



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Facultad de Contaduría y Administración**

***“Detectar y Solucionar el Mobbing en un Call Center”***

**Diseño de un Sistema o Proyecto**

**Que para optar por el grado de Licenciatura en  
Administración**

**Presenta:**

**Ana Raisa Vázquez Juárez**

**Tutor:**

**Dr. Juan Carlos Barrón Pastor**

**México, D.F., Marzo 2016**



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.



Dedicatorias .....	3
Agradecimientos .....	4
Introducción .....	6
Problema de investigación .....	19
Justificación del tema .....	21
Objetivo del trabajo .....	23
Alcances y limitaciones .....	24
Aportaciones .....	25
Estructura capitular .....	27
Capítulo .....	129
Historia “Call Center” .....	29
Objetivo .....	35
Misión .....	35
Visión .....	35
Valores .....	36
Políticas .....	37
Organigramas .....	40
Capítulo II .....	42
Diagnóstico del problema .....	42
Factores del Mobbing .....	50
Capítulo III .....	70
Propuesta de solución .....	70
Introducción .....	70
Capítulo IV .....	78
Resultados Esperados de la propuesta de solución .....	78
Hipótesis o preguntas de investigación .....	79
Conclusiones .....	80

Objetivos logrados .....	80
Tiempo .....	85
Temática .....	86
Sistemas utilizados .....	87
Bibliografía .....	56
Anexos .....	95

Dedicatorias

“A los que estuvieron con nosotros . . .”

“A los que cambiaron de camino o siguieron en el nuestro”

“A los que encontramos y nos encontraron”

“A los que perdimos”

## Agradecimientos

Primero queremos agradecer a nuestro segundo hogar, el lugar que nos abrió las puertas y nos brindó la oportunidad de crecer y alcanzar nuestras metas, gracias a nuestra Alma

Mater, a la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, por permitirnos desarrollar nuestra formación profesional.

A nuestros guías, excelentes profesores de los que tuvimos la oportunidad de aprender, y por todos los compañeros, muchos de ellos amigos que aparecieron y permanecieron a lo largo de este camino.

Nuestro sincero agradecimiento y admiración al asesor de este proyecto, el Dr. Juan Carlos Barrón Pastor por transmitirnos sus conocimientos, persistencia, paciencia y motivación. Sin su apoyo y colaboración este trabajo de investigación hubiera quedado inconcluso. Confío en nosotros y nos ayudó a encaminar nuestro proyecto.

Nuestro trabajo de investigación involucró a muchas personas. Alguien muy importante para iniciar y culminar este proyecto fue la persona que despertó en nosotros el interés por este tema y que nos brindó su ayuda para llevarlo a cabo, muchas gracias a la profesora Blanca Estela Flores.

Así mismo, gracias a nuestros padres y hermanos por ser ese apoyo incondicional, por darnos luz en la oscuridad, pero sobre todo por ser nuestro ejemplo de vida. Por eso queremos que se sientan parte de este esfuerzo.

Para nosotros no fue fácil llegar hasta este momento. Siempre existen y existirán experiencias difíciles que nublan el camino, momentos que nos confunden, que nos desilusionan, y aun así, en conjunto superamos y aprendimos.

A todas estas personas, situaciones y momentos, gracias porque ahora sin duda forman parte de esta increíble experiencia.

**Agradecimientos especiales:**

Familia: López Martínez

Enriqueta Esquivel

Familia: Limón Morales

Familias: Zayas, Calderón de la Barca, Ohanna

Familia: Vázquez Juárez

Familia: Jiménez Vega

---

*“Trabajar cansa, pero cuando se ha de trabajar entre gente  
incompetente, insegura y desalmada, trabajar agota.”*

---



## Introducción

---

El presente proyecto está basado en una investigación referente a una problemática que hoy en día se genera en las empresas, llamado “Mobbing” o acoso laboral.

El científico sueco Heinz Leymann investigó el fenómeno en la década de 1980, y fue quien utilizó por primera vez el término mobbing para referirse al problema, propuso esta definición en el marco de un Congreso sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo: *“El mobbing o terror psicológico en el ámbito laboral consiste en la comunicación hostil y sin ética, dirigida de manera sistemática por uno o varios individuos contra otro, que es así arrastrado a una posición de indefensión y desvalimiento, y activamente mantenido en ella...”* y agregó: *“En las sociedades de nuestro mundo occidental altamente industrializado, el lugar de trabajo constituye el último campo de batalla en el que una persona puede matar a otra sin ningún riesgo de llegar a ser procesada ante un tribunal”*. Otros autores destacados

---

<sup>1</sup> **Cesare Pavese**, nacido en Santo Stefano Belbo (Cuneo) el 9 de septiembre de 1908 y fallecido en Turín el 27 de agosto de 1950), fue un escritor italiano, uno de los más importantes del siglo XX. Los poemas de *Trabajar cansa* (1936) fueron muy

en el estudio del acoso moral y del mobbing son la francesa Marie-France Hirigoyen<sup>2</sup> y el español Iñaki Piñuel y Zabala<sup>3</sup>.

De acuerdo al análisis "Violencia laboral, una realidad incómoda. Estudios de caso desde una perspectiva de género", "alrededor de 30.1% de las mujeres de 15 años y más, ocupadas como empleadas, obreras o jornaleras en México, afirman haber padecido algún tipo de violencia en el trabajo (Delgadillo, L. y Mercado, A., 2001). En el siglo XXI la

---

<sup>2</sup>**Marie-France Hirigoyen**(Francia, 1949). Es una psiquiatra, psicoanalista y psicoterapeuta de familia especializada en la terapia del *acoso moral* o *acoso psicológico*. En 1995 publica, en Francia, una memoria titulada: *La destruction morale, les victimes des pervers narcissique*. Centrando entonces su investigación en la violencia psicológica, publica en 1998 un ensayo: *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, del cual se venden solo en Francia 450.000 ejemplares, y se traduce posteriormente a 24 idiomas. En su segundo libro: *Malaise dans le travail. Harcèlement moral*, publicado en marzo del año 2001, la autora expone su análisis en el hostigamiento moral en el entorno laboral. "El acoso moral en el trabajo" es un ensayo sobre la perversión de la tortura psicológica en el ámbito laboral.

<sup>3</sup>**Iñaki Piñuel y Zabala** (Madrid, 1965) es psicólogo, ensayista, investigador y profesor de Organización y Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias Empresariales y Ciencias del Trabajo de la Universidad de Alcalá. Es experto en Management y Recursos Humanos y uno de los primeros especialistas europeos en la investigación y divulgación del *mobbing* o acoso psicológico en el ámbito del trabajo y de la educación. Fue autor del primer libro en español sobre Mobbing: *Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo* (Ed. Sal Terrae). En 2008 recibió el Premio Everis de Ensayo Empresarial por la obra: *Liderazgo Zero: el liderazgo más allá del poder, la rivalidad y la violencia*.

violencia laboral es indirecta y pasiva. Entre las formas más comunes se encuentra la psicológica, como el aislamiento y vacío que se le hace a la víctima, que puede llegar a destruirle psicológicamente. Esa violencia pasiva puede consistir en “acusaciones de incompetencia, manipulación de los hechos para que el empleado pueda parecer demente, para que pierda sus herramientas; en otras palabras, mezquindades menores” (Marzoan, 2002).<sup>4</sup>

Consideramos que esto no es relevante para las organizaciones, ni para los empresarios directamente, debido a su posible falta de información en el tema e incluso confusión con otros tipos de acoso, es importante poder distinguirlo y a su vez tratarlo debido a las consecuencias que trae consigo.

---

<sup>4</sup> MACKENZIE DENISE. (diciembre 4, 2010). Más del 30% de mujeres trabajadoras sufren violencia. 06/07/2015, de El Universal Sitio web: <http://www.eluniversaledomex.mx/toluca/nota10077.html>

**Cuadro comparativo del MOBBING con otros trastornos**

<b>Mobbing</b>	<b>Estrés Laboral</b>	<b>Burnout</b>	<b>Acoso Sexual</b>
<p>1. Es un fenómeno que comienza a desarrollarse lentamente, en forma progresiva y que tiene su duración en el transcurso del tiempo, provocando en la víctima un desgaste psicofísico importante e irreparable.</p> <p>2. Maltrato de palabra u obra, o ambos a la vez.</p> <p>3. Se dirige contra un trabajador, un subordinado, aunque también puede ser contra otros compañeros de trabajo o, incluso, un superior jerárquico, pero la norma es el uso extralimitado del poder de dirección.</p> <p>4. Es de carácter continuado y deliberado.</p>	<p>1. Es evaluado como un factor de riesgo psicosocial teniendo como elemento a los estresores que <b>revisten el carácter de estímulos</b> ante los cuales los trabajadores experimentan consecuencias negativas.</p> <p>2. Ambiente y equipos de trabajo: entorno físico, exposición a <b>elementos nocivos</b>, problemas relativos a la confiabilidad.</p> <p>3. Carga y ritmos de trabajo: Sobrecarga de trabajo, imposibilidad de control de los tiempos, altos niveles de presión temporal.</p> <p>4. Programación del trabajo: Trabajo por turnos, programación rígida del trabajo, horarios imprevisibles.</p>	<p>1. Es un padecimiento que a grandes rasgos consiste en la presencia de una respuesta prolongada de estrés en el organismo ante los factores estresantes emocionales e interpersonales que se presentan en el trabajo.</p> <p>2. Agotamiento emocional: disminución y pérdida de recursos emocionales, la persona se vuelve menos sensible con las demás personas y muy duro consigo mismo.</p> <p>3. Despersonalización o deshumanización: desarrollo de actitudes negativas, de insensibilidad y de cinismo hacia las personas.</p> <p>4. Falta de realización personal, con tendencias a evaluar el propio trabajo de forma negativa, siente insuficiencia profesional y baja autoestima personal.</p>	<p>1. Ejercicio abusivo de poder que tiene por objeto obtener los favores sexuales de una persona.</p> <p>2. Incidencia poblacional: 10% de las mujeres económicamente activas.</p> <p>3. Conductas: tocamientos innecesarios, "palmaditas", "pellizquitos", roces con el cuerpo, hasta el intento de violación y la coacción para relaciones sexuales; conductas verbales y no verbales de tipo sexual.</p> <p>4. Percepción de las conductas de acoso: Inmediata.</p> <p>5. Protagonistas: Acosador y Víctima.</p>

<p>5. Trata de desestabilizar a un trabajador y minarlo emocionalmente.</p> <p>6. Lleva implícito el ánimo de provocar malestar, humillación y hostilidad.</p> <p>7. Puede llegar a actos de violencia física o psíquica en extremo.</p> <p>8. Puede ser difícil demostrar los hechos para realizar la denuncia.</p> <p>9. El mobbing se mantiene en el tiempo y va subiendo de intensidad.</p> <p>10. Su fin último es que el trabajador renuncie a su trabajo.</p>	<p>5. Relaciones interpersonales en el trabajo: Aislamiento social o físico, escasas relaciones con los superiores o conflictos interpersonales.</p> <p>6. En el Mobbing podemos señalar un "culpable" externo que es el que ejerce conscientemente una presión psicológica mientras que en el estrés no suele haberlo.</p> <p>7. En el Mobbing existe el objetivo de ir menoscabando las energías, la reputación y las relaciones de la persona elegida para que acabe abandonando el puesto de trabajo.*</p>	<p>5. Síntomas físicos de estrés, como cansancio y malestar general.</p> <p>6. Manifestaciones conductuales: predominio de conductas adictivas, consumo aumentado de café, alcohol, fármacos o drogas ilegales, ausentismo laboral, bajo rendimiento personal, distanciamiento afectivo, frecuentes conflictos interpersonales en el ámbito del trabajo y dentro de la propia familia</p>	<p>6. Finalidad: Que se concedan favores sexuales.</p> <p>7. Consecuencias en el acosador: Termina por reconocer que ha realizado alguna conducta inapropiada.</p> <p>8. Comportamientos: Tratado siempre en la intimidad y ocultado la mayoría de las ocasiones.</p> <p>9. Legislación: Código Penal; Ley Federal del trabajo.</p>
--	--	---	---

El equipo, a lo largo de la investigación, ha detectado que no existen herramientas suficientes y específicas para identificar el Mobbing en México, debido a que las investigaciones han sido en su mayoría por parte de la cultura occidental por lo tanto no hay un método que se vincule o haya sido adaptado a nuestro país, en consecuencia, hemos tenido que adaptar algunas de estas herramientas, para apoyar nuestra investigación.

El ambiente laboral tan negativo que genera, provoca que los empleados no tengan un buen desempeño en sus funciones y por ende no permite que las empresas tengan estabilidad en sus áreas, como hace mención el portal Trabajando.com y la Asociación Mexicana contra el Mobbing, donde revelan que el 62% de los trabajadores mexicanos han pasado por este problema y que esta rotación de colaboradores puede costarle a las empresas hasta 6 meses de sueldo.<sup>5</sup> Los empleados que día a día deben lidiar con personas que ejercen presión sobre sus actividades e incluso en su vida personal.

---

<sup>5</sup> Redacción Red de Empresarios Visa. (2014). Evita que el mobbing dañe tu negocio. 23.05.2015, de RED Empresarios VISA Sitio web: <http://www.redempresariosvisa.com/IdeasCenter/Article/evita-que-el-mobbing-dane-tu-negocio>

Las repercusiones del Mobbing en el grupo y en la Organización según la OIT<sup>6</sup> los actos de violencia provocan una alteración inmediata y a menudo duradera de las relaciones interpersonales, la organización del trabajo y el entorno laboral en su conjunto. En los empleadores recae el costo directo del trabajo perdido y de la necesidad de mejorar las medidas de seguridad. Entre los costos indirectos se pueden citar la menor eficiencia y productividad, la reducción de la calidad de los productos, la pérdida de prestigio de la empresa y la disminución del número de clientes.

Al respecto, cabe indicar que, según una encuesta del Instituto Nacional de Seguridad en el Lugar de Trabajo de los Estados Unidos, el costo total de la violencia en el trabajo en este país fue de 4.000 millones de dólares en 1992. En Canadá, de acuerdo con datos de la Comisión de Compensación Laboral de Columbia Británica, las solicitudes de indemnización por pérdida de salario presentadas por el personal hospitalario a raíz de actos de violencia se han incrementado en 88 por ciento desde 1985. En Alemania, se

---

<sup>6</sup> Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1998). La violencia en el trabajo: un problema mundial. 15.05.2015, de Organización Internacional del Trabajo (OIT) Sitio web: [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/media-centre/press-releases/WCMS\\_008502/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/media-centre/press-releases/WCMS_008502/lang--es/index.htm)

ha calculado que el costo directo de la violencia psicológica en una empresa con 1.000 trabajadores se eleva a 112.000 dólares (200.000 DM) al año, mientras que los costos indirectos son de 56.000 dólares.

La empresa en la que se produce el acoso no solo se convierte en inmoral, sino que esa circunstancia trabaja contra la misma esencia de su existencia: productividad y beneficio. Hablando de una situación que no afecta tan solo a la persona identificada como víctima sino a todo el grupo en cuyo interior tienen lugar estos hechos.

Concretando, ¿en qué resulta nocivo para una organización la situación de hostigamiento psicológico? como se mencionó en la noticia antes citada, dos son, al menos, los perjuicios. Por un lado, el deterioro respecto al rendimiento laboral, por otro, la ruptura en el clima laboral.

Además, la persona afectada por el mobbing para disminuir su ansiedad puede desarrollar diferentes conductas adictivas (tabaquismo, alcoholismo, toxicomanías). La excesiva duración o intensidad de la situación puede dar lugar a patologías más graves o agravar



las ya existentes, pudiéndose desarrollar cuadros depresivos graves e incluso tendencias suicidas.

A nivel social, las personas víctimas del acoso psicológico llegan a ser muy susceptibles, hipersensibles a la crítica, con actitudes de desconfianza y que desarrollan conductas de aislamiento, evasión, retraimiento, o por otra parte, de agresividad y hostilidad como manifestaciones de inadaptación social. La salud del trabajador o trabajadora se verá más afectada cuanto menores apoyos efectivos encuentre, personas que le provean de afecto, comprensión, consejo, ayuda, tanto en el ámbito laboral como en el ámbito familiar.

El mobbing puede tener, asimismo, importantes repercusiones negativas tanto en la vida familiar, con un aumento de la tensión entre los cónyuges e hijos, y en la vida laboral, donde se puede acompañar de un mayor absentismo, bajas prolongadas y posibilidad de perder el empleo.

Las consecuencias de esta práctica afectan de manera negativa no sólo a la persona que la sufre, así como su entorno laboral y social, sino también a la empresa en la

que trabaja. La persona afectada padece daños en su salud física y psicológica con la consiguiente repercusión sobre el rendimiento laboral e incidencia en la siniestralidad laboral. En este sentido, las consecuencias no sólo son importantes para el empleado sino en gran medida también para la empresa.

Consecuencias personales que afectan a los trabajadores que sufren violencia y hostigamiento en el lugar de trabajo

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afectación muy diversa</li> <li>✓ Miedo acentuado y continuo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agravamiento de problemas previos</li> <li>✓ Enfermedades</li> <li>✓ Trastornos diversos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansiedad Estado constante</li> <li>✓ Sentimientos de amenaza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trastornos psicósomáticos</li> <li>✓ Somatizaciones múltiples</li> <li>✓ Alteraciones del sueño</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agravamiento de problemas previos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trastornos de la</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Enfermedades</li> <li>✓ Trastornos diversos</li> <li>• Generalización de la ansiedad</li> <li>✓ Sentimientos de:</li> <li>✓ Fracaso</li> <li>✓ Impotencia</li> <li>✓ Frustración</li> <li>✓ Infravaloración</li> <li>✓ Apatía</li> <li>• Trastornos emocionales</li> <li>✓ Distorsiones cognitivas</li> <li>✓ Concentración</li> <li>✓ Atención</li> <li>✓ Memoria</li> <li>• Comportamientos sustitutorios</li> <li>✓ Adicciones</li> <li>✓ Conductas de evitación</li> </ul>	<p style="text-align: center;">alimentación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trastornos de la conducta social</li> <li>✓ Susceptibilidad</li> <li>✓ Hipersensibilidad</li> <li>✓ Aislamiento</li> <li>✓ Evitación</li> <li>✓ Irritabilidad</li> <li>✓ Agresividad</li> <li>✓ Inadaptación</li> <li>• Afectación grave</li> <li>✓ Indefensión</li> <li>✓ Depresión grave</li> <li>✓ Suicidio</li> </ul>
---	--

Por lo tanto para la presente investigación partimos de la escala Cisneros, la cual es un cuestionario desarrollado por el profesor Iñaki Piñuel, de carácter auto administrado, compuesto por 43 ítems que objetivan y valoran 43 conductas de acoso psicológico. Dicho cuestionario forma parte del Barómetro CISNEROS® (Cuestionario Individual sobre Psicoterror, Negación, 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 de las organizaciones.

La encuesta tiene una elevada fiabilidad (.96), una estructura bidimensional que permite ordenar sus ítems a lo largo de dos dimensiones (Ámbito de la conducta de acoso y Tipo de conducta de acoso), y que presenta relaciones teóricamente esperables con escalas que miden Autoestima, Burnout, Depresión, Abandono profesional y Estrés postraumático<sup>7</sup>.

Tomamos como base a la empresa “Call Center”<sup>7</sup>, en la cual aplicamos la escala CISNEROS a fin de identificar

---

<sup>7</sup> Nombre ficticio que se le dio a la empresa a analizar, por cuestiones de privacidad.

factores que afectan a la organización y detallar la forma en la que estos mismos se están presentando. Se consideró esta organización debido a las situaciones que presenta, que son propias de la definición de Mobbing y están causando un impacto adverso en la organización, específicamente una mayor “rotación de personal”.

Dicho instrumento apoyará en la investigación detectando los diferentes tipos de factores que están afectando al personal de la empresa, sin embargo modificamos la escala y adaptamos a la terminología de nuestro país, ya que como se comentó anteriormente, la encuesta fue creada en España, así que el lenguaje y modismos son diferentes a los que comúnmente usamos en México.

### Problema de investigación

---

El equipo considera que en la empresa “Call Center” existe una situación que no ha tenido la atención ni las bases para poder ser identificada, la cual ha venido ocasionando un problema de rotación de personal, adicional a que existen comentarios por parte de los mismos empleados de la organización en la que nos indican existe un ambiente hostil.

Hemos detectado que dicho problema es referente al Mobbing ya que presenta síntomas propios del acoso laboral. Conocemos personas dentro de este círculo vicioso que nos han compartido sus experiencias, las cuales han sido determinantes para poder aislar el problema a estudiar.

El Mobbing trae a los empleados consecuencias psicológicas y sociales, ya sea a corto o largo plazo, causando la renuncia de varios de ellos y generando un gasto para la empresa en la búsqueda y capacitación de nuevo personal, así como una estructura débil, ya que, debido a estas circunstancias, no puede surgir un verdadero vínculo con la empresa, por parte del empleado, no se sienten parte de ella.

El equipo se dará a la tarea de profundizar en dicho problema con la finalidad de confirmar qué factores del Mobbing se están presentando y descartar que este problema sea temporal y sin trascendencia. Asimismo, propondrá algunas soluciones que apoyen a los empleados a identificar este problema y dar soluciones a la empresa a fin de detener este mal.

## Justificación del tema

---

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la cual ha realizado varios informes sobre las dificultades que comparan los índices de violencia registrados en los diferentes países. Este trabajo fue realizado con base a la encuesta *International Crime (Victim) Survey* (1996), en la que participaron 15.800 trabajadores de 32 países diferentes. Esta encuesta nos muestra que aproximadamente 4% de estos trabajadores sufrieron violencia física y un 8% intimidación.<sup>8</sup>

Mientras que en una encuesta realizada por la OCC en México nos indica que un 12.2% ha sufrido Mobbing. De esta muestra, el 54% de los participantes han sido afectados por sus compañeros, mientras que el resto de la muestra indica que este proviene de un Superior.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> 1996 *International Crime (Victim) Survey*, encuesta del Instituto Interregional de las Naciones Unidas para Investigaciones sobre la Delincuencia y la Justicia. De próxima publicación, 1998.

<sup>9</sup> Ivonne Vargas Hernández . (2012). El 'mobbing' afecta a 50% de empleados. 23.05.2015, de CNN Expansion Sitio web: <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2012/08/08/mexicanos-sufren-bullying-en-el-trabajo>

El equipo se ha dado a la tarea de profundizar en el tema por medio del acercamiento con diversas personas que se han visto afectadas por los malos tratos en sus lugares de trabajo, llevándolo a cabo en la empresa Call Center, debido al acceso de información que teníamos en la organización y contar con testimonios de compañeros que nos comentaban de un ambiente laboral hostil.

Para disminuir la incidencia del Mobbing en la organización, consideramos realizar una síntesis de los factores más importantes, así como los daños a la empresa y al empleado, esto último lo abordaremos por medio de la elaboración de un tríptico que nos permita exponer los pasos a seguir para su prevención y tratamiento, al que los empleados tengan acceso.



## Objetivos del trabajo

---

- Evaluar por medio de investigación de campo a los empleados de la empresa Call Center.
- Recopilar sus testimonios y a su vez aplicar la Escala Cisneros, que se compone de un total de 43 preguntas, de las cuales tomaremos los 10 reactivos con el rango más alto de puntuación. Una vez obtenidas se considerarán como base para realizar entrevistas y puntualizar las causas y situaciones, determinando así los efectos y consecuencias que esto genera.

Serán aplicadas a una subárea dentro del departamento de Recursos Humanos, la subárea de Administración de Personal y Compensaciones (ADP y Compensaciones), la cual cuenta con un total de 35 personas habitualmente, cifra que es fluctuante debido a la rotación de personal que existe en ella.

- Determinar cuáles son las situaciones, efectos y consecuencias del Mobbing.

## Alcances y limitaciones

---

Este proyecto investigará a la empresa “Call Center” en el área de Recursos Humanos con la finalidad de conocer y detectar los factores del Mobbing que están ocasionando un ambiente laboral hostil.

Pretendiendo aportar a los empleados de esta organización y en general a las personas que estén pasando por una situación similar, una herramienta que los ayude a identificar si están sufriendo de este maltrato.

Las limitaciones a las que nos enfrentamos son la falta de información interna y el miedo de los testigos que actualmente pertenecen al área de trabajo a investigar.

## Aportaciones

---

- Aplicar la Encuesta Cisneros como herramienta que permita determinar si existe el Mobbing en el área de Recursos Humanos, aislando así el problema real.
- Esta prueba determinara los alcances y situaciones que genera del conocimiento del Mobbing que realizado en un Call Center. Adicional a ello permitirá detectar las causas o síntomas de las personas que lo están padeciendo.
- Este proyecto será de utilidad para las empresas de Call Center, ya que apoyara en el entorno de un buen ambiente laboral.
- Análisis de la aplicación de esta herramienta.
- El clima laboral está vinculado a la comunicación interna, esto incluye las relaciones interpersonales. Los empleados están más felices cuando son corteses y respetuosos entre sí. Ellos quieren que se les reconozcan sus logros.

- Nuestra propuesta es realizar el diseño de un tríptico informativo de detección y control en las organizaciones que permita adquirir las competencias y habilidades necesarias para identificar, prevenir e intervenir en situaciones del Mobbing, ya que, si se les proporciona suficientes instrucciones, herramientas para identificar y solucionar el acoso laboral, así como, otorgar un asesoramiento a las víctimas, esto se verá reflejado en un beneficio económico para la empresa, ya que les permita a los empleados tener un mejor ambiente laboral y hacer su trabajo eficientemente.

## Estructura capitular

---

### Capítulo I

En este capítulo encontramos la historia y datos principales de la empresa “Call Center”, esto con el fin de dar una breve hojeada a la organización, podemos observar que es una empresa como otras, no dicho como una manera despectiva, sino haciendo énfasis que como esta organización existen muchas más con este problema no importa las características de las mismas.

### Capítulo II

En esta parte de la investigación hablamos acerca de los cambios que ha venido sufriendo la organización y como estos mismos no permiten estabilidad y crecimiento en sus empleados, eso debido a las diversas prácticas de sus líderes que no concluyen las enseñanzas, todo esto por medio de entrevistas y el Cuestionario CISNEROS.

### Capítulo III

En este apartado incluimos una propuesta para informar al empleado de “Call Center” sobre el tema Mobbing, es importante debido al escaso conocimiento que existe, tanto en la empresa “Call Center”, como podría ocurrir en cualquier otra organización, acerca de este tema en específico.

### Capitulo IV

Por último hablaremos de los resultados esperados en el desarrollo de este proyecto, específicamente, cuestionaremos ¿Por qué se ha generado el mobbing?, ¿En qué tipo de ambiente laboral se propicia en la empresa?

## Capítulo I

### Historia “Call Center”

---

“Call Center” se formó desde 1999 en España, Chile y Perú, comenzó con todos aquellos activos que estaban dedicados a la atención y gestión a clientes y que fueron consolidados dentro de un mismo grupo en 2000. En este sentido, se acordó abrir una línea de negocio independiente con el fin de aprovechar el crecimiento del sector y que al mismo tiempo permitiera optimizar costos en las operaciones de atención a clientes.

“Call Center” está especializada en atender a empresas que otorgan gestión a clientes, dentro del Outsourcing (BPO Business Process Outsourcing).

Con el paso del tiempo tuvo presencia en más de 16 países y es considerada como el mayor proveedor de servicios integrales de atención a clientes en el mercado de Latinoamérica, así también es una fuente de generación de empleo en el país donde se establece, cuenta con una plantilla de más de 150.000 empleados y posee una cartera de alrededor de 500 clientes líderes en sectores como telecomunicaciones, finanzas, consumo, entre otros.

Entre los años 2008 a 2011, Call Center desarrolla tres grandes proyectos, que evolucionan y conducen a su posición de liderazgo actual. En 2008, Call Center elabora un proyecto de desarrollo estratégico donde estudia su posicionamiento de mercado y las opciones de crecimiento diferenciado. Durante el año 2009, la compañía implementa un segundo proyecto estratégico y pone en marcha las iniciativas necesarias para explotar todo el potencial de la industria BPO/CRM en los mercados donde ya estaba presente. En 2010 y 2011, se consolida como una multinacional líder de su sector gracias a su estrategia de excelencia en el servicio al cliente y una oferta de servicios de alta calidad que satisface plenamente al cliente contratante y al usuario final.

En el año 2011 la compañía obtuvo unos ingresos de 1.802 millones de euros, un 8,4 por ciento por encima de los registrados en 2010. Por zonas geográficas, Brasil representa el 53,6% de los ingresos, la región Américas un 30,6% y la región Europea un 15,8%.

Ofrece soluciones personalizadas y de calidad para aquellas áreas de negocio de sus clientes que conllevan interacción con usuarios finales.



Entre su portafolio de productos incluye: ventas, crédito, back office, y Service Desk, que pueden ser combinados con soluciones verticales adaptadas a un determinado sector económico o industrial (ej. Telecomunicaciones, banca minorista, tarjetas de crédito, seguros, etc.).

- **Ventas:** Control sobre todos los pasos del proceso de venta para garantizarle la satisfacción, retención y fidelización de sus clientes.
- **Crédito, Riesgos y Recobro:** La estrategia de cobros, créditos y gestión de riesgos más efectiva para cada situación.
- **Back Office:** Procesos automatizados de Back Office diseñados especialmente para gestionar grandes volúmenes y actividades rutinarias en su empresa.
- **Help Desk:** Asistencia a sus clientes y proveedores y resolución de problemas internos. Obtendrá una amplia percepción y un control muy efectivo de las necesidades de sus empleados o proveedores. Además, le proporcionará una visión analítica de todos los procesos, logrando alcanzar una gran eficacia técnica y organizacional.

**BPO**

“Call Center” tiene como actividad principal la atención al cliente y BPO/CRM el cual consiste en la ejecución de un conjunto de actividades y procesos de negocio que realice una empresa al interactuar con el cliente o consumidor. Entre estas actividades se incluyen la atención al cliente, la retención y la captación de clientes, los servicios de help desk, el soporte técnico, los servicios de cobro, el marketing y las ventas para clientes.

### **Call Center en la presencia Internacional y su actividad Comercial.**

Call Center está presente en más de 16 países como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, El Salvador, España, Estados Unidos, Francia, Guatemala, Marruecos, México, Panamá, Perú, Puerto Rico, República Checa y Uruguay.

Los países en que más presencia que tiene “Call Center” es en Brasil, México, EUA y España.

### **Estructura**

El negocio de “Call Center” se divide en tres regiones: Brasil (que por su elevado volumen de ingresos es una región de negocio), América del Sur y América del Norte que comprenden las operaciones del continente Americano a excepción de Brasil, (EEUU - Texas y Puerto Rico,

Argentina, Chile, Colombia, El Salvador, Guatemala, México, Panamá, Perú y Uruguay).

### **Reconocimientos.**

“Call Center” fue reconocida como una de las mejores empresas para trabajar en el país y que se ha extendido en el tiempo hasta convertirse en la empresa con más Great Place to Work conseguido en diferentes países dentro del sector de BPO/CRM.

Alguno de los motivos que ha permitido ser una de las 25 mejores multinacionales para trabajar en el mundo es el elevado grado de compromiso de sus colaboradores con la organización. “Call Center” cuenta actualmente con varios programas educativos en todo el mundo, tal es una Academia, que proporciona formación y herramientas profesionales para los empleados, está ubicada únicamente en EUA y Brasil.

También promueve temas en el mercado laboral a través del programa y el compañerismo entre empleados y motivación a través del programa Rally.

### **Call Center México**

Se creó a principios de 2001 teniendo mayor presencia en el ramo y conocida por tener una sofisticada Tecnología. Actualmente se ubica como una empresa Juvenil que otorga empleo a más de 18 mil jóvenes estudiantes, recién egresados y destacados profesionales con experiencia en la industria.

En el año 2003 el equipo directivo se hizo cargo de gestionar la administración del Salvador y Guatemala, esto propició optimizar la capacidad para atender a los clientes Mexicanos y extranjeros, a precios muy competitivos.

El crecimiento que ha tenido “Call Center” lo ha mantenido como líder en México y Centroamérica en el sector de servicios para la atención a clientes. Su evolución se reflejó en un incremento de la plantilla y en la apertura de dos nuevos centros: uno en la Ciudad de México, con 500 puestos de atención a clientes (Call Center Dinamarca), y otro en la ciudad de Toluca, Estado de México, con 300 puestos.

Call Center México está formado por más de 700 empleados Administrativos y cuenta con una plantilla de 15,000 operativos.

## Objetivo

---

Ofrecer y gestionar un servicio que refleje un mayor grado de satisfacción y fidelización del mismo ante los clientes finales. Conseguir nuevas cuentas dentro del mercado en servicio del Call Center.

## Misión

---

Brindar al cliente final soluciones precisas que logre un alto nivel de satisfacción y estándar de calidad, procurando dar respuesta a las demandas y superar las expectativas de los clientes directos y finales. Consolidar una cultura de servicio y precisión en la integración de los procesos.

## Visión

---

Ser empresa líder contribuyendo a superar las expectativas de los clientes de forma innovadora, productiva y de Calidad en nuestros servicios.

## Valores

---

**Compromiso:** Ser perseverante y esforzarse al máximo para lograr sus objetivos. Apropiarse de las metas del equipo para cumplir las promesas hechas de los demás.

**Confianza:** Cumplir con lo establecido y pactado con el cliente. Ser perseverante y esforzarse al máximo a fin de lograr los objetivos del negocio en “Call Center”.

**Integridad:** Ser honesto y transparente en todo y cada uno de los procesos del negocio, a fin de generar confianza en los clientes internos y externos de “Call Center”

**Pasión:** Energía y entusiasmo en cada proceso del negocio así como en la cultura de “Call Center”.

**Trabajo en equipo:** Ser leal con la empresa, el área y equipo. Mostrar respeto por las personas en toda situación.

**Innovación:** Ser flexible para participar y gestionar los cambios necesarios. Proponer soluciones creativas que transformen lo existente.

**Espíritu emprendedor:** Superación, creatividad y multifuncional en los diversos proyectos.

**Lealtad:** Sinceridad, integridad, honestidad y respeto con los demás en el área de trabajo.

## Políticas

---

### Políticas de Calidad:

- Alcanzar y superar la satisfacción de los clientes.
- Ser una empresa con personal cualificado que ofrece a sus clientes confianza, efectividad y credibilidad.
- Fidelización de clientes
- Cumplir con los requisitos legales y contractuales de nuestros servicios.

### Políticas de Anti- Corrupción

Con esta política anti-corrupción, Call Center lleva a efecto su compromiso de cumplir las leyes, las reglas y las normas a la hora de interactuar con empleados públicos y terceras personas relacionadas con las actividades de Call Center tal y como se detalla en esta política. Esta política solo prohíbe las interacciones corruptas con los mismos.

Su objetivo es ayudar a los empleados de Call Center en todo el mundo a identificar y evitar situaciones que potencialmente puedan violar las leyes anti-cohecho y anti-corrupción o crear situaciones que puedan parecer inapropiadas.

Los empleados deben estar familiarizados con las reglas descritas en esta política y regularmente actualizar el conocimiento y comprensión de estas reglas.

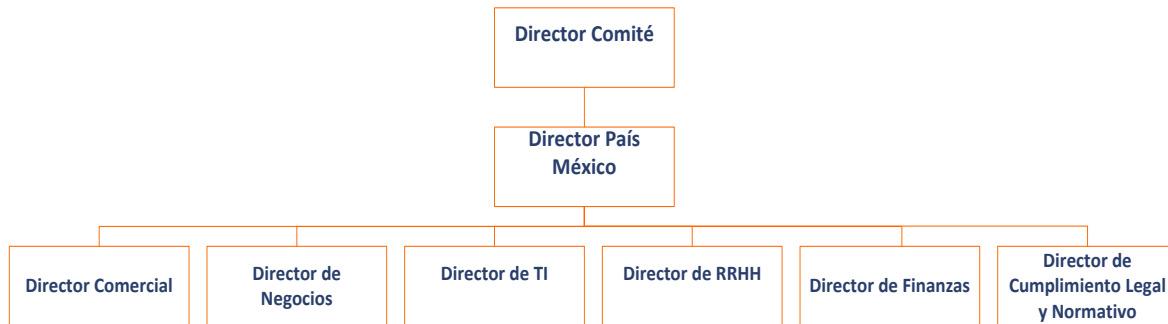
El éxito de Call Center se basa en la integridad y en el compromiso duradero de actuar de acuerdo con los más altos estándares éticos y de llevar a cabo sus actividades de manera honesta y legal. Los Principios de Call Center reflejan este compromiso permanente y ofrecen directrices y estándares que definen cómo dirigimos nuestra Compañía.



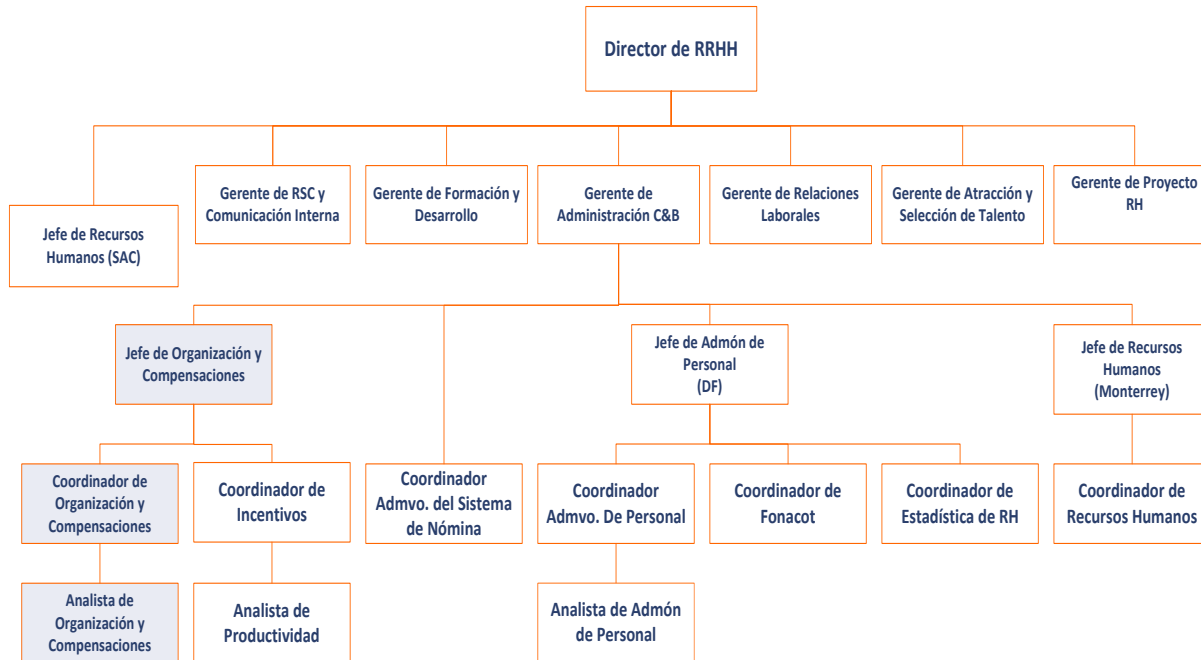
Atento se compromete a cumplir estas leyes anti-cohecho y anti-corrupción en todos los países donde opera. Todos somos responsables de cumplir con esta política.

## Organigramas

---



## Dirección de Recursos Humanos



## Capítulo II

### Diagnóstico del problema

---

El estudio que se pretende realizar estará aplicado en una empresa de Call Center, que cuenta con un equipo administrativo de 500 personas; sin embargo, el estudio será enfocado en el departamento de administración de personal que pertenece al área de Recursos Humanos. El departamento antes mencionado cuenta con un equipo de trabajo de aproximadamente 60 personas, dicha población está conformada por psicólogos, administradores y contadores. De los cuales un 70% no han concluido sus estudios, el 20% son pasantes y tan solo el 10% cuentan con el título que los avala como licenciados en sus respectivas carreras.

En el área de administración de personal se encargan de realizar: bajas, altas, pagos de nóminas, reportes ante el IMSS, levantamiento de información para la creación de descriptivos de puestos entre otras actividades.

#### **Identificación del Problema.**

El área cuenta con una constante y no sana rotación de personal, por lo que se pretende conocer si estos factores

son consecuencia de la existencia del Mobbing en el departamento.

En los últimos tres años el área ha venido sufriendo cambios que no permiten estabilidad y crecimiento en sus empleados, eso debido a las diversas prácticas de sus líderes que no concluyen las enseñanzas. Adicional que los empleados se ven envueltos de mucha presión y exigencia por las demás áreas y Clientes potenciales de Call Center.

### **Recursos**

#### a) Humanos

Se cuenta con el apoyo de las personas que han identificado y buscado externar sus inconformidades por las diferencias del trato que se genera entre las jerarquías internas en este departamento. Por otra parte existen en el área personas que por miedo a perder su trabajo no han querido manifestar su inconformidad, sin embargo nos están apoyando con opiniones anónimas respecto a la situación interna.

El equipo de trabajo está conformado por tres personas interesadas en apoyar y dar solución a esta área a fin de beneficiar a una muestra de 60 personas.

## b) Herramientas

El equipo de trabajo cuenta con cuestionarios que se estarán aplicando a esta población, con el fin de identificar el problema real. Adicional contamos con trípticos informativos que permiten la defunción e información del Mobbing.

- Entrevista al Gerente
- Entrevista a los empleados
- Conversaciones informales

## **FODA**

### Fortalezas

- Existe apoyo de compañeros que han sido testigos y víctimas de Mobbing en el departamento.

### Oportunidades

- En la actualidad se ha tenido la necesidad de estudiar este fenómeno debido al alto índice afectación psicológica.
- Existen organismos que dan asesoría y están apoyando a entender, solucionar y superar estas situaciones laborales.

## Debilidades

- No se conoce sobre el tema, existe confusión entre el personal para distinguir el Mobbing con el Bulling.
- Existe temor por parte de los compañeros del área por perder su empleo al tratar de defender sus derechos.
- Por lo delicado del tema los altos niveles jerárquicos tratan de ocultar esta situación.
- Los encargados de cada departamento no le da la debida importancia al tema. Para ellos la importancia radica en cumplir metas que los beneficie económica y laboralmente.

## Amenazas

- Temor a que no se haga justicia debido a que en México los procesos legales no son eficientes y en muchos casos no se aplica de manera justa.
- La situación laboral es complicada por lo que existe un temor por parte de los trabajadores a no encontrar otra oportunidad similar para desarrollarse laboral y económicamente.
- Temor de los Directivos a existir desprestigio en el “Call Center”

## **Cuantitativo.**

En nuestro trabajo de investigación, necesitábamos conocer cuáles son las causas y consecuencias, tanto en el departamento de Recursos Humanos como en la empresa Call Center, tenemos la inquietud de que existe un problema debido a la constante rotación de personal, además de contar con los testimonios de colaboradores que aseguraban que el entorno laboral era hostil.

En nuestra propia experiencia nos hemos dado cuenta que estos temas son complicados de tratar debido a que parten de la propia organización de la empresa, porque actúa con permisividad o bien porque lo promueve. Aunque el empresario tienda a negar su existencia derivándolo a la esfera de las relaciones personales de los individuos, como si se tratara de problemas personales en los que la empresa no puede intervenir, o bien porque existe el temor a ser castigados, e incluso, en el peor de los casos, a perder el trabajo. Para evitar este temor o por lo menos disminuirlo, buscamos utilizar una herramienta que de alguna manera garantizara el anonimato en la opinión de las personas que nos apoyaran.



Encontramos el cuestionario de estrategias de acoso psicológico. El "LIPT-45" (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) propuesto por el Profesor Leymann, quien demostró de manera objetiva 45 actividades características del MOBBING.

Después el Profesor Iñaki Piñuel, con el objetivo no solo de evaluar el Mobbing en el entorno laboral de las organizaciones, sino también sus consecuencias. Elaboró el Barómetro Cisneros, primera herramienta que se utilizó para medir la incidencia del fenómeno del acoso psicológico. Consta de tres escalas, la primera mide el grado de acoso psicológico sufrido, la segunda escala valora el nivel de estrés post-traumático, y una tercera escala de abandono profesional que mide la intención de la persona a cambiar de trabajo y/o profesión.

Este test cuenta con cuarenta y tres reactivos que valoran este mismo número, pero de conductas de acoso psicológico en el trabajo. La escala Cisneros tiene 6 posibles respuestas, que van de cero a seis. Siendo 0 nunca, 1 pocas veces al año, 2 una vez al mes o menos, 3 algunas veces al mes, 4 una vez a la semana, 5 varias veces a la semana y 6 todos los días.

Debido a que hemos notado cierta desconfianza en la gente que nos apoyó con la entrevista, aun aclarando que estas preguntas tienen únicamente fines académicos y asegurando que la entrevista es anónima, hemos decidido darle un valor diferente a las respuestas. Multiplicamos por el número 10 cada respuesta siendo así  $0 \times 10 = 0$  o  $6 \times 10 = 60$  en el caso contrario. De esta manera tendremos más puntuación en las preguntas que muestren tintes de Acoso Psicológico.

Del área a investigar pudimos encuestar a la mitad de las personas debido a que el resto se negaba por miedo a haber represarías o que la información fuese a llegar a sus superiores. Lo que pudimos observar en la muestra es que el 55% son Hombre mientras que el 41% mujeres y la edad promedio de la misma es de 28 años, asimismo la antigüedad promedio que tienen en la empresa es de 3 años, esto nos permite cuestionarnos ¿Por qué la gente no está durando más de este tiempo? ¿Esto es por causa de algún abuso laboral? (Anexo II, Gráfica 1)

Adicional a que observamos que la población de Call Center es juvenil y con ganas de obtener experiencia, muchos de ellos aún no cuentan con un título profesional, lo

cual les impide alzar la voz sobre la situación o maltrato que están percibiendo. (Anexo II, Gráfica 2)

Al realizar las encuestas la gente temía contestar ya que decía “esta información no perjudicara su relación laboral”, otros más nos cuestionaban dónde estaríamos utilizando esa información, y otras razones que nos ponen a pensar que algo en el área pasa y que nadie ha podido identificar o no lo han expresado. (Anexo II, Gráfica 3)

Las encuestas que se aplicaron nos muestran que 8 preguntas en especial son las que resultan con mayor puntaje y de las cuales consideramos podrían estudiarse a fondo a fin de obtener más información sobre lo que realmente está sucediendo. (Anexo II, Gráfica 4)

Elegimos las preguntas que tuvieron más ponderación y que consideramos, podemos profundizar en la investigación a fin de obtener detalle del problema. (Anexo II, Gráfica 5)

## Factores del Mobbing

---

- **Hostigamiento**

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2015) definen al Hostigamiento como: *Molestar a alguien o burlarse de él insistentemente.*

El Hostigamiento Laboral hace que la persona se sienta perseguida o vigilada, además de no permitir un desempeño de manera adecuada por miedo a perder su empleo, debido a que el acosador le impide realizar sus tareas, esto tiene repercusiones psicológicas e inclusive físicas.

A lo largo de la investigación, se hizo evidente el fuerte impacto de este factor en el personal que labora en la empresa “Call Center”. Por lo general la mayoría de las víctimas tardan tiempo en detectar lo que les está

ocurriendo, como pudimos observar en el caso de la persona 3 (Anexo I), quien se dio cuenta de que algo estaba mal después de un año de constantes burlas, agresiones verbales y rumores sobre sus preferencias sexuales.

Por desgracia este continuo comportamiento, así como el pensamiento sumiso del personal en general, provocan un efecto en el que la víctima deja de ser inocente, concluyendo que es una situación que merece, e inclusive que el mismo causó. La repetición constante de estas agresiones causa un efecto inverso como sucedió con la persona 4 (Anexo I), a quien constantemente se le repetía que era un incompetente. Esta conducta dio como resultado ver quebrantada su confianza, no solo laboral, sino también en su vida personal.

El Hostigamiento genera un fuerte nivel de estrés en las víctimas, esto implica un encadenamiento de reacciones fisiológicas y emocionales, no necesariamente negativas. Sin embargo, en la mayoría de los casos, en un ambiente laboral complicado los resultados son poco positivos y en determinadas situaciones implican problemas de salud, como desgraciadamente sucedió con la persona 5 (Anexo I), quien al sufrir de una enfermedad llamada Psoriasis, que se

caracteriza por la aparición de lesiones rojas descamarias en la piel, adicional a esto uno de los elementos básicos para que esta enfermedad empeore es el estrés. Debido a esta situación, esta persona se vio en la necesidad de tomar la decisión de permanecer en el trabajo o retirarse para mejorar su salud.

- **Manipulación de información**

Manipulación es la acción y efecto de manipular, operar con las manos o con un instrumento, manosear algo, intervenir con medios hábiles para distorsionar la realidad al servicio de intereses particulares.

Cuando se oculta o manipula información necesaria para cumplir objetivos laborales, buscando mantener a la víctima en una situación de incertidumbre, haciendo un uso hostil de la comunicación con el fin de que sea evidenciada, reprendida o amonestada una persona, acentuando la importancia de sus errores y minimizando sus logros, es cuando podemos definir a este comportamiento como manipulación de la información.

Algunas de las situaciones más recurrentes dentro de la empresa “Call Center” fueron: no comunicar sobre reuniones, dejar de pasar recados, ocultar modificaciones a los formatos e interferir aparatos electrónicos para dejar aislada a la víctima. Como fueron los casos de las personas 2,8 y 9 (Anexo I) donde no se informa o no se proporcionan las herramientas necesarias para el cumplimiento de sus tareas desembocando a su vez en el incumplimiento de sus objetivos.

- **Sobre carga de trabajo**

El factor de sobre carga de trabajo lo podemos definir como el conjunto de actividades a los que está obligado a realizar el trabajador en un tiempo limitado. Esto viene ligado con un esfuerzo físico y mental por parte de la persona que realizara las actividades, tal como se detectó en las entrevistas realizadas en la empresa “Call Center” (Anexo I).

Un factor que de igual forma está ligado a la sobrecarga de trabajo es el Síndrome Burnout (Trabajador quemado) el cual involucra un exceso de actividades mal distribuidas, por políticas de la empresa, por decisiones de los directores o bien por ausencia de personal. Sin embargo,

en el Mobbing no solo están afectando estas decisiones sino también se involucra la agresión, humillación o por una práctica mal intencionada, es decir, se carga de actividades al trabajador para hartarlo, fastidiarlo y orillararlo a que él sienta la necesidad de no seguir laborando en la empresa o área, tomando por su propia cuenta la decisión de irse.

En las entrevistas realizadas en Call Center, algunos de los empleados nos relatan que el Jefe les impone actividades fuera de lo alcanzable e imposibles a realizarse en una hora como fueron los casos de las personas 3, 4 y 7 (Anexo I), así como el hecho de que una vez terminado su horario laboral y después de haberse retirado de las instalaciones, tienen que volver para solucionar un supuesto error, lo que podía parecer una urgencia solo eran tareas absurdas y sin importancia, las cuales podían esperar a realizarse al día siguiente.

Otra definición de estrés laboral (estrés laboral. 2013), hace referencia a algunos síntomas que presenta este síndrome como es cansancio emocional, estrés, dolores gastrointestinales, problemas psicológicos entre algunos otros más. Estos mismos se reflejaron en las víctimas debido a las brumosas cargas de trabajo. Adicional al cansancio por



estas cargas, el personal comienza a sentirse desmotivado, deprimido, con problemas familiares y en el peor de los casos comenzaron a tener problemas de salud.

En la revista Expansión (Ivonne Vargas. 2010) explican que las empresas que generan más estrés y ansiedad son las de Telecomunicaciones, provocando síntomas como insomnio, irritabilidad y problemas gastrointestinales. Esto generado por la demanda que deben atender en cuanto a problemas, quejas y consultas de los clientes. En la empresa “Call Center” el problema es que la demanda es alta y la capacidad de los empleados no es la suficiente para atenderla, pues la escasa experiencia con la que cuentan, al ser tan jóvenes, les impide resolver con rapidez las exigencias del cliente, haciendo que las actividades incrementen y consecuentemente el estrés en la empresa. Lo que notamos es que muchos de los empleados ejercen presión mediante cargas de trabajo a sus colegas para asegurar, entre los nombrados acosadores, su empleo, o del mismo modo incrementar las posibilidades de un crecimiento en la empresa.

- **Aislamiento físico**

Dentro de la definición que nos proporciona la Real Academia Española encontramos que el aislamiento es un sustantivo masculino que se define como la acción y resultado de aislar o de aislarse, de alejar, apartar, abandonar, retirar, distanciar, irse, incomunicar y desvincular o dejar sola a una persona, cosa o de un animal.

Esta palabra en su etimología se compone del verbo activo “aislar” y del sufijo “miento” que indica acto, estado y efecto de.

Un trabajo en situación de aislamiento significa que una persona realiza su actividad laboral sola, sin compartir el lugar de trabajo con nadie, y no le es posible establecer contacto visual ni auditivo con otras personas si no tal vez a través de medios tecnológicos (teléfono fijo o móvil, cámaras, micrófonos, dispositivos de alarma, etc.).

El objetivo es poner en contra a todos sus compañeros, creando un concepto negativo de esa persona, diseñando rumores que perjudiquen su imagen o que el simple hecho de hablarle o interactuar con ella, sea conceptualizado como algo perjudicial para quien lo haga. Como por ejemplo la persona 1 que Siente que su superior

no toma en cuenta su opinión e incluso ignora su presencia y en ocasiones triangula con alguna otra persona las órdenes o trabajos, en reuniones lo interrumpían cuando opinaba, incluso lo dejaban a mal. Él quería mantener un equilibrio entre el trabajo y las largas jornadas laborales que venían generando cansancio en sus colaboradores, por esta razón se cometían errores que a su jefe le molestaban, lo cual ocasionaba que se generaran situaciones desagradables en las que habían gritos y agresiones verbales; casi todo el tiempo le gritaban y ponían en mal ante sus demás compañeros

Esta condición de soledad e incomunicación, es un factor determinante para la existencia de riesgos. Las personas que ejercen su labor en esas circunstancias se encuentran en una situación peligrosa, puesto que si sufren un accidente o enferman no tienen la posibilidad de ser atendidas de inmediato, sencillamente porque nadie ve ni oye lo sucedido e inclusive no tienen la confianza de externar sus síntomas y cuando lo hacen son ignorados o se les consideran ficticios dichos padecimientos.

Este hecho puede llegar a ser decisivo para su salud, y hasta para su vida, por lo que es imprescindible

controlarlo. Del mismo modo, la soledad y la incomunicación también influyen en la aparición de riesgos psicosociales que pueden traducirse en problemas de estrés, angustia, fatiga psíquica, etc. Tenemos el ejemplo de la persona 3, la cual ha notado que sus compañeros de trabajo lo ignoran y aíslan del grupo. En ocasiones se ha dado cuenta de la presencia de diversas burlas por características físicas o por su personalidad.

En conclusión, el aislamiento laboral es cuando se le asigna a la víctima un puesto de trabajo aislado y es apartada de sus compañeros, no tiene una interacción, ni laboral ni social ya que intentarán hacerla parecer un "bicho raro" dentro de la empresa.

- **Limita la iniciativa**

La definición técnica de limitar es poner límites a algo, acortar, ceñir, fijar la extensión que pueden tener la autoridad o los derechos y facultades de alguien o imponerse límites en lo que se dice o se hace, con renuncia voluntaria o forzada a otras cosas posibles o deseables, proviene de latín limitāre.

Por lo tanto la limitación de ideas podemos definirla como el desprestigio ante las compañeras, compañeros y demás miembros del trabajo con calumnias, rumores que supongan un desprestigio sobre la persona.

Desprestigio sobre la capacidad profesional y laboral a través de actitudes que conlleven desacreditar la profesionalidad en su trabajo; desprecio de las opiniones, ideas o propuestas de forma continuada y sin justificación, podemos tomar como ejemplo a **la persona 4 (Anexo I)**, que nos menciona que en ocasiones se cometían errores que ocasionaban problemas con mis superiores, “sin embargo me di cuenta que otras personas cometían los mismos errores y no se tomaban las mismas medidas”.

Esto comienza por destrozar su profesionalidad; se le asigna al empleado tareas para las que no está preparado o al contrario, tareas muy inferiores a las que ejercía anteriormente. Se le rebajará su cargo o rango dentro de la empresa y de ser posible, se le asignarán tareas humillantes, con el objetivo de impedir su crecimiento personal y laboral, volviendo a nuestro entrevistado (**Anexo I, persona 4**) también nos menciona que No le proporcionaban información necesaria para realizar su

trabajo, esto con el fin de cometer errores que la pudieran exhibir antes los superiores.

La presión en la entrega de trabajos era constante y debían terminarlos sin importar la hora que tuvieran que quedarse (muchas veces esta presión incluía gritos y agresiones verbales. En ocasiones las cargas laborales o proyectos eran irrazonables ya que una sola persona no era suficiente para completarlas en el tiempo establecido, aun cuando se quedaran no se lograba el objetivo deseado y esto ocasionaba situaciones desagradables

El hostigador no solo quiere que salga de la empresa, sino que quiere impedirle que pueda encontrar otro trabajo, por lo que si hasta ahora ha conseguido poner en contra a todos sus compañeros, intentará también ensuciar su currículum y su imagen fuera de la empresa. Los empresarios hablan con otros empresarios, por lo que este hostigador se encargará de distribuir la información suficiente para que ningún otro empresario se decida a contratarla.

- **Acoso sexual**

El Acoso Sexual es una conducta que se manifiesta principalmente en ámbitos en donde pueden establecerse relaciones jerárquicas o de poder abusivas o discriminatorias, como el escolar y el laboral, estas personas pueden afectar a cualquier persona, la mayoría de los casos se presentan cuando existe una posición jerárquicamente inferior. Sin embargo, el número de mujeres víctimas de hostigamiento y acoso sexual es evidentemente mayor que el de hombres, lo que contribuye a considerar que su manifestación es la expresión de una cultura en la que se han normalizado la violencia y discriminación sustentada en los estereotipos y roles de género, y en la existencia de roles desiguales de poder entre mujeres y hombres.

De acuerdo a la definición de la Ley General de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, se define como 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.

Se suscita en diferentes espacios, como la escuela, las familias, en el transporte público, o en el trabajo, y opera

de manera HORIZONTAL entre personas de jerarquías homólogas o de parte de alguien que ocupa una posición menor a la de la persona acosada.

El acoso sexual puede presentarse de distintas maneras:

1. Como chantaje: cuando se condiciona a la víctima con la consecución de un beneficio laboral –aumento de sueldo, promoción o incluso la permanencia en el empleo– para que acceda a comportamientos de connotación sexual.

2. Como ambiente laboral hostil en el que la conducta da lugar a situaciones de intimidación o humillación de la víctima. Los comportamientos que se califican como acoso sexual pueden ser de naturaleza:

- Física: violencia física, tocamientos, acercamientos innecesarios.

- Verbal: comentarios y preguntas sobre el aspecto, el estilo de vida, la orientación sexual, llamadas de teléfono ofensivas.

- No verbal: silbidos, gestos de connotación sexual, presentación de objetos pornográficos.



La percepción que se tiene es inferior a las conductas que existen, es decir, pensamos que hay menos casos de los que realmente hay. Algunos supuestos de acoso no los percibimos como tales, como por ejemplo una empleada (ANEXO I, persona 13) nos relata que la gerencia impulso un código de vestimenta muy específico ya que “las mujeres son las que provocan y luego se quejan de acoso”, recuerda nuestra entrevistada. Sin embargo el seguimiento del reglamento, respecto al atuendo, no evito el ser acosada sexualmente en el call center, y como el acosador era su supervisor, el agravio no cesó sino hasta que concluyó la campaña y la enviaron a otro centro.

Las observaciones sugerentes, los chistes o comentarios libidinosos o sexuales, el uso de imágenes sexuales en entornos laborales... son cosas que percibimos como algo habitual de nuestra cultura. Además, la conceptualización del acoso sexista en el trabajo es bastante reciente, y este tipo de agresiones no suelen denunciarse hasta que alcanzan sus máximos extremos. En el caso del call center solo hemos documentado casos sutiles de acoso sexual, que no han pasado más allá de las insinuaciones tal es el caso de la persona Y (Anexo I, Persona 9), nos comenta que como no cedió a la proposición de su

supervisor de “ser más amable con él”, la asignó a cuatro campañas al mismo tiempo: de venta de tarjetas, de cobro y de puntos. “No te alcanza el tiempo ni para respirar, pero no quise ceder, me sentí muy ofendida”.

- **Fomentar la participación de estos factores**

Para poder entender mejor este factor primero debemos comprender dos definiciones intrínsecamente ligadas al mismo, que son doblegar y manipular; después de definir estos conceptos podemos acercarnos y comprender mejor a qué hace referencia este último, ya que estas son las herramientas básicas para el acosador, por eso es que concluimos que está íntimamente ligado con la manipulación de los empleados dentro de la empresa.

Doblegar viene del latín duplicāre, doblar, y se conceptualiza como el hacer a alguien que desista de un propósito y se preste a otro.

Por su parte, la Enciclopedia Universal define a este vocablo como: “doblar o torcer una cosa que ofrece resistencia”; “someter o empezar a ceder en un asunto”; “vencer al rival en un deporte o al enemigo en una contienda”.

Por otra parte podemos mencionar la búsqueda de la doblegación, en que, una persona solo tiene dos salidas, hundirse o doblegarse. Aquellas personas más valientes que deciden no doblegarse, dejarán una mancha en su currículum por desobediencia y así constará en su expediente.

Por otra parte tenemos que manipular emana del latín, y más exactamente del vocablo “manipulus”, que se empleaba para referirse al comando militar que era “manipulado” o dirigido por un mando determinado, definido como intervenir con medios hábiles y, a veces, arteros, en la política, en el mercado, en la información, etc., con distorsión de la verdad o la justicia, y al servicio de intereses particulares. Manejar alguien los negocios a su modo, o mezclarse en los ajenos.

La manipulación mental está asociada a la toma de control del comportamiento de un individuo o de un grupo mediante técnicas de persuasión o de la presión psicológica. El manipulador intenta eliminar el juicio crítico de la persona, distorsionando su capacidad reflexiva. A través de diversas técnicas, el manipulador logra influir en las acciones, el pensamiento y las emociones del sujeto. La manipulación puede desarrollarse en cualquier tipo de ámbito y relación.

Por último pero no menos importante tenemos el concepto de fomentar, el cual, nos dice la Real Academia Española, proviene del latín *fomentāre* y se entiende como el excitar, promover, impulsar o proteger algo. Atizar, dar pábulo a algo. Favorecer de algún modo que una acción se desarrolle o que aumente uno o varios aspectos de ella.

Las situaciones más comunes para fomentar estos factores son las siguientes:

Las promesas

Las promesas que no siempre se cumplen, facilitaban el control de la voluntad de los subordinados, porque desplazaban al trabajador hacia el servicio al jefe, prometer un futuro atractivo sin aludir al coste a pagar

#### b) La generación de deudas de gratitud

El jefe manipulador utiliza la información, los acontecimientos y las oportunidades para nutrir la gratitud de sus subordinados y asegurarse su voluntad, pero esto no parece tener mucho en común con la profesionalidad que se nos exige dentro de la empresa.

#### c) El proselitismo

Puede que el jefe manipulador trate de incorporar al subordinado a alguna corriente de opinión, familia “política” o grupo de trabajo, en perjuicio de su independencia de pensamiento.

#### d) El encasillamiento

También puede ocurrir que un jefe encasille intencionadamente al subordinado en una especie de estereotipo como por ejemplo en la persona 5 (Anexo I), para generar justamente las conductas contrarias, o bien para neutralizarlo en caso necesario.

#### e) La falsedad

Simplemente mintiendo también puede, desde luego, el manipulador facilitar el logro de sus propósitos, aunque debe

cuidar de no delatarse demasiado, por ejemplo, con el exceso de explicaciones.

#### f) La interpretación adulterada de los hechos

En verdad, todos percibimos la realidad de modo doblemente parcial (por incompleta y por interesada). Esto facilita que el jefe pueda aprovechar, consciente o inconscientemente, su posición de poder para imponer sesgadas lecturas de los acontecimientos o las informaciones manejadas.

#### g) La seducción

El jefe manipulador puede conquistar la voluntad de sus subordinados ejerciendo atractivo por razones de índole diversa, y aun, en algún caso, simplemente siendo amable, etc.

Pero, ¿y los trabajadores?

¿Acaso no manipula también el subordinado al jefe? Pues sí, naturalmente y también con intenciones de cuestionable legitimidad. Si hay comunicación, hay que contar con alguna dosis de manipulación.

### a) Adulación

Hay quien pide ayuda a compañeros en tareas sencillas y no tan sencillas con aquello del “tú lo haces muy bien”, etc.

### b) Cultivar ascendencia

Puede haber trabajadores que, por ejemplo, aprovechen la inicial ignorancia funcional de los recién incorporados para cultivar su influencia sobre éstos; o que aprovechen su posible relación de privilegio con el jefe para esto mismo: para sentirse por encima de los demás.

### c) Vender como favor la propia tarea

Pensemos por ejemplo en quienes han de facilitarnos alguna información y esperan a que la pidamos numerosas veces, etc.

## Capítulo III

### Propuesta de solución

---

#### **Introducción**

En el siguiente apartado se incluirá una propuesta para informar al empleado de “Call Center” sobre el tema Mobbing, la cual consideramos importante debido al escaso conocimiento que existe, tanto en la empresa “Call Center”, como podría ocurrir en cualquier otra sobre este tema.

Este tríptico tiene por objetivo:



1. Orientar a las personas que sufren mobbing a fin de que identifiquen si están siendo víctimas de este mal.
2. Sensibilizar a la población laboralmente activa y crear empatía entre las personas que laboran en las empresas.
3. Crear valores en la empresa a fin de respetar la labor de todos y cada uno de los puestos.
4. Poder llegar a crear en todas y cada una de las empresas el valor sobre el respeto al trabajo ajeno y que se lleve a cabo la detección del Mobbing Laboral.
5. Asesorar e informar a las personas sobre el Mobbing Laboral a fin de diferenciarlo con otros maltratos que pueden semejarse a este mismo, llevar a cabo tratamiento psicológico.



*¡No estas sólo!, ¡No es algo "normal"!*

### ¿Qué es Mobbing?

Se refiere a la acción de uno o varios integrantes de la organización (acosadores) que conducen a producir miedo, terror, desprecio o desanimo en el empleado, y en ocasiones puede causar que sea considerado un problema para la empresa, todo esto con el fin de hacer que éste abandone su puesto de trabajo; debido a que es considerado por sus agresores como una molestia o amenaza para sus intereses personales; esto puede repercutir en su salud

### Protagonistas

El acosador

La víctima

Los hostigadores secundarios  
(uno,  
dos o más compañeros).

Los testigos mudos (ven la  
injusticia y  
miran a otro lado).

**Consecuencias personales que afectan a los  
trabajadores que sufren violencia y  
hostigamiento en el lugar de trabajo**

- \* Ansiedad Estado constante
- \* Agravamiento de problemas previos
- \* Generalización de la ansiedad
- \* Trastornos emocionales
- \* Comportamientos sustitutorios
- \* Trastornos psicossomáticos
- \* Trastornos de la conducta social
- \* Afectación grave



INTEGRANTES

Adrián

Limón Morales Luis

López Martínez Iraides Yolanda

Vázquez Juárez Ana Raiza



### Los efectos del mobbing en la víctima

Los efectos son devastadores, llegando a provocarle cambios en sus actitudes y comportamientos de los que va a llevarle mucho tiempo recuperarse.

El mobbing repercute en cuatro áreas del trabajador:

#### 1. Psicológica.

Primero genera preocupación, luego angustia, más tarde depresión con crisis de pánico al pensar en el trabajo. Puede llegar a desembocar en un verdadero trastorno postraumático.

#### 2. Biológica.

Comienza con la pérdida de apetito y peso, mayor vulnerabilidad ante enfermedades como gripe o asma

#### 3. Laboral.

Provoca una caída del rendimiento laboral, absentismo y bajas, incremento de los accidentes en el trabajo y deseo de dejar voluntariamente la empresa.

#### 4. Social.

Hay repercusiones negativas en la vida de pareja, problemas al convivir con los hijos o menos contacto con amigos.



“Trabajar cansa, pero cuando se ha de trabajar entre gente incompetente, insegura y desalmada, trabajar agota.”



*¡Juntos podemos evitarlo!*

Características que fomentan una mayor proliferación de este fenómeno

1. La filosofía de que la competitividad de la organización, el rendimiento y el beneficio están por encima de todo lo demás, incluido el elemento humano.
2. Una jerarquía burocrática rigurosa, como es el caso de la administración pública.
3. La existencia de unas competencias no suficientemente clarificadas o definidas entre los distintos profesionales.
4. La estimulación de la competitividad entre los trabajadores como una manera de aumentar el rendimiento.
5. Las prácticas de dirección abusivas, basadas más en el temor, en el autoritarismo y en los malos modos, que en la comunicación libres y en el fomento de las buenas relaciones personales entre todos los estamentos.

El equipo considera importante llevar a cabo pláticas que permitan a la víctima y victimario tomar conciencia del ambiente que se lleva a cabo cuando está pasando ante una situación de Mobbing.

Plática Mobbing:

## OBJETIVOS

Crear una conciencia en las instituciones, acerca de la problemática del Mobbing en las empresas y poder ofrecer medidas preventivas.

AL FINALIZAR EL TALLER EL COLABORADOR TENDRA  
LOS CONOCIMIENTOS:

- ¿Qué es Mobbing?

La información es básica, la divulgación de este problema es necesario ya que una de las principales limitaciones con las que nos enfrentamos es que las víctimas del Mobbing desconocen lo que les está pasando y esta situación dificulta que puedan explicar a otras personas la situación que atraviesan.

- El Proceso de Destrucción

En el Mobbing no existe la mediación porque no estamos en un conflicto, se debe proteger a la víctima y se debe contener a los victimarios sancionando o si es necesario excluirlos de la organización. El Mobbing no es comportamiento accidental debido a que esta conducta es recurrente y no casual, además de buscar un efecto.

- Indefensión

Este es el origen de los cuadros psicológicos que tienen las víctimas. El maltrato repetido termina haciendo que la víctima crea o se convenza de que no hay una solución a este problema y de esta manera la víctima termina por aceptarlo.

- Proceso de somatización

Debido al deterioro creciente del funcionamiento intelectual, la dificultad de poner nombre y entender lo que le está pasando desencadena en la somatización.

- Criterios de evaluación

Evaluar las conductas de Mobbing, frecuencia y duración del acoso.

- Receta Mobbing

Es un proceso circular donde el núcleo es la internacionalización de la culpabilidad (tu mereces el maltrato), esto se siembra mediante un proceso recurrente de manera sutil, donde se acusa a la víctima y se repite hasta que se acepta la culpa, con esto se busca que la víctima inicie a dudar de sí misma, creando un proceso de inseguridad donde se le da la razón de su comportamiento a los acosadores.

- Distorsión Mobbing

Existe un miedo a hablar, a contarlo, miedo a los testigos. Somatización y los daños, enfermedades psicológicas y físicas, la incomunicación, Dimisión interior, bajas de larga duración, Abandono del trabajo o incluso la fabricación del despido.

El área de RRHH debe estar consciente del impacto que esta desagradable situación está generando en la empresa. La rotación tal alta que tiene la empresa “Call Center”, la cual en el año 2014, tuvo un 10% de rotación y en lo que llevamos del año 2015 (Enero- Abril) se ha

registrado 8.08%. Esto basándonos en la población en general con que cuenta la empresa, sin embargo si lo vemos a nivel de inversión, la empresa estará gastando en publicidad a fin de sustituir a las personas que se van, adicional estarán gastando en dar capacitaciones y la curva de aprendizaje que se lleva tiene un costo para los servicios y la empresa.

Por tal razón se sugiere como última opción impartir un Taller que permita que las personas interactúen, de tal manera que puedan trabajar en equipo. El taller permitirá que los altos mandos puedan comenzar a trabajar en la forma que gestionan el Recurso Humano, les apoyara a sensibilizar el trato con su gente y las formas que deben dirigirse hacia su equipo.

## Capítulo IV

### Resultados Esperados de la propuesta de solución

---

Los resultados esperados en el desarrollo de este proyecto son los siguientes:

1. Una base metodológica de trabajo para la coordinación de la información, que integra los síntomas y consecuencias del mobbing, permitiendo mejorar la calidad del empleo.
2. Hacer un intercambio de información y experiencias que ayuden a identificar el o los problemas que están surgiendo en el “Call Center”.
3. La realización de un tríptico para el Trabajador a fin de que conozca las características del Mobbing.
4. Reflexionar sobre las experiencias recopiladas y utilizarlas de apoyo en la identificación de otros casos.
5. Establecer los riesgos del mobbing para la empresa, así como para los empleados.



## Hipótesis o preguntas de investigación

---

En Call Center la rotación de personal es constante y hemos detectado que el mobbing es uno de los principales factores que influyen en esta problemática. Estamos conscientes que estos casos son generados por abuso de poder, lo que pretendemos en este trabajo de investigación es:

- ¿Por qué se ha generado el mobbing?
- ¿En qué tipo de ambiente laboral se propicia en la empresa?

## Conclusiones

El equipo se vio en la necesidad de realizar encuestas para confirmar que el problema (Mobbing) realmente es un tema que está afectado en las organizaciones. Una vez que se determinó que esta situación se presentaba en el departamento, consideramos que para conocer qué factores están influyendo en el problema teníamos que generar información detallada por medio de entrevistas, pero nos encontramos con ciertas limitaciones debido a que parte de nuestra población se negó, lo cual la redujo en casi un 50%, a realizarlas por temor a las represalias haciendo más difícil la recolección verídica de nuestra información. Dichas entrevistas fueron realizadas en diversas sesiones y en lugares fuera del área de trabajo, debido al temor de ser escuchados por sus compañeros o superiores.

Los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas, nos muestran que una persona sana puede llegar a deteriorarse fácilmente por medio del mobbing, viéndolo como algo natural que forma parte de su trabajo y no como un problema latente.

Observamos que los factores que detectamos en la investigación afectan física y emocionalmente a los empleados, consumiéndolos lentamente y como hemos visto en varios casos las consecuencias son devastadoras. Los sentimientos de intimidación, impotencia, fracaso, apatía y el miedo que los empleados comienzan a desarrollar, así como graves crisis de ansiedad y estrés que son cada vez más frecuentes, por ende, provoca un problema para la empresa, afectando su imagen, clima organizacional y su economía.

Es lamentable que un empleado con potencial termine sufriendo este tipo de agresiones. De ser una persona competente y profesional que puede llegar a tener un desarrollo importante en la empresa, pasa a ser una persona inestable e insegura, llegando a pensar incluso que es absolutamente incompetente para desarrollar cualquier tipo de trabajo y siendo una limitante para la misma empresa.

Debido al problema que persiste en la empresa Call Center consideramos ciertas alternativas que podrían ayudar a disminuir y/o solucionar el Mobbing.

Nosotros proponemos como primera alternativa, que exista una campaña de difusión del problema en donde se informe acerca del Mobbing, utilizando herramientas como

trípticos y carteles. Nuestra segunda alternativa sería calendarizar pláticas informativas con el fin de ser persistentes en la temática de la empresa. Debido al estudio realizado con anterioridad se puede atacar el problema siendo más específicos con las soluciones. Por último se recomienda tomar talleres que pueden fortalecer y crear una conciencia en víctimas y victimarios, para que se entiendan mejor estos roles y de esta manera fortalecer los valores dentro de la empresa.

Hablamos acerca de los cambios que ha venido sufriendo la organización y como estos mismos no permiten estabilidad y crecimiento en sus empleados, eso debido a las diversas prácticas de sus líderes que no concluyen las enseñanzas, todo esto por medio de entrevistas y el Cuestionario CISNEROS.

El mobbing es un problema latente, un problema que nos consume lentamente y nos somete, haciéndonos más dóciles ante la empresa, pero al mismo tiempo nos empuja a la inestabilidad emocional, que a corto o largo plazo perjudica a las personas y las orilla muchas veces al abandono del puesto en el mejor de los casos; en otros más extremos es a la muerte, esperamos que con esto el mobbing deje de ser un grito ahogado por parte del

empleado y comencemos a darle la importancia que se merece.

Queremos que esta investigación, con la Facultad de Contaduría y Administración como pilar de ella, sea un impulso que nos ayude a contribuir a todas aquellas empresas y empleados, que se ven o se han visto afectados, para que puedan detectar y controlar el Mobbing.

Este ha sido si bien un arduo trabajo, debido a la recolección de información por parte de los empleados y la escasa investigación que existe en México en cuanto a estadísticas, ha sido un trabajo satisfactorio, en el cuál cada integrante del equipo ha aportado algo diferente, ya sea un punto de vista o habilidad, que en conjunto dio como resultado este proyecto, sin la mezcla de estos componentes, no hubiera sido posible; la decisión de que fuera un trabajo conjunto, fue por esta y otras razones. Estamos en una etapa de desarrollo que muchas veces nos asfixia y bloquea, ya sea en tiempo o pensamiento, pero el apoyo y respaldo mutuo hizo posible la conclusión de este ciclo.

## Objetivos logrados

---

- Se pudo detectar qué factores están influyendo en el clima laboral y provocando Mobbing en la organización.
- Observamos los diferentes comportamientos que las personas tienen y la reacción de miedo que les causa al hablar del tema.

# Tiempo

		2014												2015																								
N°	Actividad	Mes	Junio			Julio			Agosto			Septiembre			Octubre			Noviembre			Diciembre			Enero			Febrero			Marzo			Abril			Mayo		
		Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Búsqueda detallada y concreta del tema Mobbing		■																																			
2	Investigación y obtención de información de la empresa																																					
3	Tomar la muestra de nuestro estudio, identificando quienes podrían aportarnos un dato viable																																					
4	Cuestionario original aplicado																																					
5	Definición del objetivo de nuestro proyecto																																					
6	Cuestionario Modificado aplicado																																					
7	Identificar factores																																					
8	Entrevista a candidatos																																					
9	Elaboración de gráficas																																					
10	Análisis de resultados																																					
11	Propuestas de solución																																					
12	Conclusiones																																					
13	Revisión Final																																					

## Temática

---

El equipo realizo lo siguiente:

- Recabamos información en relación al Mobbing, abarcando su concepto, características y el desarrollo que tiene en las empresas y sus trabajadores.
- Contactamos una empresa para investigar los factores principales del Mobbing y su impacto.
- Modificamos la encuesta Cisneros adaptándola a nuestra investigación
- Aplicamos la encuesta en la empresa Call Center
- Detectamos los factores principales del Mobbing dentro de la empresa
- Con base a los factores encontrados, realizamos entrevistas a los empleados
- De acuerdo a los resultados arrojados realizamos el análisis la cual es base de nuestro proyecto



## Sistemas utilizados

---

Las herramientas utilizadas en nuestro proyecto fueron las siguientes:

- Encuesta Cisneros adaptada a nuestra investigación

Cuestionario desarrollado por el profesor Iñaki Piñuel, de carácter auto administrado, compuesto por 43 ítems que objetivan y valoran 43 conductas de acoso psicológico. Dicho cuestionario forma parte del Barómetro CISNEROS®, la encuesta tiene una elevada fiabilidad (.96).

El equipo considero modificar la encuesta debido a sus modismos Españoles con los que contaba, ya que dificultaba su entendimiento, además de anexar un apartado con información más específica (edad, sexo, puesto y antigüedad en la empresa) para la toma de resultados.

- Entrevista basada en los factores tomados con base en los resultados de la encuesta Cisneros.

Debido a que la encuesta CISNEROS® determina distintos factores del Mobbing, y nuestro objetivo era detectar los factores específicos que afectaban a la empresa Call Center, tomamos aquellos con la incidencia más alta, para así hacer un análisis de cada uno.

Con base en lo anterior, el equipo realizó una entrevista a cada empleado encuestado, con el fin de entender el desarrollo de los factores en cada caso.

## Bibliografía

Fernández, M. 1713. Hostigamiento. En Real Academia Española (22.Edición, "pp.") Madrid: DRAE.

RAE. (2015). Diccionario de la lengua española. 30.03.2015, de Real Academia Española Sitio web: <http://lema.rae.es/drae/?val=hostigamiento>

Secretaría de Comunicaciones y Transportes. (2014). ¿Qué son el hostigamiento sexual, acoso sexual y acoso laboral? 21.03.2015, de Secretaría de Comunicaciones y Transportes Sitio web: <http://www.sct.gob.mx/igualdad/que-son-el-hostigamiento-sexual-acoso-sexual-y-acoso-laboral/>

RAE. (2014). Aislamiento. 30.04.2015, de Real Academia Española Sitio web: <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=aislamientos>

Guash, Juan. (2014). Trabajos en situación de aislamiento. 30.04.2015, de Instituto Nacional de

Condiciones de Trabajo Sitio web:  
[http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/FichasNotasPracticas/Ficheros/np\\_efp\\_46.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/FichasNotasPracticas/Ficheros/np_efp_46.pdf)

González, Carlos. (2011). Mobbing: Tipos de acoso laboral sutil y psicológicamente corrosivo. Tipos de Mobbing. 30.04.2015, de Negocios1000 Sitio web:  
<http://www.negocios1000.com/2011/06/mobbing-tipos-de-acoso-laboral-sutil-y.html>

Vargas, Ivonne. (2010). Los 5 profesionistas que viven en estrés. 30-03-2015, de [www.cnnexpansion.com](http://www.cnnexpansion.com) Sitio web:  
<http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2010/07/12/empleo-estres-incapacidad-cnnexpansion>

Estrés laboral. (2013). SÍNDROME DE BURNOUT. 01.04.2015, de estrés laboral. Sitio web:  
<http://www.estreslaboral.info/sindrome-de-burnout.html>

RAE. (2015). aislamiento. Marzo 24, 2015, de Real Academia Española Sitio web: <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=aislamientos>

Definición. (2014). Aislamiento. Marzo 24, 2015, de Definición Sitio web: <http://definiciona.com/aislamiento/>

Oncins de Frutos, Margarita. (1994). Trabajos en situación de aislamiento. Marzo 24, 2015, de ERGA Formación profesional Sitio web: [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/FichasNotasPracticas/Ficheros/n\\_p\\_efp\\_46.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/FichasNotasPracticas/Ficheros/n_p_efp_46.pdf)

Oncins de Frutos, Margarita. (1994). Trabajos en situación de aislamiento. Marzo 24, 2015, de ERGA Formación profesional Sitio web: [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/FichasNotasPracticas/Ficheros/n\\_p\\_efp\\_46.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/FichasNotasPracticas/Ficheros/n_p_efp_46.pdf)

González, Carlos. (2011). Mobbing: Tipos de acoso laboral sutil y psicológicamente corrosivo. Tipos de Mobbing. Marzo 24, 2015, de Negocios 1000 Sitio web:

<http://www.negocios1000.com/2011/06/mobbing-tipos-de-acoso-laboral-sutil-y.html>

González, Carlos. (2011). Mobbing: Tipos de acoso laboral sutil y psicológicamente corrosivo. Tipos de Mobbing. Marzo 24, 2015, de Negocios 1000 Sitio web:

<http://www.negocios1000.com/2011/06/mobbing-tipos-de-acoso-laboral-sutil-y.html>

RAE. (2015). Limitar. Marzo 24, 2015, de Real Academia Española Sitio web:  
<http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=PyRsVzXZ6DXX2IFXchbr>

Confederación Intersindical. El mobbing o acoso moral, un riesgo para nuestra salud. Marzo 24, 2015, de Confederación Intersindical Sitio web:  
[http://www.stes.es/salud/120418\\_03\\_DipticoAcoso.pdf](http://www.stes.es/salud/120418_03_DipticoAcoso.pdf)

Unidad de igualdad. (2014). ¿Qué son el hostigamiento sexual, acoso sexual y acoso laboral?. Marzo 24, 2015, de Secretaría de Comunicaciones y Transportes Sitio web: <http://www.sct.gob.mx/igualdad/que-son-el-hostigamiento-sexual-acoso-sexual-y-acoso-laboral/>

OIT. (2012). El hostigamiento o acoso sexual. Marzo 24, 2015, de Organización Internacional del Trabajo Sitio web: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san\\_jose/documents/publication/wcms\\_227404.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_227404.pdf)

González, Carlos. (2011). Mobbing: Tipos de acoso laboral sutil y psicológicamente corrosivo. Tipos de Mobbing.. Marzo 24, 2015, de Negocios 1000 Sitio web: <http://www.negocios1000.com/2011/06/mobbing-tipos-de-acoso-laboral-sutil-y.html>

RAE. (2015). Manipular. Marzo 24, 2015, de Real Academia Española Sitio web: <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=daUNJnib7DXX2LtaS6qL>

RAE. (2015). Doblegar. Marzo 24, 2015, de Real Academia Española Sitio web: <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=doblegues>

S/A. (2011). ¿Qué es doblegar? Marzo 24, 2015, de Quees.la Sitio web: <http://quees.la/doblegar/>

Definición.de. (2015). Manipulación. Marzo 24, 2015, de Definición de Sitio web: <http://definicion.de/manipulacion/>

RAE. (2015). Fomentar. Marzo 24, 2015, de Real Academia Española Sitio web: <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=fomenta>



## Anexos

### **Anexo 1** **Entrevistas**

Persona 1

Coordinador de 34 años

La víctima lleva trabajando 2 años en la empresa, siendo altamente valorada por sus anteriores jefes como un buen profesional, buen desempeño y colaboración hacia la empresa. A finales de este último año tuvo un incremento de sueldo, el cual lo motivo a continuar con su esfuerzo.

Esta persona tuvo un cambio de jefes y con ello inicio una constante presión en el área, primero su jefe directo y después las personas cercanas a su superior también, comenzaron a tener participación en el acoso. Debido a los malos tratos e imposiciones, busco ayuda con personas de más alto nivel jerárquico, pero ellos no realizaron ninguna intervención, Situación que empeoro el acoso hasta llevarlo al grado de ignorarla y ocultarle información necesaria para

el desarrollo de su trabajo. El caso no se ha resuelto y el acoso laboral continúa.

Persona 2

Analista de 30 años

Desempeñaba sus labores en tiempo y forma, era portador de nuevas ideas y rápidamente había asumido la responsabilidad de nuevos proyectos en el área. Al cabo de pocos meses la víctima comenzó a darse cuenta que su jefe, sin conocer porque razón, dejó de tomar en cuenta sus opiniones y cada vez se comportaba más seco con él, esta situación fue gradualmente en aumento hasta llegar al grado de ignorarlo, alejarlo de sus compañeros y criticar sistemáticamente su trabajo, haciendo referencia a insignificantes detalles.

La víctima intentó conversar con él sobre lo que estaba pasando, pero su jefe nunca accedió a tal petición. Lo más grave fue que otros empleados, por temor a ser despedidos, tomaron la misma actitud que el directivo, a tal grado que la víctima ya no era informada de las juntas y pocos eran los que le hablaban. Esto obviamente repercutió en su estado de ánimo, al grado de sentirse frustrado,

devaluado e ineficiente. Actualmente él tiene miedo de perder su empleo.

Persona 3

Analista de 28 años

Esta persona desempeña labores en la empresa “Call Center” desde hace más de 8 años, sin embargo hace apenas 2 años solicito un cambio de área (RRHH) la cual fue concedido y llevando apenas unas cuantas semanas, se dio cuenta que las cargas de trabajo son excesivas debido a la escasez de personal, *“se nos delegaban más actividades, al grado de disminuir el tiempo de nuestra hora de comida”*

En algunas ocasiones estas cargas iniciaban justo una hora antes de su salida. Por si esto fuera poco, se dio cuenta que para algunos de sus compañeros no era de su agrado, esto fue el comienzo de agresiones verbales y burlas de mal gusto, adicional a esto comenzaron a correr rumores sobre su preferencia sexual.

*“Yo pensé que esta situación era normal, parte del ambiente laboral, hasta apenas un año atrás me di cuenta que para mí, esta situación ya tenía consecuencias y el hecho de presentarme al trabajo era motivo de miedo y angustia”.*

Persona 4

Analista de 34 años

La víctima llevaba laborando en la empresa más de 5 años, luego de 4 años le ofrecieron una plaza para promocionarla como Analista, esta persona cumplía con el perfil que estaban buscando y se le otorgó el cargo, sin embargo el jefe le delegaba actividades fuera de sus funciones y al cabo de unos meses, comenzó a experimentar una crisis de estrés, debido a las excesivas cargas de trabajo y a las responsabilidades que dichas actividades conllevan. Para poder realizarlas se vio en la necesidad de apoyarse con sus compañeros, sin embargo llegó un momento en el que le daba miedo preguntar dudas o incluso hacer comentarios, *“Cuando me surgían dudas, al principio me apoyaba en mis compañeros pero comenzaron a hacerme gestos y a decirme que era un incompetente”* esto era suficiente para que comenzaran a burlarse por cualquier motivo, esto ocurrió porque el Jefe manipuló la situación por medio de chismes, a fin de ver afectado a la víctima. Buscó ayuda

profesional, ya que esto le causo problemas psicológicos y emocionales, incluso el problema ya lo había afectado en su hogar.

Persona 5

Coordinador de 26 años

La victima nos comenta que las jornadas laborales son muy pesadas, incluso lo han hecho volver al trabajo sin razón alguna. En la empresa existe un grupo de personas que se encargan de hacerle su jornada laboral un infierno, se burlan de su sobrepeso y de su enfermedad en la piel (psoriasis). Constantemente era víctima de sobrenombres. Al principio toleraba esa situación, pero actualmente es algo que lo tiene cansado, la constante búsqueda de situaciones que lo hagan cometer errores ya es algo cotidiano, sus compañeros le gritan de cualquier cosa, acusándolo de todo lo que salía mal, comenzó a padecer estrés y pánico severo. Por tal motivo decidió salirse de la empresa, debido a que su salud comenzó a deteriorarse.

Persona 6

Jefe 29 años

Esta persona tiene una gran experiencia en el ramo de RH, por tal motivo ingreso a labor en la organización de “Call Center”. Nos comenta que sufre de violencia en el trabajo, todo inició cuando ella solicitaba información a sus colaboradores y al proporcionarle la documentación, tenía errores significativos que eran modificados por ellos mismos. Él piensa que todo el problema radica en que mucha gente esperaba ocupar el puesto que tiene. “Cuando llegue a la empresa trabaje como estaba acostumbrado, sin embargo mis compañeros buscaban la forma para que cometiera errores en mi trabajo”

Persona 7

Analista de 32 años

La víctima asegura que ella sufre de mobbing por parte de una supervisora con la que hacía equipo, nos la describe como una persona muy floja que le dejaba todas las actividades, para después comentar que dicho esfuerzo era resultado de un trabajo en equipo, entre otras actitudes bastante desagradables.

*“Al denunciar los hechos solo conseguí que empeorara la situación, poco a poco mi supervisora comenzó a incrementar mis habituales responsabilidades dándome actividades que correspondían a otras personas. Incluso se me proporcionaban tareas cinco minutos antes de salir del trabajo”.*

Cuando solicitaba hablar con su jefa ella siempre estaba ocupada y no tenía tiempo para recibirla, actualmente la situación continua y tiene como objetivo cambiar de trabajo.

Persona 8

Coordinador de 28 años

La víctima nos comenta que en dos ocasiones tuvo problemas muy fuertes con su superior, esto generado por errores insignificantes, la forma en la que se dirigía a ella era totalmente diferente a la de mis demás compañeros. Recuerda que en una ocasión le desconectaron el teléfono cuando estaba esperando una llamada muy importante, esto ocasiono un problema muy fuerte con su jefe inmediato y fue motivo para que le pusiera un ultimátum comentándole que esta situación no se podía repetir debido a la importancia del cliente para la empresa, esta persona comenzó a darse cuenta que había correspondencia que le enviaban y que

nunca llegaban a sus manos, o llegaba abierta y manipulada. Adicional, su hora de la comida era complicada porque sus compañeras la ignoraban y algunos días se comportaban groseras. Para evitar estas situaciones termino por alejarse y comer sola.

Persona 9

Coordinador de 27 años

La victima nos comentó que se siente ignorado por sus superiores, hay reuniones en los que no lo han tomado en cuenta y también en algunas juntas. *“En ocasiones se modifican formatos y no se me notifica, esto ocasiona que cuando entrego mi trabajo tenga errores y lo tenga que repetir, últimamente me están delegando responsabilidades que no me corresponden”*. Al principio lo tomo como errores aislados pero es algo constante y que solo a él le suceden estas situaciones.

Pero no solo esto, también fue protagonista de otro factor, que considera desencadenó la situación anterior, nos comenta que como no cedió a la proposición de su supervisor de “ser más amable con él”, la asignó a cuatro



campañas al mismo tiempo: “No te alcanza el tiempo ni para respirar, pero no quise ceder, me sentí muy ofendida”.

Persona 10

Analista de 34 años

La víctima nos comenta que ya no trabaja en la empresa debido al fuerte acoso que sufrió en ese lugar, todo inicio cuando rechazó una invitación a comer por parte de uno de sus superiores, desde ese momento inicio una pesadilla, como ella nos lo comenta. La carga de trabajo era insoportable, además la forma en la que se dirigían a ella era poco amable. En dos ocasiones termino con el director porque decían que no quería trabajar y que no terminaba su cuota del día. Menciona que la presión fue tanta que la movieron de área, pero la mala reputación que sus compañeros le difundieron, no le permitió estar tranquila y mejor decidió salirse de la empresa.

Persona 11

Analista de 24 años

La víctima nos comenta que cuando inicio a trabajar en la empresa era totalmente diferente, *“mi anterior jefe era una persona que respetaba a su personal y sobre todo era justo”*. Actualmente su nuevo jefe es todo lo contrario, debido a que las cargas laborales aumentaron, sin embargo esta situación solo afecta a los que a los que no son sus amigos. Comenzó una etapa de favoritismos, dos veces por mes se hacían reuniones y lo que parecía una buena idea se convirtió en un nido de chismes en donde se planeaba quien sería la nueva víctima. *“Todos terminamos odiándonos unos a otros”*.

Persona 12

Analista de 23 años

En los años que tiene trabajando en la empresa han cambiado dos veces a mi superior el primero era una persona depravada que hostigaba a todas las mujeres en la oficina, para darle solución a esta situación nos dirigimos con los mandos superiores pero nos decían que se buscaría una solución a este problema, sin embargo esta persona continuaba con su comportamiento, era un ambiente desagradable en el que ya era un martirio trabajar.

Actualmente se tiene una mujer como jefa y el único problema son las cargas de trabajo, cuando el estrés es mucho se les trata a gritos y las malas formas pero el trabajo tiene que salir.

Persona 13

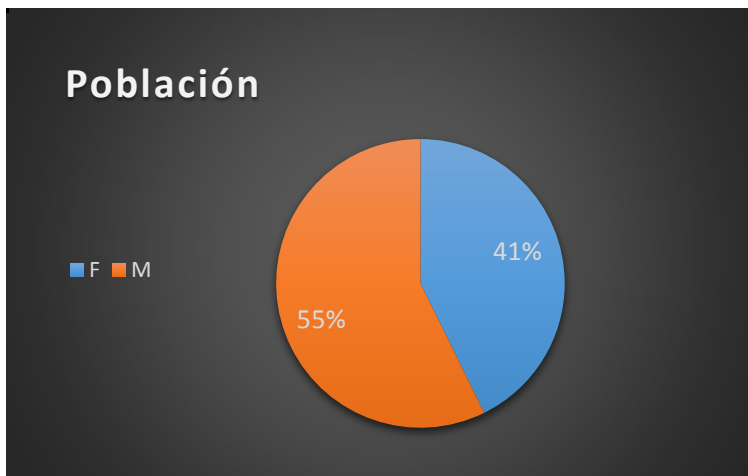
Analista de 25 años

Nos relata que la gerencia impulso la prohibición de usar falda, escotes, zapatos abiertos, perforaciones y el cabello teñido “en colores extravagantes”, pues “las mujeres son las que provocan y luego se quejan de acoso”, recuerda nuestra entrevistada, este argumento del personal de recursos humanos que le fue dado cuando le explicaron el reglamento de la compañía.

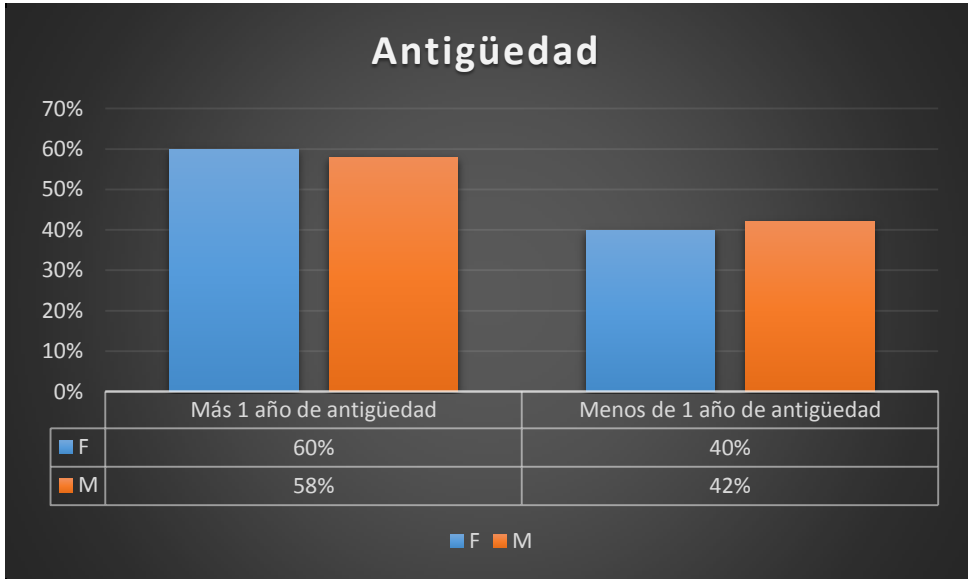
Sin embargo el seguimiento del reglamento, respecto al atuendo, pudo evitarle ser acosada sexualmente en el call center, y como el acosador era su supervisor, el agravio no cesó sino hasta que concluyó la campaña y la enviaron a otro centro.

## Anexo II

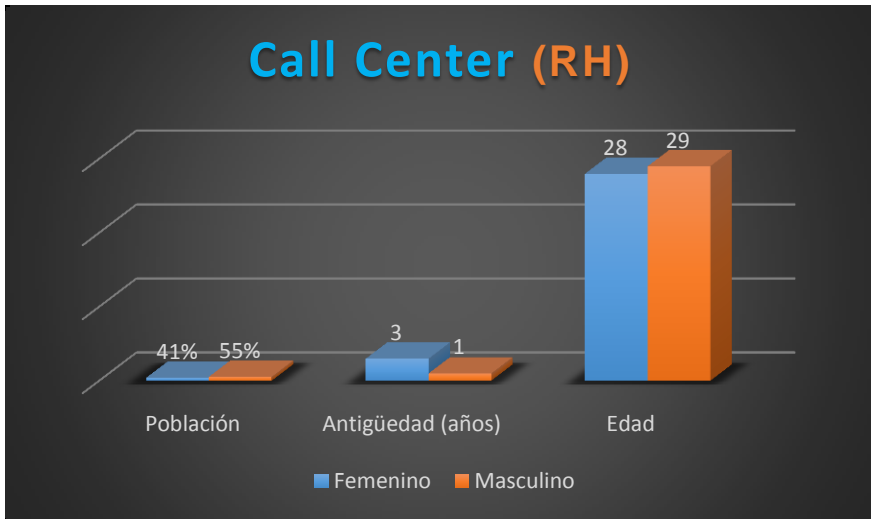
Grafica 1



Grafica 2



Grafica 3



Grafica 4



Grafica 5



