundan Walworth en la ciudad de Nueva York, dedicada a la manufactura de sistemas de calefacción para residencias, oficinas y el paso de agua caliente a través de tuberías de hierro.

Figura 7: JJ Walworth & Joseph Nason. Fundadores de WALWORTH en E.U.A.



Al año siguiente se establece la primer planta en Bake's Court en Boston Nueva Inglaterra para la manufactura de tubería de hierro. La compañía aparece en el directorio de Boston como una compañía de ingeniería y manufactura de tuberías de hierro.

La necesidad de controlar los fluidos dentro de las instalaciones de calefacción, lleva a la compañía a desarrollar el primer sistema de válvulas y sus accesorios.

Durante la mitad de 1846 se desarrolla y patenta el diseño de las válvulas de globo, el cuál más tarde sería optimizado para su uso en las industrias del agua,



gas y vapor. Walworth es reconocido como la primera compañía americana que ha introducido con éxito el sistema de ventilación impulsado por vapor en los Estados Unidos

De 1850 a 1860 muchas compañías de transporte marítimo, como Collins Line, implementan equipo Walworth. Durante este mismo año la compañía comienza a diversificar sus productos.

Walworth es la primera compañía en los Estados Unidos en desarrollar un plan estratégico para usar vapor a través de tuberías de acero en los sistemas de calefacción de los edificios. Comienzan a aparecer, tuberías, válvulas, accesorios para pipas de gas, lámparas de gas, generadores de gas entre otros. Se implementa el sistema de calefacción en la Casa Blanca durante la administración del presidente Franklin Pierce. H.G. Ludlov instala la primera válvula de compuerta en un sistema de gas.

A finales del siglo XIX Dan Stillson desarrolla la conocida llave Stillson, dicha herramienta sería rápidamente conocida internacionalmente, abriendo las puertas del mercado internacional para la compañía.

Las instalaciones de Walworth en Boston son dinamitadas después de que el edificio fuera destruido en un incendio. Sin embargo Walworth se recupera rápidamente y comienza a ser reconocida como una compañía de prestigio internacional. La primera conversación telefónica de dos vías tuvo lugar gracias a la colaboración de Walworth. Alexander Graham Bell pidió permiso a Walworth para hacer uso de cableado del telégrafo con el fin de realizar pruebas para establecer una conversación. El experimento fue un éxito.

En 1900 Walworth es de las empresas pioneras en adoptar el horario laboral de 8 horas, medio día de trabajo los sábados, planes de ahorro para los empleados y los primeros usuarios del teléfono y la máquina de escribir. En este mismo año el fundador J.J. Walworth falleció

A través de este siglo Walworth se ha consolidado como una de las compañías manufactureras más importantes de válvulas de globo, compuerta y retención. Los diseños se realizan con diversos materiales como acero fundido, también hay diseños especializados dependiendo de las necesidades del sector, tales como nuclear, marítimo y militar.



6.2 Ubicación.

Figura 8: Ubicación geográfica de Walworth Valves

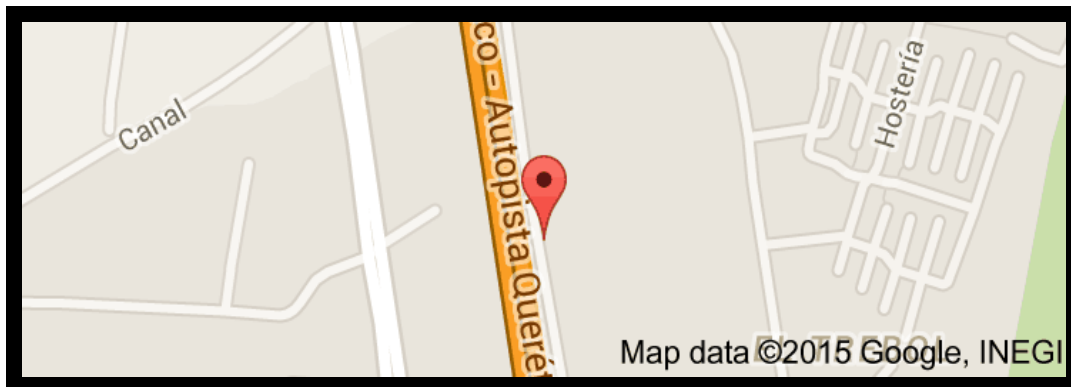


Figura 9: Instalaciones de Walworth en Tepetzotlán Edo. Mex.



WALWORTH. Industrial de Válvulas
Av. de la Industria Lote 16,
Fracc. Industrial El Trébol,
Tepetzotlán, Estado de México. C.P. 54600

Tel: (52) 55 5899 1700

Fax: (52) 55 5876 2250

info@walworth.com.mx

<http://www.walworthmx.com/contacto.html>



6.3 Misión, Visión y Valores.

MISIÓN

Satisfacer las necesidades del Cliente en términos de calidad y servicio y cumplir con las expectativas de nuestros empleados, proveedores y accionistas.

VISIÓN

Mantener la buena reputación en términos de servicio, entrega y calidad, las cuales han sido el objetivo principal durante este tiempo, colocando a la marca Walworth como una compañía confiable por más de 167 años en el mercado y continuar desarrollando nuevos productos de acuerdo a las necesidades del mercado en términos de tecnología, medio ambiente y calidad.

WALWORTH fabrica válvulas, pero al mismo tiempo brinda servicio a sus Clientes.

PRESENCIA

Como marca líder, WALWORTH cuenta con instalaciones en México y Estados Unidos para la completa fabricación de las líneas de válvulas en un flujo de operaciones completo. Con instalaciones y almacenes de distribución en México, Estados Unidos de Norteamérica, Emiratos Árabes Unidos, Indonesia, Colombia, Tailandia, entre otros, WALWORTH es capaz de satisfacer los mercados de Norteamérica, Centro y Sudamérica, Europa, África, Medio Oriente y Asia. Con ello, continúa ampliando su larga historia de éxitos e innovaciones.

6.4 Política de Calidad.

“LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, previniendo no conformidades en todas las etapas en la realización del producto en un medio ambiente que fomente la participación de los empleados para lograr una mejora continua en el sistema de gestión de calidad”

6.5 Sistema de Calidad

WALWORTH es una compañía certificada que ha establecido y mantenido un Sistema de Administración de Calidad basado en los requerimientos ISO 9001:2008 y API Q1 8va edición.



El objetivo del Sistema de Administración de Calidad es establecer métodos y procedimientos para asegurar la regulación de los procesos durante sus diferentes etapas, desde la recepción de los requerimientos por parte del cliente, la entrada de la orden, el diseño del control, manufactura, pruebas, embarco y servicio post-venta.

Nuestros productos cuentan con aprobación y reconocimiento internacional y son manufacturados dentro de los últimos estándares tales como API, ANSI, ASME, MSS, NACE AWWA y BSI.

La mejora continua de nuestros productos nos ha permitido establecernos y mantenernos como uno de los principales manufactureros dentro de la industria capaz de ofrecer productos de calidad y confianza



6.5 Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa pionera en la fabricación de válvulas de control de fluidos y gases. • Presencia a nivel internacional • Amplia gama de productos que satisfacen a las industrias petroquímica, energética y de extracción. • Localización estratégica de las plantas industriales en México, E.U.A y China. • Reconocimiento y prestigio en la industria petroquímica. • Certificaciones ante API, ASME, ANCE, MSS, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de productos en mercados internacionales. • Crecimiento de yacimientos petroleros en medio oriente. • Generación de proyectos de extracción de petróleo y de metales. • Fortalecimiento de las relaciones diplomáticas de México y China. • Aumento de número de clientes en Sudamérica.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de canales de comunicación adecuados. • La pésima administración por parte de la dirección general. • Conflictos y choque de intereses entre departamentos. • Autoritarismo y castigos por parte de los directivos. • Pésimo sistema de Flujo de 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento constante de la competencia. • Constante aumento de aranceles. • Inseguridad que se tiene a los alrededores de la planta en México. • Escasez de mano de obra calificada.



<p>materiales e inventarios.</p> <ul style="list-style-type: none">• No hay motivación y sentido de pertenencia a la organización.• Fuga de talento y de capital intelectual.• No hay identificación de los empleados con la misión, visión y los valores de la organización.• Deficientes sistemas de difusión por parte de los directivos.• Clima organizacional no apto	<ul style="list-style-type: none">• Aumento de los costos financieros.• Aumento en los precios de la materia prima.• Disminución de la utilidad bruta y neta.
--	---

6.6. Problemática.

Cabe señalar que Walworth Valves es una compañía líder en el mercado en la fabricación de válvulas de control de fluidos y gases, reconocida y certificada como principal proveedor de grandes organizaciones de México como lo es PEMEX, Comisión Federal de Electricidad, Comisión Nacional del Agua, ICA, y en el mundo como lo es SAMSUNG, REPSOL, etc.

Como se mencionó anteriormente es una empresa certificada, en donde los clientes se han sentido con la seguridad de adquirir un producto, seguro, confiable y que cumple las altas normas de calidad, entregas oportunas de sus productos y obteniendo conformidades en los procesos producción.

En estos últimos años se ha sacrificado la calidad en los productos, por el simple motivo de que se ha aumentado la producción, lo que es un hecho es que se retrasa la producción, ya no se fabrica como antes, no se entrega a tiempo a los clientes y además se le suma que los trabajadores no les importa lo que está sucediendo incluyendo la mala mano de obra que hacen. Por desgracia aún se ve a los trabajadores como trabajadores o como un recurso para conseguir sus objetivos y no como colaboradores o capital humano lo que ha generado muchos problemas del aspecto del factor humano.



Como en muchas organizaciones de nuestro país han puesto la vista al capital humano como un factor determinante para el éxito de ésta, como tenemos ejemplo como de P&G, Deloitte, WEG, Kimberly Clarck, etc. Pero en Walworth han dejado de lado este punto y se han concentrado más en la producción, ventas y utilidades, como consecuencia se ha presentado baja productividad, bajo desempeño, apatía, no existe identificación con la misión, la visión y los valores y esto desencadena la fuga de talento y la alta rotación de personal que es una señal alarmante de que algo está fallando.

Se ha encontrado una anomalía en el personal que ha agravado más el problema de la baja productividad y de calidad, y aún también el clima laboral, este problema se llama Mobbing.

Ahora bien el acoso laboral se ha convertido en un estilo de vida que han incurrido tanto el personal de nivel operativo, medio y directivo no dándose que estas prácticas perjudican a esta compañía, como tenemos ejemplo de:

- Mala Relación Jefes – Colaboradores.
- Baja Moral de los trabajadores.
- Aumento de riesgos y accidentes laborales.
- Pésima comunicación organizacional.
- No existe identificación de los trabajadores hacia la misión, visión, valores y objetivos de la organización.
- Credibilidad de la empresa.
- Pésima calidad de los productos.
- Bajos índices de productividad.
- Elevados índices de ausentismo y rotación de personal.
- Favoritismos.
- Mal clima laboral.



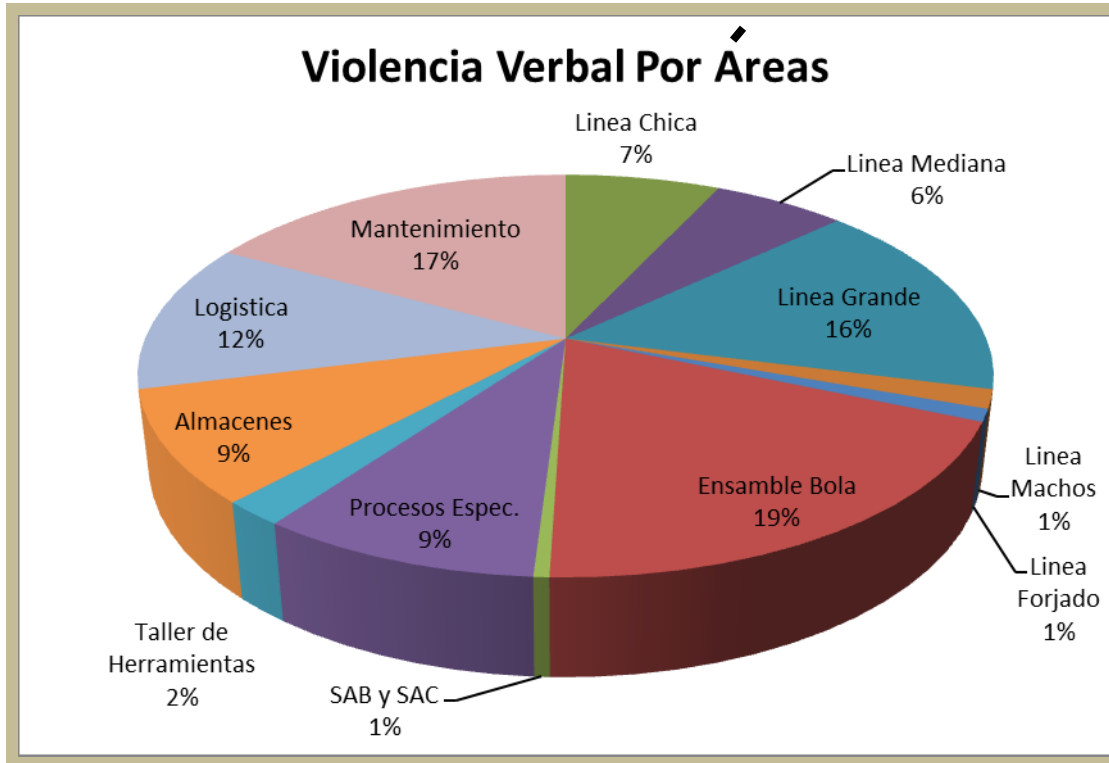
Como se vio anteriormente son pocos, pero impactan de forma negativa al buen desempeño de la organización, si bien es importante se debe analizar la raíz de estos problemas, el mobbing que hay en Walworth está presente tanto en el personal operativo como en el administrativo, usando diversos tipos de acoso para los diferentes puesto que hay.

En el caso del personal operativo la plantilla está compuesta por más de 350 colaboradores, de éstos un 98% son hombres y un 2% son mujeres, si bien la cultura mexicana aún se tiene las ideas machistas en donde el hombre para defenderse debe golpear y no ser pisoteado dejando a un lado el miedo y acusar las agresiones ya que esto es mal visto por los demás hombres, pues aun estas ideologías son un peligro latente y dieron hincapié para que el desarrollo del mobbing dentro de la planta fabril de Walworth haciéndola un verdadero infierno para los colaboradores. Por otro lado es el grupo más vulnerable de acoso laboral, donde influye mucho el miedo, la ignorancia para informar y denunciar como está la situación ya que en una parte el acoso lo ejercen los mismos compañeros y la otra los mismos jefes que se dicen ser “líderes”.

Como se muestra en el siguiente gráfico (Figura 10) los casos de mobbing verbal se presentan en las líneas de producción donde hay un considerable e importante de accidentes de trabajo, retrasos de producción, inspecciones muy importantes de clientes y re-trabajos.



Figura 10: Gráfica que representa los porcentajes de violencia verbal el Walworth



La dinámica de violencia verbal se presenta con mayor frecuencia en las líneas de producción en donde cada uno de los supervisores de producción por cuestiones de retrasos, inspecciones o re trabajos han incurrido más en este tipo de violencia haciendo que los colaboradores se sientan humillados por el tono y las palabras que escuchan por parte de sus superiores; si bien los generadores de este tipo de violencia son los jefes directos tanto el director general y de operaciones han participado activamente en el maltrato verbal hacia los trabajadores.

La compañía centra mucho sus esfuerzos en la venta sus productos que se producen en la línea “Ensamble bola” y “Línea Grande” ya que más del 50% de sus ganancias se debe a las válvulas que se fabrican en dichas áreas, por otro lado el departamento de mantenimiento no es productivo, pero debido a la remodelación de las naves industriales ha aumentado mucho el trabajo. Por consecuencia del exceso de trabajo se han disparado los porcentajes de maltrato verbal hacia los colaboradores.

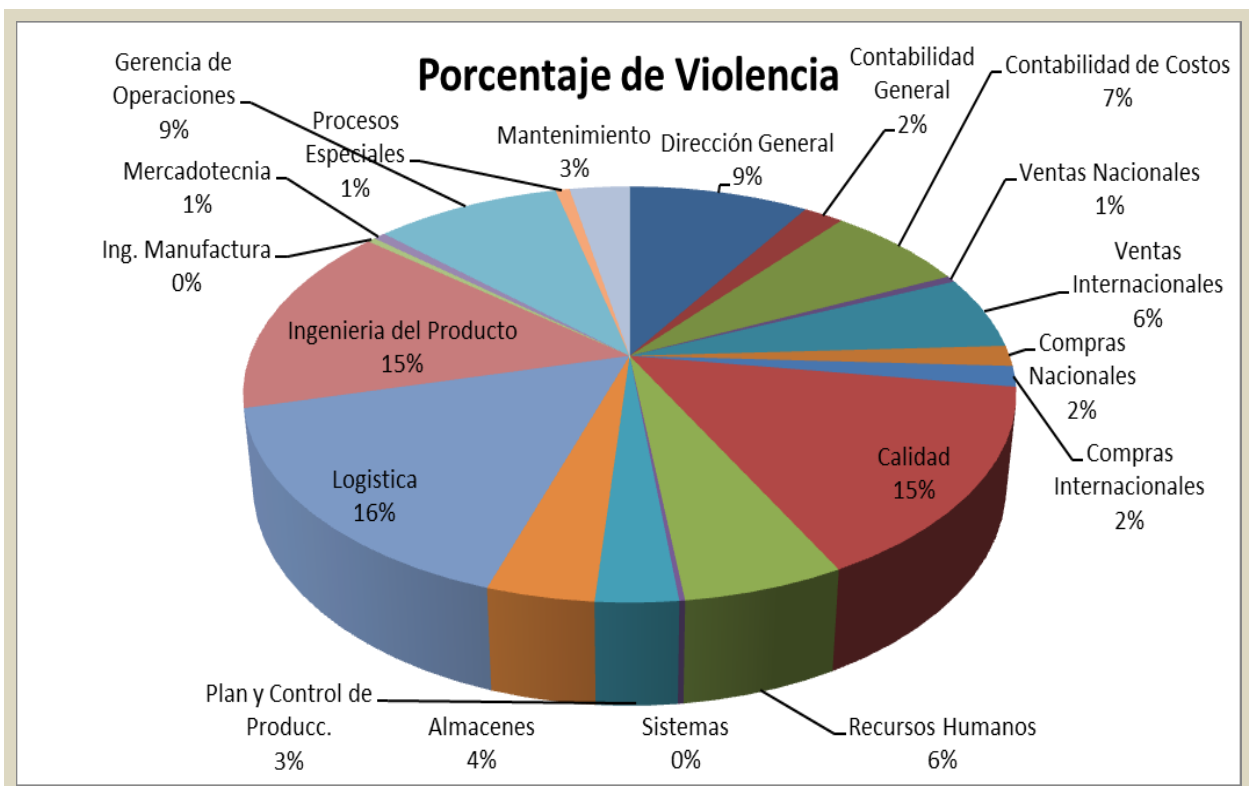


Se han reportado al área de recursos humanos dichas anomalías, pero por diversas cuestiones no se ha visto como un problema prioritario para atender y resolver.

Por otro lado el acoso psicológico en el trabajo es el más grave y fuerte que existe en Walworth Valves donde los jefes, gerentes y directores han provocado esta situación y que en verdad no les importe en absoluto lo que ha generado que exista un alto índice de rotación de personal, donde ni ellos mismos sepan el origen de dicho indicador. En el caso del personal administrativo la situación es semejante, existe violencia psicológica y verbal ejercida por los jefes hacia los mismos colaboradores, donde de igual forma le han dado prioridad al trabajo y no al valor del factor humano.

Como se muestra a continuación en el gráfico (Figura 9) hay áreas que tienen un alto índice de violencia psicológica y son estos mismos los que tienen un índice alto de rotación de personal.

Figura 11: Gráfica que muestra los índices de violencia psicológica en porcentajes en Walworth Valves

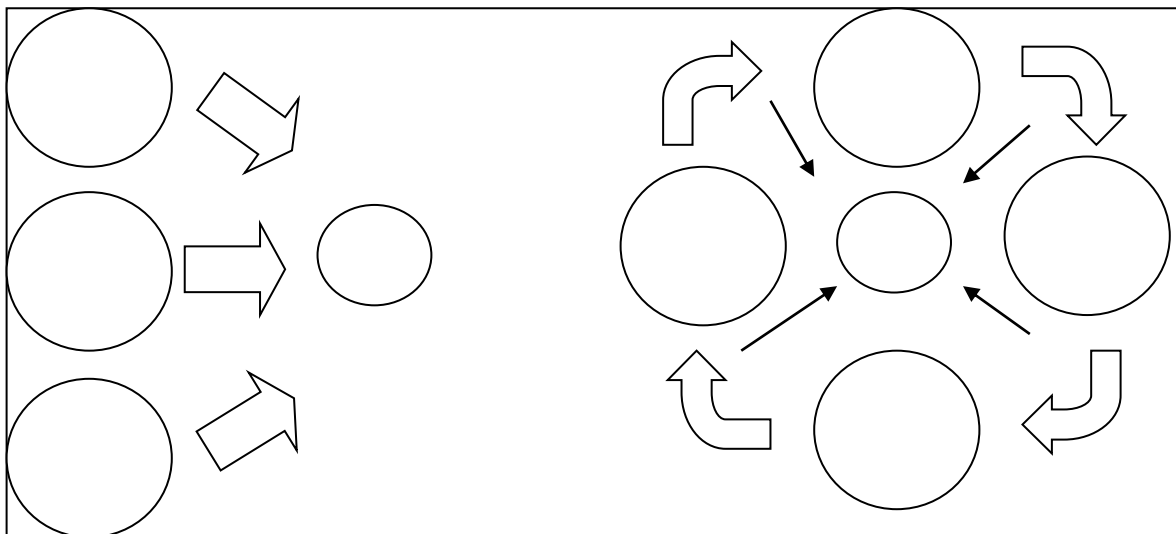




Si son cifras alarmantes de violencia psicológica no se ha hecho absolutamente nada para hacer frente a este problema, al contrario han contribuido de forma significativa, intimidando con miedo, basando su administración en base a castigos, etc.

Los casos más comunes se hacen presente en los cambios de área que imponen los jefes a los colaboradores sabiendo que ellos no tienen experiencia o no dominan el trabajo del nuevo departamento causando que se presente violencia verbal bastante fuerte y además de la psicológica ya que al propósito meten miedo, presión, rumorean del desempeño del trabajador, tanto es así el daño que hacen que el mismo trabajador renuncie o abandone el empleo sin previo aviso. (Figura 12)

Figura 12: Representación gráfica de violencia verbal en Walworth Valves con rumores atacando a una sola víctima

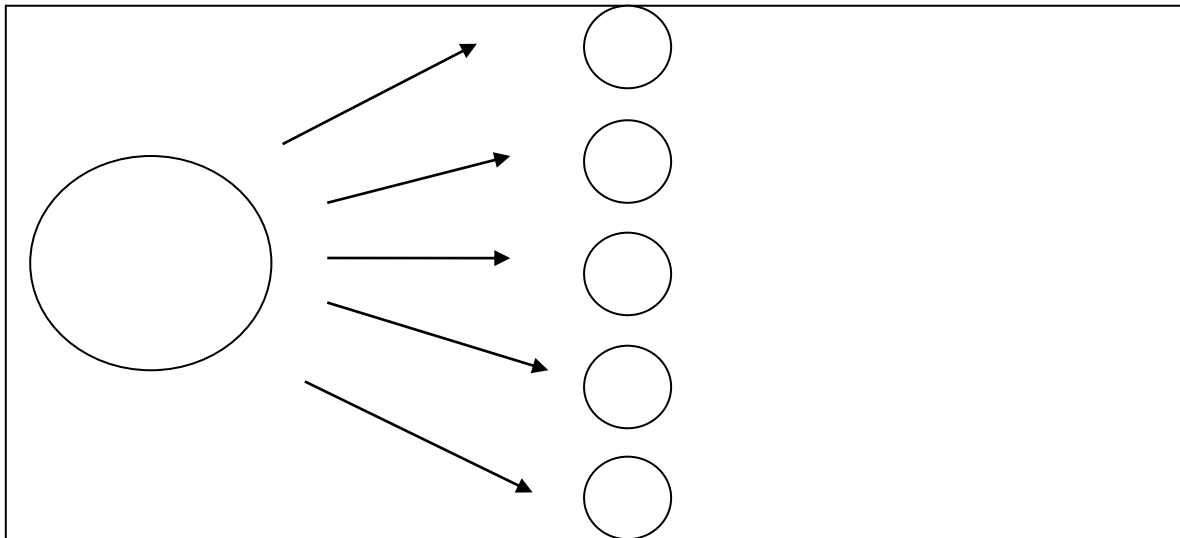


Otra situación que está presente en el área de ingeniería es la intimidación y miedo el cual el responsable del área que es el jefe de ingeniería del producto no le importa lo que le suceda a su personal, al contrario por cuestiones de trabajo y productividad implementa el miedo para conseguir los objetivos que le impone la dirección de operaciones haciendo que su personal trabaje bajo presión y viviendo aterrorizados es por eso que tiene un índice de rotación de personal alto debido a esto. La amenaza de despido es la estrategia que sigue el jefe de área, abusando de la necesidad de empleo que tienen las personas les mete el miedo de no



alcanzar las metas esperadas los va a despedir; en lugar de ser un buen líder se ha convertido en el típico jefe que lo siguen por miedo y no por sus logros.

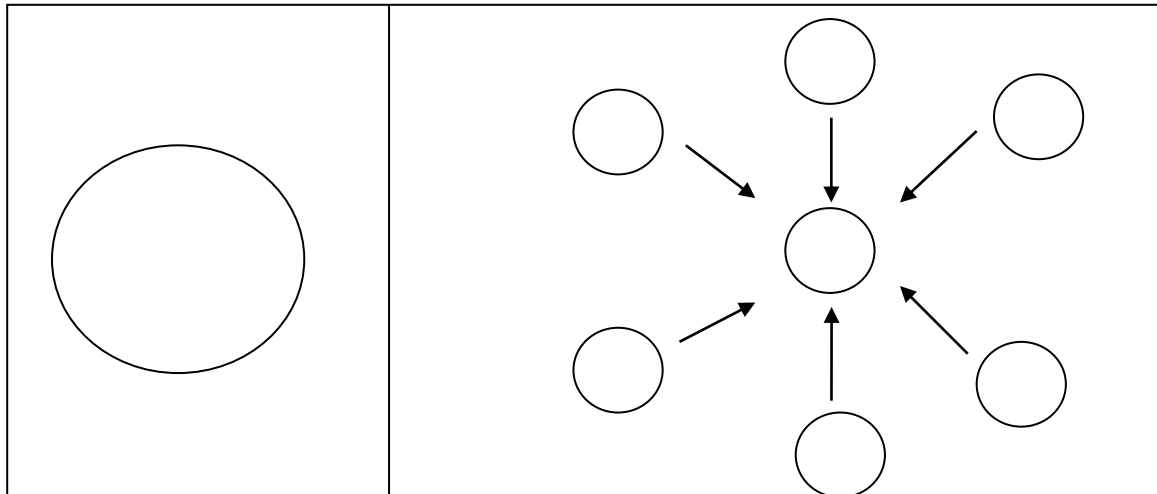
Figura 13: Intimidación del jefe hacia sus subordinados en la planta de Walworth en México.



No solo son los jefes sino también los compañeros de trabajo han hecho un infierno el centro de trabajo donde ellos han proyectado un clima de miedo, inseguridad, de mentira y de humillación que de igual forma no se ha actuado para resolver dicha situación, donde cada uno de los jefes para evitar caer en problemas han ignorado totalmente la situaciones que se presentan. (Figura 14)



Figura 14: Representación gráfica el laissez faire (El jefe evade el problema del mobbing de sus colaboradores)



Todo trabajador trabaja por necesidad y esta necesidad ha hecho que muchas personas del equipo de esta organización aguanten estas situaciones que han desgastado tanto su vida personal como la calidad de su trabajo ya que están con el miedo latente del que les dirán o el castigo que les pondrá si hacen mal las cosas. Si bien es cierto no se ve a las personas como un capital organizacional sino como un recurso propiedad de la empresa y es eso la raíz que origina este problema de acoso en el trabajo, no se motiva al colaborador no hay comunicación, confianza, desarrollo de personal, no se emplea un liderazgo adecuado y el más importante el valor de las personas y su contribución que hacen.

6.7 Propuestas de Solución.

El mobbing que se vive hoy en día en Walworth Valves ha provocado una crisis en la administración de recursos humanos y en la administración de la organización, si es un problema grave que ha perjudicado el buen desempeño de esta empresa, y a la vez la salud de todos sus colaboradores.



El licenciado en administración es capaz de desarrollar un plan de acción adecuado para poder hacer frente a este problema aplicando diversas herramientas y estrategias administrativas sin antes hacer un análisis riguroso del clima organizacional

Las propuestas que se sugieren a continuación son sencillas de implementación y ayudarán a erradicar el acoso laboral, si bien puede ser de utilidad, para que tengan mayor éxito será fundamental el compromiso de los directivos y de los trabajadores.

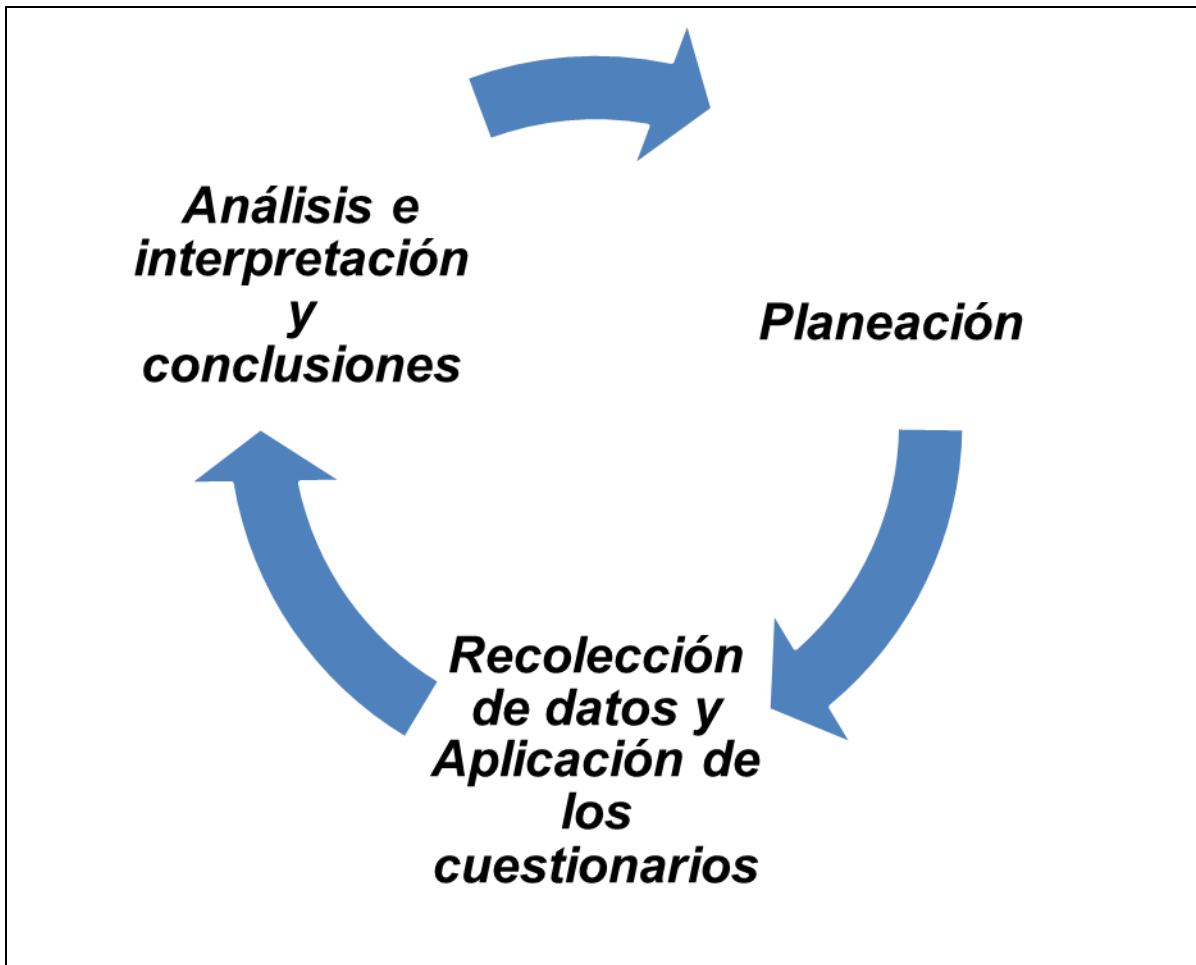
Si bien se quiere conocer la problemática a fondo será necesario valorar el mobbing en la organización usando como herramienta de diagnóstico cuantitativa ya que partiendo de una cantidad podemos partir al plan de acción y esto se conseguirá con el barómetro de Cisneros, este cuestionario nos servirá para sondear a todo los colaboradores y dar una visión del grado de acoso que se vive.

El cuestionario fue desarrollado como una herramienta para el análisis del mobbing de manera organizacional en donde se puede apreciar conductas características que son atribuidas al ambiente laboral. (Anexo 1)

Los especialistas de Recursos Humanos deben de ser cuidadosos en la aplicación del cuestionario, debido a que se vive en un clima organizacional violento se debe de seleccionar una muestra no menor al 75% de la plantilla de personal, aplicando dichos cuestionarios de manera secreta, anónima e individual para evitar repercusiones por parte de los compañeros de trabajo.

Para poder aplicar esta herramienta de análisis habrá tres etapas que para obtener dicha información.

- Planeación.
- Recolección de datos y la aplicación de los cuestionarios.
- Análisis e Interpretación y Conclusiones



I.- Planeación:

Durante esta etapa analizaremos primero que nada ¿Qué impacto tendrá éste? En primer lugar se estudiará el instrumento el tipo de preguntas, las palabras que se manejen para que todos los colaboradores entiendan bien las preguntas.

Después se diseñará un cronograma de trabajo para administrar bien las actividades que se pondrán en marcha, por cuestiones estratégicas no se aplicará el cuestionario al mismo tiempo para todas las áreas.



EL MOBBING LABORAL COMO PRINCIPAL OBSTÁCULO PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE UNA EMPRESA DEL GIRO METAL-MECÁNICA

Cronograma de dosificación para aplicación de Cuestionario de Cisneros										
Departamento	Semana 1					Semana 2				
	Lunes	Martes	Miérco.	Jueves	Viernes	Lunes	Martes	Miérco.	Jueves	Viernes
Línea Chica										
Línea Mediana.										
Línea Grande										
Línea Machos										
Ensamble Bola										
Línea Forjado										
Procesos Espec.										
Almacenes										
SAB Y SAC										
Logística										
Taller de Hetas.										
Mantenimiento										
Gerencia General										
Gcia de Operac.										
Gcia. de Admon										
Ventas Tecnicas										
Ventas Internac.										
Ventas Nac.										
Compras Nac.										
Compras Internac.										
Asegur.Calidad										
Ing. Producto										
Recursos Hum.										
Sistemas										
Mercadotecnia										
Costos										
Contabilidad										
Ing. Manufactura										
PCP										

Por otro lado la aplicación de este instrumento deberá ser en un lugar en donde los colaboradores se sientan en confianza y sin preocupación alguna de contestar a todas las preguntas, se plantearán dos escenarios para la aplicación uno es la sala de capacitación en un grupo de no mayor de 15 personas esto con la finalidad de no alterar los resultados o también en los hogares de los colaboradores.

Por último se deberá de hacer un análisis del costo-beneficio de la aplicación del instrumento y además también hasta donde se quiera llegar ya que ha pasado que



las mismas empresas evitan ver la realidad y evitan salir de la zona de confort que tienen

II.- Recolección de datos y Aplicación de los cuestionarios

Durante la recolección de datos se debe invitar a los colaboradores a que participen en este programa, mostrando una actitud de responsabilidad y ética ya que el resultado de puede dar el inicio de un cambio positivo.

Ya teniendo la programación por áreas de la aplicación de los cuestionarios se empezará a invitar a los compañeros a resolver las encuestas, haciéndoles saber que deben resolver a todas las preguntas y de forma verídica, en esos casos se debe fomentar un ambiente de confianza, comunicación y sobretodo de confidencialidad para que sin ningún problema puedan contestar a todo.

Si bien se quiere llegar a un resultado real deberá haber una participación mínima del 75%.

Por cuestiones de seguridad en los cuestionarios no se deberá colocar el nombre y se debe de depositar en un sobre cerrado y sellado por el mismo colaborador, solo haciendo la nota de que departamento pertenece y se depositará en una caja.

III.- Análisis e interpretación y conclusiones.

Una vez terminada la etapa de recolección de datos se procederá a separar y abrir los sobres por departamento y se empezará a tabular la información. En este caso se harán dos concentrados, uno de ellos por área y el otro general ya que se tiene que evaluar el aspecto interno y el general.

Se utilizarán las medidas de tendencia central para dar un resultado más óptimo y completo para poder obtener un resultado previo

Una vez que se tabule la información se interpretarán los gráficos y se deberá redactar un informe final en donde se detalle claramente el diagnóstico que tiene la empresa y cómo el mobbing ha afectado la vida de los colaboradores y de la organización.



El diagnóstico deberá contener los siguientes puntos:

- Nombre de la organización.
- Breve explicación de la compañía (Historia, misión, visión, valores, cultura organizacional)
- Análisis del clima organizacional.
- Datos e incidencias en la aplicación de las encuestas.
- Gráficas e interpretación de estas.
- Conclusiones.
- Anexos

A través de la aplicación de estos cuestionarios el licenciado en administración puede recabar información necesaria para la toma de decisiones dentro de la organización, y de esta forma el área de recursos humanos adquiere herramientas útiles que le permite tener un control y un análisis profundo del personal, analizando las conductas y sus rasgos, evitando de esta forma que el problema crezca y se convierta en un daño irreparable.

Teniendo el resultado de las encuestas se pueden concluir qué tipo de violencia predomina más sin descuidar las demás y poder planear los cursos alternativos de acción que se pondrán en marcha.

Si hay acoso psicológico, verbal o físico suelen permanecer ocultos y tienen como raíz otros problemas organizacionales como:

- Problemas de Liderazgo.
- Problemas de Habilidades sociales y de convivencia.
- Estilos de mandos autoritarios.
- Falta de experiencia por parte de la Dirección.

Detectar alguna de estas situaciones se debe de actuar a la brevedad, y visualizarlos como áreas de mejora y de cambio.



Ya estudiando bien la situación se procede a aplicar un modelo de Endomarketing esto con el propósito de mejorar el clima organizacional y los canales de comunicación además de formar y desarrollar líderes de alto desempeño.

El endomarketing es una consecuencia de las necesidades de motivar a las personas para los programas de cambio. Se podría obtener mayores beneficios al aplicar esta estrategia en la organización, y además de ser capaz de hacer que los trabajadores se comprometan a mantener un ambiente armónico para ser una empresa de alto desempeño y sobresalir de sus competidores.

Etapa 1: Inicio del análisis y el levantamiento de la Información.

Para hacer un análisis preciso será fundamental hacer un estudio y diagnóstico de la empresa.

Como se mencionó anteriormente Walworth es líder en el mercado en la fabricación y distribución de válvulas para control de fluidos y gases, lo que ha permitido sobresalir de los demás, contando con dos filiales situadas en el municipio de Tlalnepantla (Tubos y Barras Huecas S.A de C.V. y Válvulas Unival)

Además de contar con una plantilla de más de 500 trabajadores cubriendo 3 horarios de trabajo de lunes a sábado, por lo que ya se puede considerar como una empresa grande, además de generar buenas utilidades en el ejercicio fiscal.

El nivel de formación que tienen los empleados de confianza o administrativos es de licenciatura, técnico superior e ingeniería, habiendo un índice del 50% de titulados mientras la otra mitad no lo están. En lo que se observa también que el personal ingresa sin haber tomado cursos de liderazgo, coaching, negociación, asertividad, toma de decisiones, etc. Cuando ya están dentro de la organización ya no se les capacita y se ha visto a la capacitación como un gasto innecesario ya que esto no genera dinero, los pocos cursos de capacitación se dan a los nuevos ingresos son el de inducción y el sistema de gestión de calidad.

Es un problema que los directivos de Walworth no les importa desarrollar a su personal haciendo que su mismo personal no sea competitivo y se quede estancado provocando más problemas de los que existen.

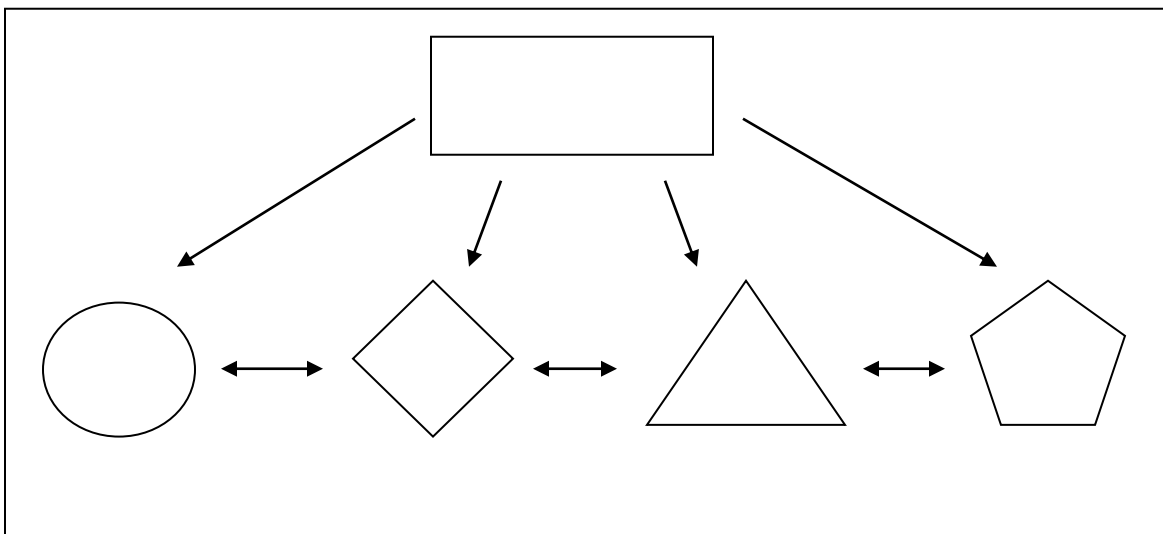
Por otro lado, el personal operativo la escolaridad que tienen va de primaria, secundaria, bachillerato y licenciados, de igual forma que el personal



administrativo no se capacitan en ninguno de los rubros que se mencionaron anteriormente.

La misión, visión, valores y la política de calidad está muy lejos de lo que se vive y se hace en Walworth, en el sentido de que no se maneja un código de ética, por otro lado no se le da importancia al capital humano. En el aspecto interpersonal hay un espíritu de compañerismo donde se reconoce la importancia de los puestos que ocupan los empleados como se muestra en la siguiente figura. (Figura 15)

Figura 15: Representación gráfica que muestra el mismo valor que debe tener en los colaboradores y las áreas funcionales por parte de Walworth.



Para poder ver bien la situación se hará una comparación con la empresa WEG México S.A de C.V. una empresa metal mecánico y eléctrico que se dedica a la fabricación de motores eléctricos para analizar ambas partes de cómo se tienen su cultura organizacional:



Cuadro comparativo de la Cultura Organizacional que se tiene en Walworth y WEG México

Walworth Valves	WEG México
<ul style="list-style-type: none"> • Misión enfocada a la calidad. • Visión con enfoque a la imagen y servicio. • Sin código de ética. • Se apega al valor de la presencia y no de los valores humanos. • Soluciones apegadas a los castigos y regaños. • No hay empowerment. • No existen indicadores de resultados, se trabaja sin metas. • No hay espíritu de pertenencia a la organización. • No se le da importancia a la comunicación. • No se trabaja con normas y procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Misión enfocada a la sustentabilidad. • Visión enfocada a resultados. • Código de ética. • Valores apegados al trabajo equipo y la importancia a las personas. • Soluciones mediante diálogo. • Empowerment aplicado a las áreas de trabajo. • Indicadores de resultados obtenidos. • Alto sentido de pertenencia a la organización. • La comunicación es un factor fundamental para el éxito. • Apego a las normas y procedimientos.

Con base a esta comparación se puede concluir que Walworth está muy mal ya que desde la misión y la visión no han contemplado el valor que se tiene al trabajando, además de no trabajar bajo un marco ético lo que ha hecho que se desate el acoso laboral en esta organización. Si bien las estrategias las han encaminado por un camino que no es el correcto se puede corregir el buen camino para lograr el verdadero éxito organizacional.



Etapas 2: Realizar un estudio de mercado interno:

Los estudios de mercado sirven para conocer las necesidades que tiene un mercado para poder satisfacerlas, si bien es lo que se hace con los clientes ¿Por qué no hacerlo con los colaboradores de las organizaciones? Walworth tiene muchos colaboradores que se les ve como simples trabajadores, lo que se puede hacer es cambiar esa visión de que son trabajadores por una de colaboradores y clientes internos. Sí es difícil cambiar esta idea, pero no es imposible y es una campaña de concientización que se debe promover.

Si se quiere fomentar un espíritu de pertenencia debemos de saber escuchar las necesidades que tienen los colaboradores para que ellos se sientan valorados e importantes para la organización.

Los colaboradores son los que conocen muy bien la situación y los problemas que hay, además de las deficiencias que hay en el ambiente laboral. Para este estudio al igual como se aplica con los clientes se hará lo mismo con los colaboradores, se planeará, se recolectan los datos, se tabulan, se interpretan y por último se concluye todo en un informe, pero a diferencia del clásico estudio de mercado que se hace para conocer y ganar clientes, éste se hará para conocer mucho más a los colaboradores y escuchar todas las inquietudes y problemas que los mismos directivos no han detectado.

Con base a este estudio de mercado se observará que se ha cumplido, cómo se ha logrado y qué es lo que hace falta, además también nos servirá de parámetro para visualizar las debilidades que tiene Walworth para poder transformarlas a cualidades.

Durante esta etapa se diseñará un instrumento adecuado que permita recolectar la información necesaria, ya sea por entrevista, cuestionarios o también obteniendo comentarios y opiniones que tienen los colaboradores. Por un lado el administrador de Recursos Humanos debe ser muy cuidadoso al elaborar las preguntas, esto debido a que en primer lugar deben de inspirar confianza, interés y sobretodo confidencialidad en todo lo que se maneje esto para que expresen libremente lo que sienten, ven, y viven.



Etapa 3: Implementación.

En pocas palabras es la ejecución de nuestra estrategia. Antes que nada se debe de tener la mentalidad del cambio y los beneficios que puede traer ya sea a corto o a largo plazo tanto para la empresa como a los colaboradores.

Una barrera que puede haber es la resistencia y el miedo al cambio de ambas partes, y en efecto lo nuevo genera miedo, desconfianza e incertidumbre si bien es complicado erradicar estas ideas pero no imposible.

Antes que nada se deben hacer cambios en la mentalidad de los colaboradores y directivos, la cual a todas las áreas de la organización se les debe de dar la misma importancia y no discriminando a los departamentos que no tiene relación con el proceso productivo, si bien todas estas partes forman un todo se les debe de dar el mismo valor a cada una.

Ahora bien, no solo a los departamentos se les debe de ver por igual, sino también a todas las personas y su trabajo de la organización, desde una persona de intendencia hasta el director general, todo trabajo es importante y tiene la misma importancia, ya que todo y todos sacan a flote a la organización.

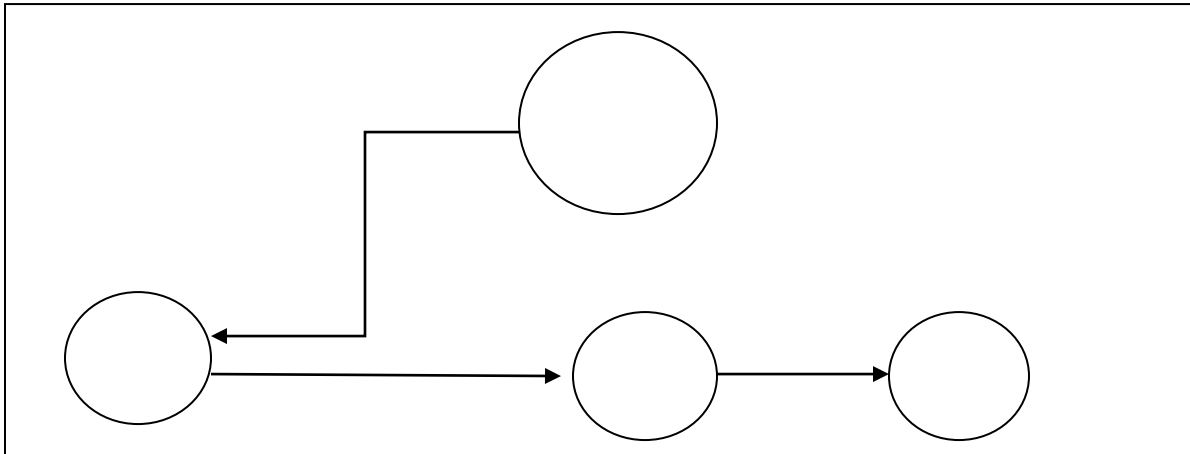
Si se quiere empezar a trabajar para combatir al mobbing se debe de ver por igual a todos y se debe tener la misma atención ya que una empresa no se enfoca a ciertas personas y descuida a las demás, ellos ven con la misma importancia y valor a todos los clientes sin excepción alguna.

Por otro lado, la deficiencia de los canales de comunicación ha desatado el acoso en el trabajo, en muchas ocasiones los rumores y los chismes han sido un detonante, ya que se distorsiona la información o los malos entendidos. Si bien no se le da importancia, se debe de analizar los beneficios que puede traer buenos canales de comunicación; sin comunicación todo es caos y problemas.

En la siguiente imagen se puede apreciar cómo se maneja la comunicación en Walworth. (Figura 16)

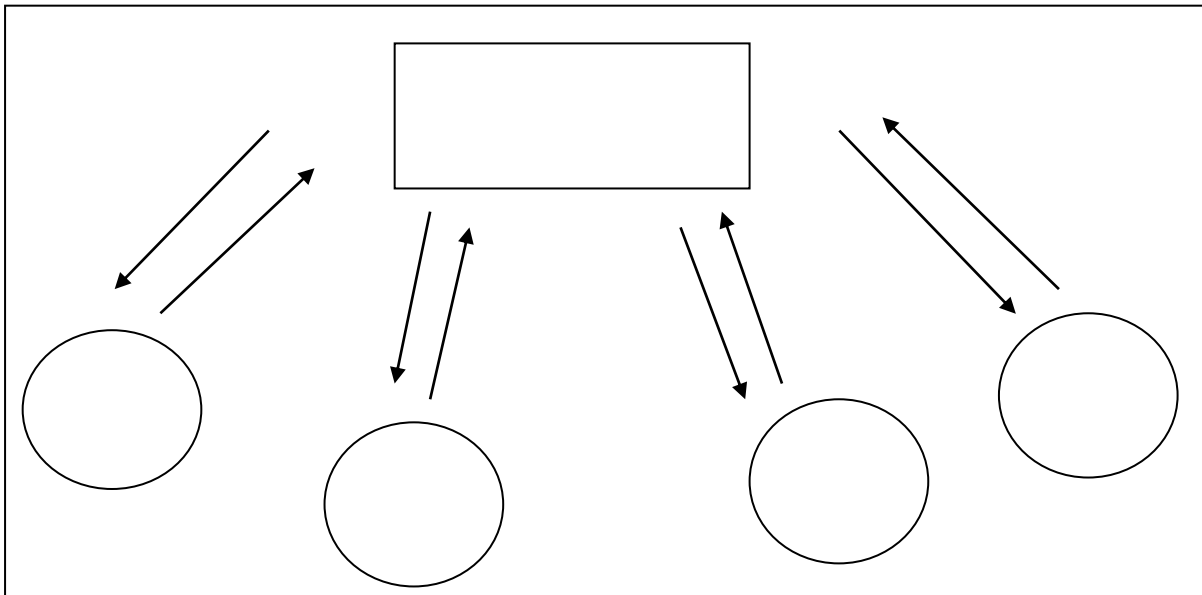


Figura 16: Comunicación organizacional en Walworth. Existen varios intermediarios al momento de comunicar un mensaje.



Cada persona entiende el mensaje como puede, si bien queremos dar a entender una información ésta debe de ser fácil, precisa y corta ya que de lo contrario se puede malentender y el propósito del mensaje ya no se llega a lo que se pretendía informar. Esto es igual en comunicación de vendedor a cliente en muchos casos se debe de dar un mensaje claro y corto para que el cliente capte el mensaje y se anime a comprar el producto que ofrece el vendedor, sin intermediarios que distorsionen el propósito de la información, como se muestra en el siguiente cuadro. (Figura 17)

Figura 17: Comunicación directa y personalizada, modelo para implementar en Walworth.



Como hay retroalimentación entre clientes y organización así se debe tener esa misma retroalimentación de colaboradores y organización si es que se quiere implementar un modelo de endomarketing.

Es fundamental tener unos adecuados canales de comunicación para llevar de forma más amena las relaciones humanas que existen.

Por último, la falta de liderazgo que se tiene en esta organización, en muchos casos se ha tenido esa idea de que el “jefe” es un líder y es totalmente falso, se ha comprobado que el líder tiene la confianza de sus colaboradores mientras que el jefe no, el jefe inspira miedo, el líder inspira un ambiente de compañerismo y apoyo.

El líder debe de ser situacional y no inclinarse por ser un autócrata o un demócrata, habrá situaciones en donde aplicar los diferentes estilos de liderazgo. En esta empresa no hay líderes y no se habla de esto ya que es un tema que no tiene importancia y que la producción aumente al igual que las ventas.

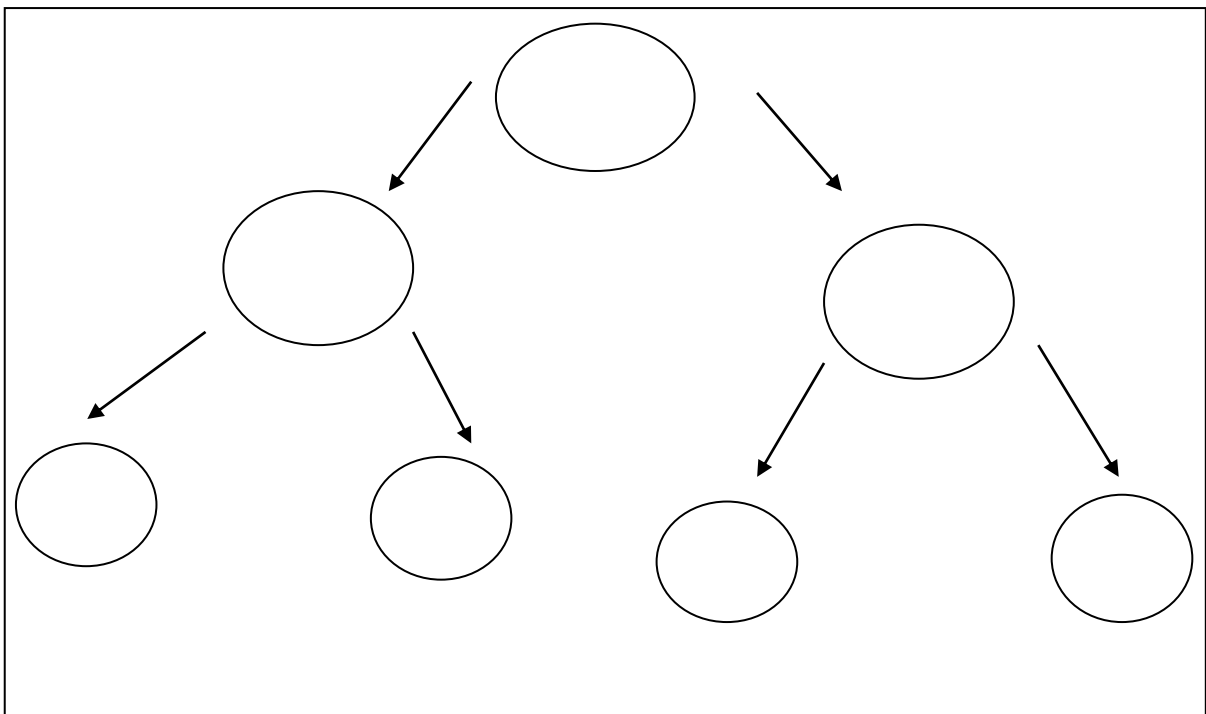


Si queremos desarrollar líderes de alto desempeño, se deben de identificar los líderes que son capaces de influir en los demás de forma positiva, el cual se pueden acercar libremente a expresar opiniones, sugerencias o informar una situación de peligro o amenaza sabiendo que puede traer futuras repercusiones para que ambos puedan hacer frente a esta situación.

Ya teniendo identificados a los líderes el plan consiste en reunirlos, que traten los problemas que han originado los acosadores como la baja productividad, la rotación excesiva de personal, ausentismo, mermas y retrabajos además de indisciplina que hay en la planta fabril y cómo poder combatir el problema para poder reducir el índice de acoso laboral.

La realidad es que el líder no estará presente en todo momento acompañando a los colaboradores, va a ser necesario que ellos desarrollen a otros líderes. La etapa de este proyecto es fundamental ya que es difícil reunir al equipo de trabajo y trabajar en equipo pero no es imposible. Líderes formando líderes haciendo que en base al tiempo y adquieran cualidades como la asertividad, la negociación, la toma de decisiones, etc. En la siguiente imagen se muestra de forma gráfica como se llevará a cabo este modelo. (Figura 18)

Figura 18: Programa de Endomarketing para formar líderes de alto desempeño.





Inspirar un ambiente de confianza es la tarea de este grupo de líderes, además de detectar a los generadores de la violencia y el acoso dialogando con ellos para conocer bien el ¿Por qué de su conducta?. Para esto será necesario trabajar con especialistas en las ciencias de la conducta humana para canalizar estas conductas en algo positivo para ellos y para la organización. Si bien es un trabajo que no dará frutos de la noche a la mañana se verá un cambio en el clima organizacional.

El administrador por su parte debe de concientizar a los colaboradores cuales son conductas que no son permitidas por la empresa y por la ley informándoles que están cometiendo un delito y que está penado por la ley. Por un lado habrá colaboradores que se resistan y decidan abandonar o renunciar a su trabajo, por otro estará los que decidan hacer un cambio ya que sentirán en peligro su fuente de ingresos.

Etapas 4: Evaluación y control del plan implementado.

Al igual que hay retroalimentación de consumidor a proveedor para evaluar su satisfacción, detectar situaciones o desviaciones en esta última etapa es bastante importante, ya que a partir de ahora se debe evaluar este proceso si trae beneficios en el cambio del clima organizacional.

Para poder aplicar la evaluación será necesario que los nuevos líderes reciban retroalimentación de los colaboradores para conocer si van en buen camino o también para proponer mejoras al equipo.

Por un lado, todos los colaboradores deben de concientizar que el verdadero cambio está en todos y todos son responsables por mantener un agradable clima organizacional.

El fomento de valores y de identidad o pertenencia organizacional no se debe de ver como algo absurdo y sin sentido, al contrario se debe ver como un valor agregado que se le da a los colaboradores y una imagen que Walworth debe reflejar con sus clientes internos al igual como lo hace con los externos.

Por último, los administradores de recursos humanos deben de ser los intermediarios de la empresa- empleados y ver por igual a directivos y operativos como integrantes de una organización y que todos dependen de todos.



Beneficios de la Aplicación del Endomarketing para hacer frente al mobbing.

Al momento de la aplicación del endomarketing en Walworth se verán reflejados los beneficios que trae este modelo, los cuales se enlistan a continuación:

- 1.- Una importante reducción en la rotación de personal a causa del acoso laboral.
- 2.- Evalúa y diagnostica el impacto del mobbing en la organización.
- 3.- Mejora los deficientes canales de comunicación.
- 4.- Se valora la importancia del capital humano en la organización.
- 5.- Se crea un lazo entre los colaboradores y la organización.
- 6.- Se desarrolla un sentido de pertenencia a la organización.
- 7.- Mejora el clima organizacional y la imagen que se tiene con los colaboradores.
- 8.- Desarrolla líderes de alto desempeño.
- 9.- Retroalimentación por parte de los colaboradores hacia la organización y viceversa.
- 10.- Aumento de la productividad al momento de reducir los índices altos de acoso laboral.



Recomendaciones

Si bien el tema del mobbing aún no es muy conocido por la sociedad, es un problema que tienen las organizaciones, provocando un desempeño deficiente de estas y además de severos problemas en la administración del capital humano.

Por lo anterior, consideramos importante hacer algunas recomendaciones para que este problema se detecte oportunamente y además no se salga de las manos provocando un problema mayor.

- Evaluar el índice de rotación de personal para conocer las verdaderas razones por la cual los colaboradores están renunciando, y si son por motivos del clima de la organización, realizar una breve entrevista de salida para recibir retroalimentación de parte del personal.
- Diseñar una campaña de no violencia en el trabajo, esto con el propósito de concientizar a los colaboradores del verdadero riesgo que se tiene del mobbing tanto para la vida laboral, como en la personal.
- Realizar un estudio de satisfacción en el trabajo el cual consiste en conocer la opinión de cada uno de los colaboradores para ver si en verdad se sienten a gusto o no en su trabajo, si sienten una amenaza u otra situación que pone en peligro a su persona, en base a esto se podrá evaluar si se hace bien y qué es lo que hace falta mejorar.



Conclusión.

El éxito de las organizaciones no se basa teniendo dinero, o las mejores máquinas, sino por los colaboradores que la integran, sin ellos no sería nada. Pero hay problemas que merman el éxito de organización como es el mobbing, un fenómeno que no es conocido y que ha tomado mayor fuerza en nuestros días.

Tener la presencia del mobbing implica un bajo desempeño por parte de los colaboradores, aumento en los niveles de estrés, se eleva la rotación de personal y sobre todo, afecta el clima organizacional, haciendo un verdadero infierno la vida dentro de la organización. No importando si es un acoso físico, verbal o psicológico, éste tiene el mismo impacto negativo, si bien es grave la administración de las empresas a veces deciden no poner atención debido a que no es un tema relevante o de importancia para atender ya que no se relaciona con las utilidades de esta empresa.

Desarrollar un modelo de endomarketing en las organizaciones permitirá crear un clima organizacional más ameno y agradable a los colaboradores, existiendo una retroalimentación por parte de ambas partes (empresa-empleados) y buenos canales de comunicación ya que estos factores son fundamentales para erradicar el mobbing, por otro lado desarrollar líderes de alto desempeño, con el propósito de crear un ambiente de confianza, compañerismo y de trabajo en equipo.

Si bien los administradores tienen la tarea de hacer frente al mobbing diseñando y poniendo en práctica esta estrategia, pero no es un trabajo solo de ellos sino es un esfuerzo conjunto de todos para el bien de cada uno de los colaboradores.

Si bien las empresas se preocupan por darle un buen servicio y trato a los clientes, ésto se debe aplicar dentro de la empresa con los trabajadores ya que son el motor que la hace mover y son los clientes internos, no hay que dejar de lado este tema de mucha importancia, sea lo que sea las personas no son un recurso, sino un activo que nunca pierde valor, al contrario aumenta.

Los beneficios del endomarketing son muchos y una buena opción para poder minimizar los índices de acoso laboral, y desde luego elevar el desempeño de la organización que fue mermado por el mobbing.



Sugerencias

El mobbing se ha vuelto un problema recurrente y desconocido para mucho de los administradores y para el personal que trabaja en una organización, en base a la experiencia que hemos tomado en el campo laboral proponemos como ex alumnos que este tema sea incluido en el programa de las asignaturas de Administración del Capital Humano de segundo semestre y de Psicología industrial aplicada a las organizaciones de octavo semestre del área terminal de Recursos humanos, ya que se nos hace un tema nuevo, actual que deben conocer las próximas generaciones de estudiantes de administración de la FES Cuautitlán.

O en su caso tomar el ejemplo del plan de estudios de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM donde este problema se estudia en una asignatura optativa para abarcar más acerca de este mal que está en las organizaciones.

Por último, lo que también se quiere llegar es que el administrador se prepare y conozca bien la problemática del acoso laboral al igual que un psicólogo organizacional, para hacer frente a esto y tome las decisiones necesarias para reducir el nivel de acoso en las organizaciones donde trabajen.



Bibliografía.

- Abajo Olivares, Francisco Javier (2006) Mobbing: acoso psicológico en el ámbito laboral, México D.F Editorial LexisNexis.
- Ambrosio Moctezuma Djamil Armando, (2013), "Mobbing Conductas que afectan al capital humano, Tesis para Obtener el título de Lic. Admón, Méx, D.F.
- Arias Galicia Fernando, Administración de recursos humanos para el alto desempeño, México D.F, Edit. Trillas, 2005
- Chiavenato Idalberto (2000), Administración de Recursos Humanos, Bogotá Colombia, Editorial Mc. Graw Hill.
- Chiavenato Idalberto (2006), Introducción a la Teoría General de la Administración, Colombia Editorial Mc Graw Hill.
- Daft, Richard. (2011) Teoría y diseño organizacional, México D.F, Editorial Cenage Learning
- Flores de Gortari Sergio, (2005) Hacia una Comunicación Administrativa Integral, México D.F., Editorial Trillas.
- Gordon R. Judith (1997) Comportamiento Organizacional, México, D.F, Editorial Prentice Hall.
- González Miers Ma. Rocío,(2013), Acoso Laboral "Mobbing" y Liderazgo, México D.F., Editorial Alfaomega
- Hernández Sampieri Roberto (2003), Metodología de la Investigación, México D.F., Editorial Mc Graw Hill.
- Heywood Brian (2005), El dilema del outosourcing en la búsqueda de la competitividad, México D.F., Edit. Prentice Hall.
- Hirogoyen Mary France (1996) "El acoso laboral", Barcelona España.
- Huerta, Juan José y Rodríguez, Gerardo (2006). Desarrollo de habilidades directivas. México D.F. Editorial Pearson, Prentice Hall.
- Ichak Adizes; (1994) "Ciclos de Vida de la Organización"; Ed. Díaz Santos; Madrid España.



- Munch Galindo Lourdes, y García Martínez José (2006) Fundamentos de Administración Edit. Trillas México.
- Piñuel Iñaki, (2003), Mobbing cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo, México D.F., Editorial Punto le Lectura
- Ramírez José, <http://www.monografias.com/trabajos42/administracion-recursos-humanos/administracion-recursos-humanos2.shtml>
- Rodríguez Chávez Celia, et al (2011) manual “Introducción a la administración y análisis de los diferentes enfoques del proceso administrativo desde la perspectiva de los autores mexicanos” FESC, México
- Rodríguez Valencia Joaquín (2006) Administración moderna de personal, México D.F., Edit. Mc Graw Hill,
- Ley Federal del Trabajo, México D.F., 2014



ANEXOS





ANEXO 1: EJEMPLO DEL BAROMETRO DE CISNEROS

BAROMETRO DE CISNEROS								
¿Cuáles de las siguientes formas de maltrato ha sufrido ud?								
1	Nunca	Señale de quien ha recidido el acoso						
2	Pocas Veces al año							
3	Una vez al mes	1	Jefes o Supervisores					
4	Una vez a la semana	2	Compañeros de Trabajo					
5	Varias veces a la semana	3	Subordinados					
6	Todos los días							
Grado		Frecuencia de Comportamiento.						
1	Mi superior restringe mis posibilidades de comunicarme, hablar o reunirme con él.	0	1	2	3	4	5	6
2	Me ignoran, me excluyen o me hacen el vacío, fingen no verme o me hacen «invisible».	0	1	2	3	4	5	6
3	Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme.	0	1	2	3	4	5	6
4	Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios o mi ética.	0	1	2	3	4	5	6
5	Evalúan mi trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada.	0	1	2	3	4	5	6
6	Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia.	0	1	2	3	4	5	6
7	Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido.	0	1	2	3	4	5	6
8	Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias.	0	1	2	3	4	5	6
9	Me asignan tareas rutinarias o sin valor o interés alguno.	0	1	2	3	4	5	6
10	Me abruman con una carga de trabajo insoportable de manera malintencionada.	0	1	2	3	4	5	6
11	Me asignan tareas que ponen en peligro mi integridad física o mi salud a propósito.	0	1	2	3	4	5	6
12	Me impiden que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo con la debida seguridad.	0	1	2	3	4	5	6
13	Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente.	0	1	2	3	4	5	6
14	Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo.	0	1	2	3	4	5	6
15	Minusvaloran y echan por tierra mi trabajo, no importa lo que haga.	0	1	2	3	4	5	6
16	Me acusan injustificadamente de incumplimientos, errores, fallos inconcretos y difusos.	0	1	2	3	4	5	6
17	Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
18	Se amplifican y dramatizan de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes.	0	1	2	3	4	5	6
19	Me humillan, desprecian o minusvaloran en público ante otros colegas o ante terceros.	0	1	2	3	4	5	6
20	Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios (rescisión de contrato, expedientes, despido, traslados, etc.).	0	1	2	3	4	5	6
21	Intentan aislarme de mis compañeros dándome trabajos o tareas que me alejan físicamente de ellos.	0	1	2	3	4	5	6
22	Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
23	Se intenta buscarme las cosquillas para «hacerme explotar».	0	1	2	3	4	5	6
24	Me menosprecian personal o profesionalmente.	0	1	2	3	4	5	6
25	Hacen burla de mí o bromas intentando ridiculizar mi forma de hablar, de andar, etc.	0	1	2	3	4	5	6
26	Recibo feroces e injustas críticas acerca de aspectos de mi vida personal.	0	1	2	3	4	5	6
27	Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios.	0	1	2	3	4	5	6
28	Recibo amenazas por escrito o por teléfono en mi domicilio.	0	1	2	3	4	5	6
29	Me chillan o gritan, o elevan la voz de manera a intimidarme.	0	1	2	3	4	5	6
30	Me zarandean, empujan o avasallan físicamente para intimidarme.	0	1	2	3	4	5	6
31	Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de mí.	0	1	2	3	4	5	6
32	Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mí de manera malintencionada.	0	1	2	3	4	5	6
33	Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
34	Limitan malintencionadamente mi acceso a cursos, promociones, ascensos, etc.	0	1	2	3	4	5	6
35	Me atribuyen malintencionadamente conductas ilícitas o antiéticas para perjudicar mi imagen y reputación.	0	1	2	3	4	5	6
36	Recibo una presión indebida para sacar adelante el trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
37	Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables.	0	1	2	3	4	5	6
38	Modifican mis responsabilidades o las tareas a ejecutar sin decirme nada.	0	1	2	3	4	5	6
39	Desvaloran continuamente mi esfuerzo profesional.	0	1	2	3	4	5	6
40	Intentan persistentemente desmoralizarme.	0	1	2	3	4	5	6
41	Utilizan varias formas de hacerme incurrir en errores profesionales de manera malintencionada.	0	1	2	3	4	5	6
42	Controlan aspectos de mi trabajo de forma malintencionada para intentar «pillarme en algún renuncio».	0	1	2	3	4	5	6
43	Me lanzan insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas.	0	1	2	3	4	5	6