



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN

**MOBBING “CONDUCTAS QUE AFECTAN AL CAPITAL HUMANO. EL
ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS COMO ELEMENTO PARA
GENERAR ESTRATEGIAS PARA SU PREVENCIÓN Y ERRADICACIÓN”**

**DISEÑO DE UN SISTEMA O PROYECTO
PARA UNA ORGANIZACIÓN**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

P R E S E N T A

DJAMIL ARMANDO AMBROSIO MOCTEZUMA



**ASESOR:
MARÍA DOLORES ROMERO PÉREZ**

MÉXICO. D.F.

2013



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

ÍNDICE

CAPITULO 1 El papel del Administrador en Recursos Humanos dentro de las Organizaciones

1.1	Introducción a los Recursos Humanos	5
1.2	Enfoque sistémico.....	7
1.3	Concepto de Organización.....	8
1.4	Funciones del Administrador de Recursos Humanos.....	9
1.5	Importancia del Administrador como agente de cambio.....	11
1.6	Canales de comunicación en los Recursos Humanos.....	13
1.7	La motivación humana.....	17

CAPITULO 2 MOBBING

2.1	Antecedentes.....	21
2.2	Mobbing en México.....	28
2.3	Origen del Mobbing.....	31
2.4	Principales Definiciones de Mobbing.....	33
2.5	Tipos de Acoso.....	37
2.6	Qué no es Mobbing.....	39

Capitulo 3 FASES Y MODALIDADES DEL MOBBING

3.1	Fases del Mobbing.....	42
3.2	Formas de Acoso con distintos Efectos Sobre las personas.....	53
3.3	Actores del Mobbing.....	57
3.4	Factores Situacionales del Mobbing.....	61
3.5	Perfil de la Víctima.....	62
3.6	Agentes del Mobbing, jefes, compañeros, subalternos.....	67
3.7	Testigos mudos.....	71
3.8	Tipos de Mobbing.....	72
3.9	Diagnóstico e Intervención del Acoso Moral.....	75
3.10	Medición del Mobbing.....	80
3.11	Barómetro Cisneros.....	83
3.12	Escala de Consecuencias del Mobbing.....	86

CAPITULO 4 ESTUDIO DE LA EMPRESA

4.1	Antecedentes.....	92
4.2	Realidad corporativa.....	93
4.3	Filosofía organizacional.....	95

CAPITULO 5 MÉTODO.....	96
-------------------------------	-----------

CAPITULO 6 ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DIAGNOSTICO.....	97
---	-----------

CONCLUSIONES.....	140
--------------------------	------------

REPERCUCIONES.....	141
---------------------------	------------

PROPUESTAS.....	142
------------------------	------------

GLOSARIO.....	147
----------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA.....	150
--------------------------	------------

CIBERGRAFÍA.....	152
-------------------------	------------

CAPITULO 1 El papel del Administrador en Recursos Humanos dentro de las Organizaciones

1.1 Introducción a los Recursos Humanos

En un comienzo el área de Recursos Humanos surgió debido al crecimiento y complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; creció con el nombre de Relaciones Industriales, como actividad mediadora entre las organizaciones y las personas.

Con el paso del tiempo el concepto de Relaciones Industriales cambió por completo y alrededor de 1950 se le llamó Administración de Personal, ya en este punto no solo se analizaban y mediaban los conflictos, sino que se administraba a las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente, de igual manera intervenía en los conflictos de intereses, los cuales surgían continuamente. Para 1960, el concepto sufrió otra transformación, en aquél entonces la legislación laboral se volvió obsoleta, se consideraron a las personas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional, y como el único capital vivo e inteligente de que disponían las organizaciones para enfrentar retos.¹

Desde el inicio de la administración el potencial humano, el razonamiento, la creatividad, los valores, etc., son factores que han pertenecido al desempeño

¹Chiavenato, I. ,(2000). Administración de Recursos Humanos. Bogotá. Mac-

de las organizaciones. Antes de 1970 permanecían ocultos sin una realización completa sin llegar a un alto desempeño; por lo tanto las organizaciones para ser competitivas debieron realizar esfuerzos permanentes a fin de realizar junto con el potencial humano un desempeño de excelencia.

A partir de la década de 1970 se hizo más popular la denominación “Recursos Humanos”, ya que en esa época la administración experimentó una fuerte influencia de la economía y las matemáticas, y al difundirse los conocimientos se generalizaron las habilidades de las personas como un factor importante en el desarrollo económico.

En la actualidad el Administrador no solo debe enfocarse y desarrollar al máximo los materiales de la organización, sino también al personal que los utiliza, buscando de esta forma que las relaciones humanas generen valor, ya que estas relaciones llevadas de una manera optima propician que las organizaciones alcancen sus objetivos y sus metas.

A partir de esta fecha se considera que los individuos no son recursos que la organización consume y utiliza, y que genera costos. Al contrario constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hace el mercado o la tecnología.

De esta manera podemos destacar que:

1. Las personas son diferentes entre si, lo cual genera que posean habilidades, personalidad, conocimientos, competencias, y destrezas que las hacen únicas, esta serie de rasgos distintivos las hace ser elementos valiosos dentro de la organización.

2. Las personas son elementos vivos que impulsan a la organización y pueden conducirla a distintos niveles de competitividad.
3. Las personas invierten su tiempo en la organización, por medio del esfuerzo, la dedicación, responsabilidad, entrega y compromiso, esta inversión es a cambio de una remuneración, la cual puede ser una remuneración en salario, crecimiento profesional, carrera o incentivos.

1.2 Enfoque sistémico

La Administración de Recursos Humanos es considerada como un Sistema Abierto que está en interacción continua, este concepto de Sistema Abierto tiene su origen en la biología, la cual se refiere al estudio de los seres vivos, a su dependencia y adaptación al ambiente. Un sistema abierto describe las acciones e interacciones de un organismo vivo dentro del ambiente que lo rodea.

Para Kurt Lewin “El sistema existe en virtud del comportamiento motivado de las personas. Las relaciones humanas y el comportamiento de éstas determinan las entradas, las transformaciones y las salidas del sistema”.²

El enfoque sistémico de los RH se divide en tres niveles de análisis:

- 1- Nivel de comportamiento social, este nivel permite analizar las relaciones de la organización en su conjunto con la sociedad.

² Lewin. K. (1935). A Dynamic Theory of Personality. Nueva York. McGraw Hill.

- 2- Nivel de comportamiento organizacional, este nivel visualiza los componentes de la organización, y su interacción entre si y con el ambiente.
- 3- Nivel de comportamiento individual, en este nivel se analizan los comportamientos del individuo dentro de la organización, su comportamiento, motivación, aprendizaje. Lo cual permite al Administrador tener un mejor entendimiento de la naturaleza humana, a este nivel se analiza el comportamiento de las personas y de los grupos en la organización.

La teoría de Sistemas ofrece un esquema conceptual que permite de manera conjunta analizar y sintetizar a una organización en una ambiente complejo y dinámico, así mismo analizar sus partes o áreas dentro de la misma y su interrelación.

1.3 Concepto de Organización

El ser humano es un ser social que procura interactuar con sus semejantes, no vive aislado, está en constante convivencia y mantiene una relación que le permite cooperar entre sí, de esta forma logra crear o desarrollar organizaciones con el fin de lograr objetivos que no podría lograr si actuara de forma individual. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas entre dos o más personas.³

Una organización solo existe cuando:

³ Chester. B. (1971). Las funciones del ejecutivo, Estados Unidos. Atlas.

- 1- Se tienen personas capaces de comunicarse.
- 2- Se tienen personas dispuestas a contribuir en una acción conjunta
- 3- Se tienen personas que desean alcanzar un objetivo o bien común.

Las organizaciones tienen una gran influencia en la vida de las personas, ya que rigen la forma en que viven, compran, trabajan, se alimentan, las organizaciones fomentan los valores, las expectativas y las convicciones de cada uno de sus miembros, esta relación es mutua, ya que las organizaciones también se nutren de la manera de pensar, sentir y actuar de sus empleados.

Conforme las organizaciones se desarrollan, crecen, lo que les permite rendir frutos, reflejados en el aumento de individuos y de recursos con los que cuenta la organización. Para poder tener un control de este incremento en el volumen de personas, se produce un crecimiento en los niveles jerárquicos, este crecimiento genera un distanciamiento entre la alta dirección, los mandos medios y los niveles operativos, lo cual genera conflictos entre los objetivos individuales de los trabajadores y los objetivos organizacionales de la alta dirección.

1.4 Funciones del Administrador de Recursos Humanos

La función de los recursos humanos se basa en mejorar el desarrollo y aprovechamiento de los trabajadores, lo cual les permitirá alcanzar las metas y objetivos organizacionales, generando de esta forma una satisfacción personal.

El área de Recursos Humanos (RH) funciona en un contexto formado por organizaciones y personas. Administrar personas significa trabajar en conjunto

y formar parte de una organización. Esto es administrar todos los recursos organizacionales a través de las personas.

Para los siguientes autores la Administración de Recursos Humanos significa:

David A. Cenzo y Stephen P. Robbins	Wayne Mondy y Robert M. Noe,
<p>“La Administración de Recursos Humanos es la parte de la Organización que trata con la dimensión humana, la administración de Recursos Humanos puede verse desde dos enfoques distintos. Primero: la Administración de Recursos Humanos es una función para proporcionar personal o apoyo a la organización; Segundo: la Administración de Recursos Humanos es una función que compete a todos los gerentes”.⁴</p>	<p>La Administración de Recursos Humanos “es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia los gerentes de cada nivel deben participar en la Administración de Recursos Humanos”⁵</p>

Desde finales del siglo pasado el Administrador de Recursos Humanos ha tenido un cambio estratégico y su nombre ahora se enfoca a la Administración estratégica de Recursos Humanos; enfocándose en puntos específicos como:

⁴ Decenzo. D. Y Robbins S. (2001). Administración de Recursos Humanos. México. Limusa.

⁵ Mondy W. et,al. (2005). Dirección y Administración de Recursos Humanos, México Pearson Educación.

- 1.- Destacar la importancia del Factor Humano como fuente generadora de ventajas competitivas.
- 2.- Considerar la aplicación del modelo de la administración estratégica
- 3.- Analizar las políticas de recursos humanos con las estrategias desarrolladas por la empresa.

“La Administración estratégica es considerada como la última y más reciente etapa en el desarrollo de la función de Recursos Humanos, ya que defiende un enfoque proactivo en la relación estrategia-recursos humanos y presenta como característica más relevante el reconocimiento de que las personas son los elementos esenciales para el éxito de la empresa, principalmente porque pueden ser una fuente de ventaja competitiva sostenible para la misma”.⁶

El Administrador de Recursos Humanos busca ser un elemento que diagnostique y solucione problemas que se presenten en la organización, de esta forma su trabajo se vea reflejado como una mejora continua, de esta forma las organizaciones logran crecer y fortalecerse.

1.5 Importancia del Administrador como agente de cambio

El Administrador de Recursos Humanos es de suma importancia dentro de la organización ya que ayuda a que las relaciones humanas se lleven de la mejor manera y se desarrolle el capital humano, entiéndase “Capital Humano” como: “el conjunto de capacidades individuales, conocimientos, habilidades, y

⁶ Valle. R. (1995). La Gestión estratégica de los Recursos Humanos. Addison-Wesley Iberoamericana S. A.

experiencia de los empleados y directivos de la empresa. Se trata del conocimiento relevante para las tareas en curso, así como de la capacidad para ampliar la reserva de conocimiento, habilidades y experiencia a través del aprendizaje".⁷

El Licenciado en Administración que se especialice en Recursos Humanos podrá tener claros los objetivos organizacionales a través de una correcta comunicación, orientación, motivación, supervisión y una adecuada disciplina que le permita tener un control en la solución de los conflictos que se presenten con el personal.

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

El Administrador de Recursos Humanos debe de ser un facilitador para la o las organizaciones en las que se encuentre laborando, generando soluciones prácticas y lógicas que le permitan a la misma obtener beneficios que se vean materializados en un corto plazo. En una organización en la que existen elementos internos o externos que afecten el desempeño del capital humano, el Administrador es responsable de crear las medidas para detectarlos y generar las acciones necesarias para erradicarlo.

El cambio es un factor que debe de estar presente en toda organización y un buen Administrador debe de estar atento siempre de él. El mundo se encuentra en constante cambio, ya sea económico, social, tecnológico o

⁷ Dess. G. et,al. (2004). Dirección estratégica: creando ventajas competitivas. España. McGraw-Hill.

cultural, todo cambio siempre representa un reto y una oportunidad. Muchas veces las empresas no siguen la velocidad en la que estos cambios se presentan y tardan en incorporarse a la dinámica y estructura organizacional de las nuevas tendencias e innovaciones que les rodean, siendo este el mejor de los casos, pero a la mayoría de las empresas simplemente se les olvida cambiar.

El Administrador de Recursos Humanos debe de ser un mediador y además debe de medir la comunicación organizacional, fomentando una comunicación fluida y fácil. Como pilar de la empresa, dada la importancia del trabajo en equipo, el Administrador de Recursos Humanos debe de proponer sistemas de comunicación eficientes, ya que cualquier falla en el proceso de comunicación es sinónimo de una pérdida de tiempo lo que puede transformarse en un factor desmoralizante. Es indispensable que se creen canales de comunicación que sirvan de herramienta para generar una mejora organizacional, un mejor ambiente de trabajo y que fomenten la confianza en el personal.

1.6 Canales de comunicación en los Recursos Humanos

Como se mencionó anteriormente, la falla de comunicación se ve reflejada en un desperdicio de tiempo y en un factor desmoralizante del capital humano; existen 3 canales principales de comunicación en cualquier organización: el formal, el informal y el implícito.

El canal formal incluye cualquier declaración oficial, deliberada, hecha por la empresa a los empleados, está calculada para que el receptor se encuentre confiado y seguro de dicha información.

El canal informal consiste de rumores, especulaciones, chismes que se dan entre los mismos compañeros, los canales de comunicación informales son algo naturales, pueden servir como complemento a los canales formales, se debe de poner atención en ellos ya que reflejan las esperanzas y ansiedades de los emisores, así como de sus prejuicios y juicios de valor.

El canal implícito incluye todo el folklore, tomado por garantizado, contando mitos y tradiciones, determina lo que parecerá razonable a sus miembros y lo que les parecerá incongruente.

Dentro de una organización siempre se verán reflejados estos tres canales, el Administrador en Recursos Humanos debe procurar que sea el canal formal el que predomine, estar atento del informal y reforzar o retractar su información en un tiempo correcto no permitiendo que esta crezca por medio de ese canal.

En consecuencia, una de las principales funciones de los Recursos Humanos será proporcionar a los empleados acceso a cualquier información que no sea confidencial en la cual muestren interés.

Con el simple hecho de tomarse tiempo de informarle a un empleado se puede crear un sentimiento de reconocimiento que tendrá un efecto saludable en su trabajo.

Las comunicaciones formales para ser efectivas deben fluir simultáneamente en dos direcciones, transmitir información hacia abajo y abrir un canal de

comunicación de comunicación hacia arriba que proporcione las respuestas de las actitudes y percepciones de los empleados que se dieron por medio del canal hacia abajo; la percepción de los empleados de que existe una reciprocidad por parte de la empresa para escucharlos y para tratar de comprender sus problemas hace posible la comunicación efectiva, en la cual el mensaje verdaderamente se recibe, se comprende y se actúa con él de modo positivo.

Las Personas

Como hemos visto hasta ahora las organizaciones no pueden funcionar por sí mismas, todas dependen de personas para dirigir las, controlarlas y tener un adecuado funcionamiento.

Su estudio es fundamental para los Recursos Humanos ya que tiene dos formas distintas de ver a las personas: pueden ser vistas con características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales y como Recursos con habilidades, destrezas y conocimientos que le permiten desempeñar tareas organizacionales.

El Administrador de Recursos Humanos debe de tener presente la importancia de las diferencias individuales ya que muchas técnicas de RH consideran a todas las personas de manera homogénea, siendo esta idea errónea, debemos entender que cuanto mayor sea la diferencia entre las personas, mayor será su potencial de creatividad e innovación.

Para comprender la conducta de las personas en el ámbito organizacional existen dos teorías que nos permiten entender la cognición humana:

Teoría de Campo de Lewin

Esta teoría asegura que la conducta humana consta de dos factores fundamentales:

- 1- Las personas se comportan de acuerdo con una situación total, la cual comprende hechos y eventos que constituyen su ambiente
- 2- Existen hechos y eventos con características de un campo dinámico de fuerzas, los cuales influyen o reciben influencia de los otros.

Este valor puede ser positivo cuando los objetos, personas y situaciones pueden o prometen satisfacer las necesidades presentes del individuo, y es negativo cuando pueden o prometen ocasionar algún perjuicio o daño.⁸

Teoría de la disonancia cognitiva

La disonancia cognitiva de Festinger⁹ está basada en que cada individuo se esfuerza por obtener un estado de consonancia o coherencia consigo mismo, si la persona tiene conocimientos sobre sí misma y sobre el ambiente incongruentes entre sí, se presenta un estado de disonancia cognitiva, una de las principales fuentes de incongruencia conductual, las personas no la toleran,

⁸ Kurt. L. (1936). Principles of topological Psychology. Estados Unidos. McGraw Hill

⁹ Leon. F. (1957). A Theory of Cognitive Dissonance, Estados Unidos. Stanford University Press.

creen una cosa y actúan de manera contraria y se ven obligadas a reducir el conflicto o incongruencia a esto se le denomina disonancia. Cuando existe una relación disonante la persona se siente mal y para escapar puede adoptar una de las siguientes opciones:

1. Reduce la relación con la modificación de sus cogniciones personales, es decir, la persona modifica su conducta para reducir la disonancia en relación con la realidad externa.
2. Reduce la realidad externa para adaptarla a sus cogniciones personales; la persona conserva sus convicciones y trata de modificar el mundo que lo rodea para adecuarlo a ellas.
3. Si no puede modificar sus convicciones ni la realidad externa, la persona tiene que convivir con el conflicto intimo de la relación disonante o incongruente.

De estas dos perspectivas tanto la de campo como la de disonancia cognitiva, podemos analizar que la conducta está basada en percepciones personales y subjetivas más que en hechos objetivos y concretos de la realidad, no es la realidad lo que cuenta, sino la manera personal e individual de interpretarla.

1.7 La motivación humana

Como se ha visto hasta ahora el comportamiento de las personas es complejo y el Administrador de Recursos Humanos debe tener el conocimiento de la motivación humana, lo que impulsa a las personas para actuar de cierta forma; definiendo el motivo como: todo lo que impulsa a una persona o que

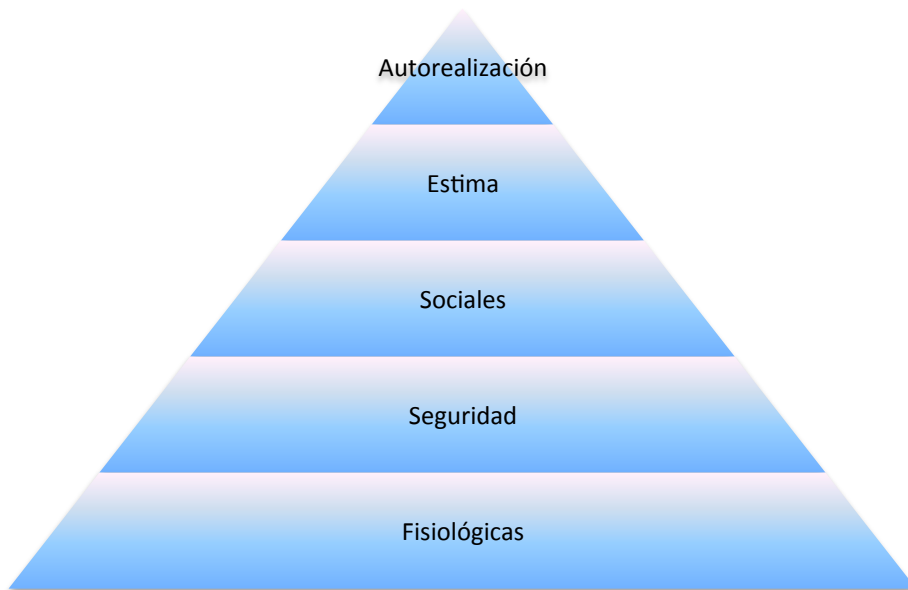
da origen, por lo menos a una tendencia concreta, a un comportamiento específico.¹⁰

Las personas desean poder y estatus, temen a la exclusión social y a las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca una meta determinada, para cuyo alcance el ser humano gasta energía.¹¹

Dentro de una organización la motivación de su personal estará ligada a sus necesidades básicas, dichas necesidades fueron explicadas por Abraham Maslow en su jerarquía de necesidades humanas en 1943, las cuales están organizadas en una pirámide de acuerdo a su importancia, siendo la base las más básicas; debe quedar claro que como el autor menciona una necesidad satisfecha no es una motivación para la conducta, pero una insatisfecha sí modificará la misma.

¹⁰ Fremont. K. y Rosenzweig, J. (1970). Organization and management: A systems approach. Tokyo. McGraw Hill.

¹¹ Krech. D, Crutchfield. R. Y Ballachey E. (1962). Individual In society. Estados Unidos. McGraw Hill.



* Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow¹²

Cada nivel de necesidad es complementaria una con otra, no se puede llegar a la de auto-realización, si las 4 anteriores no se han completado, es por esto que el Administrador debe conocer si la desmotivación del personal se debe a una necesidad que puede cubrirse dentro de la organización o se está tratando con una del exterior, como puede ser las necesidades básicas desde su hogar o núcleo familiar, ó una social y de auto-realización dentro de su área laboral.

Frederick Herzberg, al contrario de Maslow, se basa en una perspectiva de motivación externa gracias a dos factores:

- a) Factores higiénicos: Se refiere a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo. Comprende las condiciones físicas y

¹²Maslow. A. (1991). *Motivación y personalidad*. España. Ediciones Díaz de Santos

ambientales del empleo, como ejemplo, el salario, beneficio social, políticas de la empresa, etc.

- b) Factores motivacionales: se refiere al contenido del puesto, a las tareas y obligaciones relacionadas con este, las cuales producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad superior a los normales.

La teoría de los factores de Herzberg, indica que en los factores higiénicos al igual que los de Maslow, las personas solo modifican su motivación si están insatisfechas con las condiciones, pero en los factores motivacionales, se da un incremento en la organización si se mantiene un reto constante de superación en los trabajadores, permitiendo no solo un buen desempeño sino el aumento significativo en la productividad organizacional.

El Administrador de Recursos Humanos en estos casos tiene como función el enriquecimiento de las tareas, lo cual permitirá ampliar los objetivos y responsabilidades generando un desafío en las actividades de los distintos puestos de la organización.

CAPITULO 2 MOBBING

2.1 Antecedentes

Se considera al psicólogo sueco Heinz Leymann, el primer investigador que sistematizó y difundió ampliamente el fenómeno conocido por Mobbing y sus consecuencias en (1990, 1993, 1996), está considerado como el primer investigador y pionero en la divulgación del acoso psicológico o Mobbing en Europa, aunque ya había sido definido con anterioridad por Konrad Lorenz, (1991) en el ámbito etológico y por Heinemann (1972) en el ámbito educativo. Al libro editado por Heinz Leymann (1993) en alemán, le siguieron otras obras de referencia en francés (Hirigoyen, 1994, quien es un médico psiquiatra, psicoanalista y psicoterapeuta de familia especializado en la terapia del acoso moral o acoso psicológico), en inglés (Davenport, Schawartz y Elliot, 1999) y en español (Piñuel, 2001, 2003). A Leymann (1992) se le debe también el primer cuestionario diseñado para evaluar el Mobbing, el LIPT (Leyman Inventory of Psychological Terrorization). El LIPT (adaptado al castellano por González de Rivera y Rodríguez-Abuín, 2003) es un cuestionario que describe 45 conductas de acoso psicológico, debiendo señalar la persona evaluada si las ha sufrido o no. En el 2000 el profesor Iñaki Piñuel, con el objetivo de evaluar no sólo 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 en España.

El profesor e investigador Iñaki Piñuel es un experto en el Management y los Recursos Humanos y uno de los primeros especialistas europeos en la

divulgación del Mobbing o acoso psicológico en el ámbito del trabajo y de la educación.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) cuenta con estudios que mencionan que cerca de 12 millones de personas sufren Mobbing en el mundo, y menciona que el Mobbing está presente en las empresas en todos los niveles.¹³

En Suecia el Dr. Leymann (psicólogo) y la Mtra. Annelie Gustafsson(socióloga) de la Universidad de Umeá Suecia Abordaron las graves consecuencias mentales y psicosomáticas para la salud de las personas sometidas a un proceso de acoso psicológico, proponiendo el trastorno por Estrés Postraumático (TEPT) como el diagnostico psiquiátrico y psicológico correcto. Describieron el concepto de Mobbing y los síntomas de TEPT y luego presentaron algunos resultados del análisis factorial de un estudio representativo de la mano de obra sueca de 2,428 sujetos sobre Mobbing que muestra los síntomas encontrados en las víctimas de acoso psicológico en 350 sujetos en donde se enfatiza que la personalidad de la víctima no es causa del inicio de un proceso acoso psicológico.¹⁴

¹³Karpinski. A. Y Chen. R. (2009). Identification and Recognition of occupational diseases. LIST OF OCCUPATIONAL DISEASES [en línea]. No 74. Disponible en: <http://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm> [Enero 2013].

¹⁴Schenquerman. N. (2011). Transtorno de estrés postraumatico. [en línea] No. 31333. Disponible en: <http://www.amepsa.org/docs/sc012011.pdf>. [Enero 2013].

En Colombia se han tomado medidas para prevenir el Mobbing, se crea la ley 1010 de 2006 en el Congreso de Colombia ¹⁵ por medio del cual se adoptan medidas preventivas, correctivas y que sancionan el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo, esta ley consta de 19 artículos.

En Argentina Diana Scialpi (socióloga) y pionera en la investigación del fenómeno de la violencia laboral institucional en el empleo público. Desarrolló una investigación llamada “Violencias en la Administración Pública” para pensar en la Administración Pública Nacional como un ámbito laboral¹⁶. Esta investigación tiene como objeto incorporar el problema a la agenda académica y pública Argentina para contribuir a su construcción como problema público y objeto de políticas públicas, con la convicción de que dicha violencia intra-organizacional demuestra los efectos devastadores que repercuten en la salud física y mental de los servidores públicos. Este fenómeno afecta potencialmente a alrededor de 1,813,381 trabajadores que representan el 14.4% de la población económicamente activa (PEA) ocupada asalariada de su país.

¹⁵Hernandez. F. (2006). Conmemoración del día de la Salud en el mundo del Trabajo. SAN JUAN BOSCO. [en línea]. Disponible en:

<http://www.hogarboscoarmenia.org/files.pdf>. [Enero 2013]

¹⁶ Scialpi. D. (2000). Violencia en la Administración Pública. RESEÑAS DE LIBROS [en línea]. No 10. Disponible en:

<http://www.insumisos.com/diplo/NODE/3975.HTM>. [Febrero 2013]

Pervierte los resultados de la gestión pública dañando gravemente a todos los ciudadanos a quienes debe presentar un servicio público eficaz, destinado a promover su desarrollo humano y garantizar su bienestar general.

Vulnera sus derechos humanos y su estado de derecho.

Aparece como “modelo autorizado de gestión en todos los sectores de actividad, sean públicos o privados.

En Argentina Alejandro Antonio Basile quien es profesor titular de medicina legal, Director de la carrera de Especialidad en Medicina Legal de la Facultad de Medicina de la Universidad del Salvador, elaboró un estudio llamado “ El Acoso laboral psicológico”¹⁷. Este estudio se enfoca en estudiar si la estructura organizacional de las empresas es la responsable de ocasionar prácticas de hostigamiento.

Alejandro Basile menciona que: “La organización estructural de las empresas comerciales o institucionales de otra naturaleza, presenta en la mayoría de los casos, una disposición piramidal de mandos con estamentos gerenciales, jefaturas intermedias o capataces de sectores y de líneas que, en cierta medida, deben justificar su razón de ser propiciando a veces, presiones de todo tipo sobre los trabajadores dependientes.

¹⁷Basile. A. (2009). El “Mobbing” y sus implicaciones médico-legales. ACOSO LABORAL Y MOBBING [en línea]. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/113861180/Acoso-Laboral-y-Mobbing>. [Febrero 2013].

Las estructuras de mando intermedio suelen en algunos casos, accionar sobre los trabajadores de los estamentos inferiores, para lograr un incremento en la producción individual y colectiva”.

En Chile Alfonso Riquelme profesor de la Universidad de Viña del Mar, realizó una investigación llamada “Mobbing, un tipo de violencia en el lugar de trabajo”¹⁸. Este estudio fue una encuesta realizada en Chile durante el año 2004 sobre un universo de 5000 trabajadores, la encuesta arrojó que más de dos terceras partes de los encuestados han sido víctimas de Mobbing, según el estudio el 34% dijo estar sufriendo en su actual trabajo y el 33% se sintió hostigado en su trabajo anterior.

En Perú Esperanza Marlene Zapata Carnaqué, licenciada en Administración, funcionaria de la Administración Pública en su país, realizó un estudio llamado “Mobbing: una forma perversa de acoso laboral”¹⁹. Este estudio cita varias definiciones de conceptos relacionados con el acoso laboral, como el “Bossing”, que es el acoso persistente incluso después de la salida de la víctima de la empresa, con informes negativos o calumniosos a futuros empleos, eliminando así la empleabilidad externa de la víctima. En Perú, el Código de Ética de la Función Pública en su capítulo III, artículo 8, señala “El servidor

¹⁸Riquelme. A. (2006). Mobbing un tipo de violencia en el lugar de trabajo. CIENCIAS SOCIALES ONLINE [en línea]. No 2. Disponible en: http://www.uvm.cl/csonline/2006_2/pdf/riquelme.pdf. [Febrero 2013]

¹⁹Carnaqué. E. (2006). Una forma perversa del acoso laboral. [en línea]. Disponible en: <http://www.cladperu.com.pe/web/archivos/mobbing.pdf> [Febrero 2013].

público tiene prohibido: Presionar, Amenazar, y/o Acosar. Ejercer presiones, amenazas o acoso sexual contra otros servidores públicos o subordinados que puedan afectar la dignidad de la persona o inducir a la realización de acciones dolosas”.

El Acoso laboral o “Mobbing” podría ser utilizado:

- 1- Por algunas entidades o empresas: como una estrategia abusiva, usan este método para deshacerse de empleados molestos, conflictivos, sindicalistas, o de aquellos que por gozar de estabilidad laboral creen que no se les puede reprochar nada. Esta mala táctica provoca la desesperación, la alteración psicológica del trabajador, se busca “deshacerse” de él sin que suponga un coste económico para la empresa. De esta forma se maltrata psicológicamente al trabajador para destruirlo y forzarlo a renunciar.
- 2- Por un compañero a otro compañero, para deshacerse de él por diversas razones como la envidia.
- 3- Por un empleado a un jefe, para deshacerse de él por ser autoritario, arbitrario o simplemente por ser exigente y sancionador.
- 4- Por un jefe a un empleado, por ser una posible competencia en un futuro.

En Estados Unidos el Dr. James Randolph Hillard, profesor de psiquiatría en la facultad de Medicina Osteopática y la Facultad de Medicina Humana de la Universidad de Stanford, en Palo Alto California. Realizó un estudio que se centra en detectar la posibilidad de que individuos aparentemente paranoicos

sean blanco de acoso psicológico (Mobbing) en el trabajo²⁰, ya que el comportamiento hostil de los compañeros de trabajo puede causar síntomas paranoicos. La posibilidad de que debido a un análisis insuficiente del caso se corra el riesgo de pasar por alto la detección del acoso psicológico, dar un tratamiento erróneo y contribuir a la intensificación del proceso.

En Canadá el Dr. Kenneth Westhues, profesor de la Universidad de Ottawa, realizó una investigación llamada “Instrumentos contra el Mobbing”²¹. Este estudio fue realizado entre los profesores de la Universidad. Describe el contexto de un caso y analiza los principales componentes de la Administración, los motivos del acoso psicológico, las reacciones de profesores y alumnos dentro y fuera de la Universidad; menciona casos similares y reflexiona acerca de algunas de las razones por las que algunos profesores son eliminados y otros apoyados. Al igual esta investigación consta de una “lista de Verificación de Indicadores de Mobbing” (2006) y los “Instrumentos Anti-Mobbing de Waterloo” (Denis Rancourt, 2004).²²

En Francia Alberto López Correa, licenciado en Filología inglesa por la Universidad de Salamanca, Master en prevención de riesgos Laborales con especialización en seguridad Industrial. Realizó un estudio de Mobbing y acoso

²⁰Pranjic. N. (2006). Mobbing, stress, and work ability index among physicians in Bosnia and Herzegovina. [en línea]. No 5. Disponible en: <http://www.mobbingportal.com/doctors.html>. [Marzo 2013].

²¹Westhues. K. (2002). Mobbing in work places of all kinds. [en línea]. Disponible en: <http://arts.uwaterloo.ca/.../mobbing.htm>. [Marzo 2013]

²²Westhues. K. (2002). Instrumentos contra Mobbing y comentarios de un caso. [en línea]. Disponible en: <http://www.psiquiatria.com/bibliopsiquis/handle/10401/4619> [Marzo 2013]

laboral en la empresa France Telecom, donde obtuvo como resultado 32 suicidios, posiblemente relacionados con un ambiente de trabajo tóxico ²³

Según el estudio, la compañía de telecomunicaciones remuneraba a los ejecutivos en función de la cantidad de empleados que abandonaban la empresa. Entre un 15 y un 40 % del sueldo de los directivos se establecía en función del cumplimiento de un objetivo: incitar a la salida de 22,000 mil trabajadores de la empresa. Se trataba de una fórmula mucho más barata para deshacerse de trabajadores que el despido, que en Francia resultaba muy caro. Algunas de las herramientas para lograrlo consistían en someter a un estrés constante a los trabajadores mediante rotaciones, ataques personales o dejar en ridículo al empleado delante de los compañeros. ²⁴

2.2 Mobbing en México

En México se han realizado pocos estudios acerca del Mobbing. Se ejecutó un estudio en la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas ²⁵ en donde se encontró con estrés y Mobbing en 53 académicos, mostrando que el acoso

²³Fuentes . C. (2010). Mobbing, acoso laboral psicoterrorismo en el trabajo. [en línea]. Disponible en: <http://managersmagazine.com/index.php/2010/01/mobbing-y-acoso-laboral-france-telecom/>. [Marzo 2013].

²⁴Correa. A. (2010). Mobbing y acoso laboral. [en línea]. Disponible ne : <http://managersmagazine.com/index.php/author/acorrea/>. [Marzo 2013].

²⁵García. E. (2010). Valoración Pericial Psicológica de la Víctima de Mobbing. [en línea]. Disponible en: http://www.academia.edu/529088/Valoracion_Pericial_Psicologica_de_la_Victima_de_Mobbing. [Marzo 2013].

psicológico es predominante en las mujeres, dando como resultado que los superiores son los que incurren en actos de acoso.

Otro estudio realizado por la Universidad de Guadalajara en el Instituto de Investigación de Salud Ocupacional del Centro Universitario de Ciencias de la Salud. Dirigido por el Doctor Manuel Pando Moreno, Director del mismo menciona que más del 80% de trabajadores mexicanos han padecido algún tipo de violencia psicológica en los últimos seis meses.²⁶

En nuestro país se llevo a cabo el 1^{er}. Congreso Iberoamericano sobre Acoso Laboral e Institucional celebrado en el 2011 en la Escuela Nacional de Antropología e Historia. Siendo este un gran avance en nuestro país dándonos la oportunidad de escuchar y entender esta problemática de una manera más clara y poder tomar medidas al respecto.

También contamos con investigadores como:

Carlos Rodríguez Presidente de la Asociación Mexicana contra el Mobbing, Coach Ejecutivo estratégico en la alta dirección de importantes organizaciones del sector financiero y de servicios, con especialidad en Mobbing.

También contamos con la presencia de la doctora Florencia Peña Saint Martin Doctora en antropología física de la Escuela Nacional de Antropología e Historia (ENAH); con las siguientes líneas actuales de investigación:

²⁶Carrillo. E. (2011). En México 8 de cada 10 trabajadores han sufrido mobbing. [en línea]. Disponible en: <http://www.udg.mx/node/20012> [Marzo 2013]

- 1.- Relaciones entre la salud y la sociedad
- 2.- Mobbing o Linchamiento emocional en el trabajo.

Entre otras publicaciones se puede mencionar los siguientes:

- 1.-Testimonios de Mobbing. El acoso laboral en México
- 2.-Libro: Cuando el trabajo nos castiga debates sobre el Mobbing en México.

Otro de los principales investigadores mexicanos es el Doctor Moisés del Pino Peña, catedrático Universitario y uno de los principales exponentes de Acoso laboral a nivel mundial, el cual estuvo presente en el 1^{er} Congreso Iberoamericano sobre Acoso Laboral e Institucional y será expositor en el 2^o Congreso Iberoamericano sobre Acoso Laboral e Institucional que se celebrará en Argentina 2013.

Marina Pares Solva, es otra experta en Acoso Laboral, propietaria de la web acoso Moral²⁷, miembro de The International Association on Bullying and Harassment on the Workplace, de la Asociación Mexicana de Antropología Biológica AMAB, y escritora y ponente de innumerables conferencias magistrales.

²⁷Parés. M. (2009). Consecuencias del Acoso Moral. [en línea]. Disponible en: <http://www.acosomoral.org>. [Abril 2013].

2.3 Origen del Mobbing

El termino Mobbing tiene sus orígenes con el etólogo Konrad Lorenz, el cual observó el comportamiento de determinadas especies animales, describiendo al Mobbing como el ataque de una coalición de miembros débiles de una misma especie contra otro individuo más fuerte que ellos.

El término inglés Mobbing es el gerundio del verbo “to mob”, que literalmente significa “atacar”, por lo que podríamos traducirlo como “atacando” o como “ataque”

El Mobbing señala el continuo y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros que se comportan con él de forma cruel, con vistas a lograr su aniquilación o destrucción psicológica y a obtener su salida de la organización a través de diferentes procedimientos.

La mayor autoridad mundial en la materia, Heinz Leymann en su obra sobre el tema: Mobbing, persecución en el trabajo. Realiza una importante puntualización:

“Los conflictos son inevitables... no estamos hablando aquí, sin embargo, del conflicto. Nos referimos a un tipo de comunicación significativa que amenaza con infligir al individuo graves perjuicios psíquicos y físicos. El Mobbing es un proceso de destrucción se compone de una serie de actuaciones hostiles,

tomadas de forma aislada, podrían parecer anodinas, pero cuya repetición constante tiene efectos perniciosos”.²⁸

El Mobbing, se alude al amotinamiento reactivo y agresivo de unos individuos que se sienten atacados. Más en concreto, en biología y en etología se mencionan los chillidos o gritos de alarma que emite un grupo de animales que se sienten acosados o amenazados ante la presencia de un animal predador potencialmente peligroso.

El acoso tiene su definición conceptual

1.- perseguir sin dar tregua ni reposo a una persona.

2.- Perseguir, presionar, importunar a alguien con molestias o requerimientos (pretensiones)

Todo acto de acoso tiene su origen cuando se busca desestabilizar a la víctima hasta conseguir que pierda progresivamente la confianza en sí misma y en los demás y quede en una situación de total indefensión, generando así una incapacidad para reaccionar

En el Acoso las técnicas al momento de actuar generalmente son de una forma encubierta de tal forma que pasan desapercibidas o parecen imperceptibles, casi de manera invisible, pueden ser muy simples y sutiles como: palabras, miradas, insinuaciones, mentiras, difamaciones, etc.

²⁸Leymann. H. (1992). MOBBING. La persecución en el Trabajo. Francia. Seuil.

2.4 Principales Definiciones de Mobbing

A continuación se presentan las principales definiciones de Mobbing.

Heinz Leymann (1990)	Aquella situación en la que una persona o grupo de personas ejerce(n) violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente, al menos una vez por semana, durante un tiempo prolongado sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona acabe abandonando el lugar de trabajo. ²⁹
Marie-France Hirigoyen (1998)	Toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, actitud...) que atenta por su repetición o su sistematización a la dignidad o a la integridad psíquica de un trabajador, poniendo en peligro su empleo o degradando el clima de trabajo. ³⁰
Iñaki Piñuel y Zabala (2000)	Es un deliberado y constante maltrato moral y verbal que recibe en trabajador considerado anteriormente valioso, adecuado y hasta con excelente desempeño, por parte de uno o varios compañeros de trabajo, (incluido muy frecuentemente su jefe), que buscan con ello desestabilizarlo y minarlo emocionalmente con vistas a deteriorar y hacer disminuir su capacidad laboral o empleabilidad y poder eliminarlo así más fácilmente del lugar del trabajo que ocupa en la organización. ³¹

²⁹Leymann. H. (1992). MOBBING. La persecución en el Trabajo. Francia. Seuil.

³⁰ Marie. F. (1990). El Acoso Moral. Francia. Barcelona.

³¹Piñuel. I. (2000). Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. España. Sal Terrea.

<p>Guevara Lydia (2004)</p>	<p>Define el acoso moral como conductas abusivas y reiteradas de origen externo o interno a la empresa o institución, que se manifiestan en particular mediante comportamientos, palabras actos intimidatorios, gestos, maneras de organizar el trabajo o escritos unilaterales, que tengan por objeto dañar la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un trabajador en el desempeño de sus funciones, poner en peligro su empleo o crear un entorno, hostil, degradante u ofensivo.³²</p>
<p>Para Muñoz A. Manuel (2008)</p>	<p>El Mobbing se comprueba o manifiesta en una planificada y continua agresión del trabajador sea parte del empleador o de otras personas ligadas a la empresa, y que consiste en malos tratos de palabra en las relaciones diarias, ridiculizaciones, humillaciones, en general, todo comportamiento cruel, cuyo objetivo es el quiebre psicológico de la víctima, la búsqueda de su desesperación, el hostigamiento que lo lleve a decidir sobre la incompatibilidad de su ser con el ambiente laboral en el que está inserto.³³</p>

Generalizando las definiciones podemos concretarlas y dar una definición general mencionando que el Mobbing es cualquier situación en la que se ejerce violencia psicológica de manera frecuente en un periodo prolongando en el lugar de trabajo, con el objetivo de dañar al trabajador, buscando eliminar la empleabilidad del mismo. Existiendo así un acosador y una víctima.

³²Treviño. S. (2008). Acoso Psicologico (Mobbing) la plaga laboral actual. [en línea]. Disponible en: <http://violencialaboralrosario.com/blog/doctrina/> [Abril 2013].

³³Muñoz. M. (2008). Mobbing en Chile. Disponible en: <http://chilemobbing.blogspot.mx/2008/01/mobbing-en-chile-manuel-moz-astudillo.html> [Abril 2013].

En muchas ocasiones el término Mobbing, se define combinando los conceptos de varios tipos de acoso como el moral, el psicológico o simplemente como acoso laboral, también es conocido por algunos como psicoterror en el trabajo o Bullying laboral.

Para muchas personas en las organizaciones hoy en día resulta muy beneficioso conocer el termino de acoso laboral, ya que es momento de ponerle nombre a algo que a cualquiera le puede ocurrir en el trabajo.

El no tener que sufrir por guardar silencio ha permitido en muchos casos que no se experimente vergüenza y culpabilidad.

El Acosador (agresor):

El acosador es un depredador, incapaz de considerar a sus congéneres como seres humanos, se aprovecha de las debilidades de la condición humana.

El acosador impone su voluntad (de una forma continua y progresiva), tergiversando la situación desde una posición de fuerza, posee la verdad y el poder

EL acosado(Víctima)

Es la persona de la que se busca que pierda progresivamente la confianza en sí misma y en los demás y quede en una situación de total indefensión, incapaz de reaccionar ante el acosador.

Instigador

Es la persona que incita, provoca o induce a alguien a que haga algo.

Hostigador

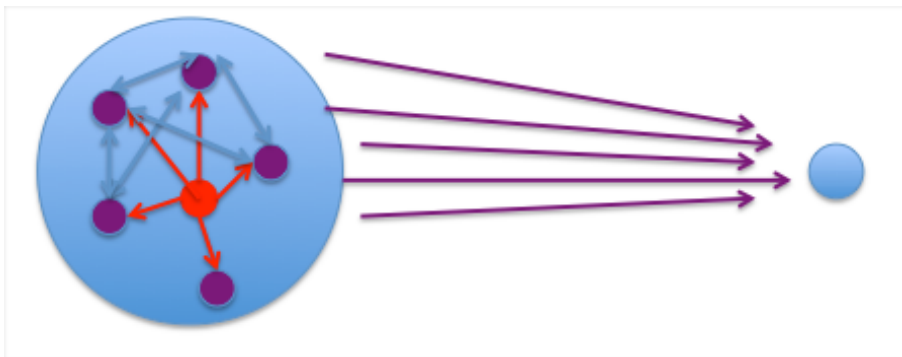
Persona que molesta a alguien o se burla de él insistentemente.

Gang

Banda organizada de malhechores.

El GANG del Acoso: es el conjunto formado por el instigador y sus aliados (hostigadores)

GANG DEL ACOSO



En este diagrama de Iñiqui Piñuel y Marina Parés³⁴ podemos apreciar el punto rojo como el Instigador, como principal provocador de la acción y a los puntos

³⁴ PIÑUEL. I. (2000). Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. España. Sal Terrea.

morados como los Hostigadores que entran en el rol de comunicación para actuar de manera de GANG para atacar a la futura víctima que es el punto azul.

La víctima como podemos ver está fuera del movimiento pero la fuerza que ejercerán los hostigadores se sumará mientras más personas se unan a la causa del Acoso.

2.5 Tipos de Acoso

Existen distintos tipos de Acoso y es bueno saber las diferencias que existen entre cada uno de ellos para poder determinar cuál de ellos se puede estar presentando en una organización.

Acoso Sexual

Es el que tiene como objeto obtener beneficios de una persona cuando quien lo realiza se halla en posición de superioridad respecto de quien lo sufre.

El acoso sexual es cualquier conducta que trasgrede la integridad sexual y puede ser resultado de palabras o conducta sexual que ofenda, marque con un estigma, degrade, suministre miedo o amenace a una persona por su sexo.

Acoso Moral

El acoso moral atenta contra la dignidad moral de la persona, es decir, trasgrede o lastima sus costumbres, valores y formación ética.

Acoso Psicológico

Se le denomina así porque siempre conlleva maltrato psicológico y abuso emocional. Es un largo proceso donde la persona, progresivamente va perdiendo su autoestima y la seguridad en sí misma. No es plenamente consciente de que está siendo humillada y de que se están vulnerando sus derechos más fundamentales.

Acoso Cibernético

El acoso cibernético ocurre cuando un individuo o grupo utiliza las herramientas como el Internet para atormentar a otro. Usando la misma tecnología, los acechadores también cazan a sus víctimas por internet usando e-mails, salas de chat, tableros electrónicos, o mensajes instantáneos. Usualmente los ciber-acosadores usan su habilidad técnica para explotar cualquier información confidencial sobre sus víctimas disponible en internet.

Phishing

Pérdida de identidad electrónica: es un término utilizado en informática caracterizado por intentar adquirir información confidencial de forma fraudulenta, como puede ser información, detallada sobre tarjetas de crédito, una contraseña u otra información bancaria.

Acoso Mediático

Este Término se hace servir para identificar situaciones en que una persona o un grupo de personas ejercen un conjunto de comportamientos caracterizados por una violencia psicológica, aplicada de forma sistemática durante un tiempo sobre otra persona tendiente a provocar el desprestigio de la misma, utilizando para ello cualquier medio de comunicación de masas.

Acoso Familiar.

Con este término se Identifican las situaciones en que un familiar o un grupo de familiares ejercen un conjunto de comportamientos caracterizados por una violencia psicológica, aplicada de forma sistemática durante un tiempo sobre otro familiar tendiente a provocar el desprestigio y la exclusión de los eventos familiares.

Como menciona la Doctora Marina Pares Solva “lo más terrible de sufrir Acoso es llegar a una afectación tal que concluya en suicidio”.

2.6 ¿Qué no es Mobbing?

Existe una serie de situaciones que hacen que las personas dentro de las organizaciones puedan confundirse y crean que son víctimas de Mobbing por eso es indispensable identificarlas para poder delimitarlas y así tenerlas presentes y no considerarlas como víctimas todo el tiempo.

En general no es Mobbing cualquier incidente puntual.

Un claro ejemplo de esto puede ser que el superior le llame la atención con malos modos.

Discutir o tener un enfrentamiento personal con algún subalterno o subordinado.

Estar estresado en el trabajo, ser cambiado del lugar de trabajo, también las posturas de victimización pueden ser consideradas como no Mobbing, ya que todas estas se pueden deber a un mal ambiente laboral pero no por esto signifique que estemos frente a una víctima de Mobbing.

Las causas y las distintas variables deben de analizarse con detenimiento y con objetividad para poder determinar de la manera correcta cuando es Mobbing y cuando es solamente una mala distribución o una mala Administración la que propicia el ambiente inadecuado.

No todas las situaciones tensas entre los trabajadores y los jefes son consideradas como Mobbing, es importante diferenciar estas situaciones, quien ha padecido acoso laboral sabe cuál es la diferencia. Y, como menciona Iñiqui Piñuel ésta radica en la intensidad y la repetición sistemática de la agresión y en la ilegitimidad ética que se percibe de inmediato en un acto que se dirige a la destrucción psicológica de la persona.

Las claves para detectar el Mobbing son:

1.- la intención de los actos: la intención siempre es el hacer daño a la víctima, causarle un malestar, destruirla, eliminarla.

2.- La repetición de los actos: como lo mencionan los distintos autores, los actos deben ser constantes, y repetitivos. Para que el Mobbing sea considerado como presente.

3.- El Daño. “Sacar al Trabajador”: No solo se busca molestar a la víctima. El fin es eliminarla por completo de la organización, sin darle alguna tregua. En algunas ocasiones como menciona Iñiqui Piñuel en su libro *Estado de la Cuestión*. no solo termina ahí. Puede existir el término “re-Mobbing” en donde la víctima aun siendo “desterrada” de la organización sigue siendo víctima de acoso constante por el o los acosadores.

Para poder detectar los actos de Mobbing de una manera correcta las claves son las siguientes.

1.- Los actos que producen los acosadores son de manera intencionada, es decir, tienen por objeto dañar al compañero de trabajo independientemente del nivel jerárquico o puesto que ocupe.

2.- Las acciones que se producen son de manera constante y repetitiva (por lo menos una vez a la semana durante un tiempo prolongado de mínimo seis meses).

3.- El Daño de la víctima es con el objeto de eliminarla de la organización y de ser posible, por lo menos marginarla o aislarla de la misma.

Capítulo 3 FASES Y MODALIDADES DEL MOBBING

3.1 Fases del Mobbing

Las fases del Acoso laboral “Mobbing” se presentan a menudo en una secuencia típica de cinco fases que suelen ser recurrentes en los diferentes casos como los menciona Heinz Leyman en sus investigaciones

Primera Fase Conflicto

En esta fase se presenta el desencuentro entre las personas que en un momento determinado adquiere mayor proporción, presentándose la imagen de incidentes o como un conflicto esporádico o puntual que comienza subiendo su nivel.

En esta fase en caso de no continuar con el desencuentro no constituye propiamente el acoso laboral dado que es como ya se mencionó, sólo un incidente aislado, pero es el origen, de él, se desprenden de la serie de actos que originarán la siguiente fase.

Segunda Fase Acoso o Estigmatización

En esta fase el acoso se desarrolla mediante comportamientos repetidos. El tiempo juega un papel importante, se busca someter a la víctima de una manera constante durante un largo periodo, el propósito es estigmatizar a la víctima, perjudicándola, castigándola, dañándola psicológicamente, provocándole un ataque constante.

Tercera Fase Intervención de la Dirección

Esta fase es muy importante ya que aquí intervienen las líneas jerárquicas y es donde se empieza a tener en mente el término de “víctima”, con el cual se denota una estigmatización de la misma. El problema en esta fase radica en que la dirección acepte los prejuicios o estereotipos proyectados malévolamente por el acosador en la primera fase. En esta fase los compañeros, jefes y directivos suelen elaborar explicaciones basadas en las características del individuo acosado y no en las reales circunstancias del entorno como la mala organización, inadecuación del tipo de tareas o carga laboral, pobreza de la dirección y falta de liderazgo de la misma etc.

Este error atribuido a la jerarquía es más frecuente mientras es mayor la responsabilidad de velar por la adecuación de los factores organizativos del trabajo y suelen ser los departamentos de Recursos Humanos de las organizaciones los que con mayor continuidad recurren a este tipo de errores despidiendo a la víctima y no al acosador, ya que no saben cómo actuar frente a este tipo de situaciones de Mobbing.

El resultado práctico suele consistir en el atropello de los derechos elementales de la víctima “el derecho a ser escuchado”, a una evaluación objetiva, a un juicio imparcial, a igualdad en el trato o a la consideración.

Muchas veces los jefes generan explicaciones que están sustentadas en las características de la víctima, en lugar de mirar hacia los factores del entorno como la mala organización, la mala designación de las tareas, el pobre liderazgo, y las cargas laborales inadecuadas.

Cuarta Fase Diagnóstico Incorrecto

En la Actualidad las organizaciones no cuentan con médicos especialistas que puedan determinar y tratar los distintos problemas a los que se enfrentan los trabajadores que son víctimas del Mobbing, ya que todos estos problemas tienen origen en la organización en la que trabaja el sujeto y por actitud maligna de los acosadores y no por la constitución de la personalidad de la víctima. De este modo la victima puede recibir diagnósticos erróneos enfocados solo en sus características personales por lo que su sufrimiento puede incrementarse cada vez más al sentirse el provocador de su propio acoso sin saberlo de manera consciente.

A causa de lo anterior se le pueden diagnosticar enfermedades o padecimientos que puede sufrir cualquier persona aún sin tener un acoso laboral. Siendo estos diagnósticos erróneos. Por ejemplo se le puede diagnosticar a la víctima con:

Estrés	Reacción fisiológica del organismo en el que entran en juego diversos mecanismos de defensa para afrontar una situación que se percibe como amenazante o de demanda incrementada.
Depresión	Diagnóstico psiquiátrico que describe un trastorno del estado de ánimo, transitorio o permanente, caracterizado por sentimientos de abatimiento, infelicidad y culpabilidad, además de provocar una incapacidad total o parcial para disfrutar de las cosas y de los acontecimientos de la vida cotidiana.

Neurosis	Trastornos mentales que distorsionan el pensamiento racional y el funcionamiento a nivel social, familiar y laboral adecuado de las personas.
Trastorno por Ansiedad Generalizada	Enfermedad mental, caracterizada por miedo y ansiedad anormal y patológica.
Trastorno Maniaco-Depresivo.	Diagnóstico Psiquiátrico que describe un trastorno del estado de ánimo caracterizado por la presencia de uno o más episodios con niveles anormalmente elevados de energía, cognición y del estado de ánimo.
Ataques de Pánico	Períodos en los que el individuo sufre de una manera súbita un intenso miedo o temor con una duración variable: de minutos a horas.
Burnout	Síndrome de agotamiento laboral o fatiga laboral crónica) 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, que incluye fatiga crónica, ineficacia y negación de lo ocurrido
Personalidad Paranoide (causada por Hipervigilancia)	Patrón de desconfianza y suspicacia general hacia los otros, de forma que las intenciones de estos son interpretadas como maliciosas.

Los anteriores padecimientos son diagnosticados de manera incorrecta. Incorrectas, no por que dichos padecimientos no existan propiamente, si no porque deben ser contemplados como originados por la organización en donde trabaja el individuo afectado ya que deben ser provocados por una agresión externa, continua y mantenida hacia la víctima y no por su fragilidad constitucional como tal. Esto puede ocasionar que no tenga el tratamiento adecuado para que pueda afrontar sus verdaderos problemas.

Cuando en la organización se tiene conocimiento de que la persona recibe un tipo de tratamiento, incluso información que en muchas ocasiones es inventada por el propio acosador, sirve como estigmatización para nombrar a la víctima como “loca”, o con algún desajuste emocional y se le puede acusar de manera arbitraria de tener algún problema psicológico.

Como lo menciona la autora Ana Lilia Servín Magaña, el Mobbing genera muchas implicaciones en las personas que lo padecen, así como en el medio ambiente en el que se desenvuelve. Estos efectos pueden ser de carácter físicos, psicológicos, sociales y laborales. Ya que este fenómeno no es un hecho aislado, sino que afecta considerablemente a las esferas del individuo.³⁵

Cabe recalcar que el Burnout o (síndrome del quemado) es una patología severa relativamente reciente que está relacionada con el ámbito laboral y el estilo de vida que se lleva. Es un trastorno emocional provocado por el trabajo

³⁵ Servin. A. (2005). MOBBING, México.

y conlleva graves consecuencias físicas y psicológicas cuando el fenómeno se somatiza a través de la ansiedad o la depresión da origen a numerosas bajas emocionales.

Es una sensación de agotamiento y de frustración que abruma al trabajador. Generalmente, el Burnout se traduce en una importante reducción de la productividad en el trabajo, pérdida de la ilusión por desarrollar la jornada laboral y apatía.

Estar quemado en el trabajo no es una situación agradable ni deseable y puede perjudicarnos sensiblemente en todos los aspectos de nuestra vida. Es por ello, que vale la pena dedicar tiempo para la reflexión acerca de la situación laboral en la que nos encontramos inmersos.

Autores como Maslach y Jackson entienden que está configurado como un síndrome tridimensional en donde el Burnout cuenta con 3 dimensiones de estudio:

1.-Agotamiento Emocional que se caracteriza por una ausencia o falta de energía, entusiasmo y un sentimiento de escasez de recursos

2.-Despersonalización: se caracteriza por tratar a los clientes, compañeros y a la organización como objetos. Los trabajadores pueden demostrar la insensibilidad emocional, un estadio psíquico en el cual prevalece el cinismo, la crítica exagerada de todo su ambiente y de todos los demás

3.-La reducción en la realización personal, en el trabajo se caracteriza como una tendencia del trabajador a autoevaluarse de forma negativa. Las personas se sienten infelices consigo mismas, insatisfechas con su desarrollo personal, experimentan una declinación en el sentimiento de competencia y de éxito en su trabajo y en su capacidad de interactuar con las personas.

Causas del Burnout

El Burnout surge como consecuencia de situaciones estresantes que provocan que el individuo este más predispuesto a padecerlo.

El estrés suele tener carácter laboral primordialmente, en la interacción que el individuo mantiene con los diversos condicionantes del trabajo y que son la clave para la aparición del Burnout.

Las actuaciones que desencadenan suelen ser intensas y/o duraderas, por que el Burnout se conceptualiza como un proceso continuo que se manifiesta de una manera paulatina y que va interiorizando el individuo hasta provocar en este los sentimientos propios del síndrome.

Dentro de las afectaciones Físicas podemos encontrar una disminución en los niveles de salud que pueden desencadenar síntomas como:

Insomnio	Dificultad para conciliar el sueño al acostarse.
Ansiedad	Respuesta emocional o conjunto de respuestas que engloba: aspectos subjetivos o cognitivos de carácter displacentero.

Depresión	Diagnóstico psiquiátrico que describe un trastorno del estado de ánimo, transitorio o permanente, caracterizado por sentimientos de abatimiento, infelicidad y culpabilidad, además de provocar una incapacidad total o parcial para disfrutar de las cosas y de los acontecimientos de la vida cotidiana.
Estrés	Reacción fisiológica del organismo en el que entran en juego diversos mecanismos de defensa para afrontar una situación que se percibe como amenazante o de demanda incrementada.
Cansancio	Falta de fuerzas después de realizar un esfuerzo físico, intelectual, emocional, o por la falta de descanso. Pero puede ser síntoma de una enfermedad, sino hay una actividad previa que lo justifique.
Olvido	Acción involuntaria que consiste en dejar de recordar, o de guardar en la memoria, información adquirida.
Dificultad para concentrarse	Síntoma que puede surgir de problemas físicos y psicológicos o emocionales. Las condiciones psicológicas que pueden disminuir la concentración incluyen depresión, ciertos trastornos de ansiedad y el estrés.
Apatía	Falta de emoción, motivación o entusiasmo. Es un término psicológico para un estado de indiferencia, en el que un individuo no responde a aspectos de la vida emocional, social o física.

Irritabilidad	Capacidad de un organismo o de una parte del mismo para identificar un cambio negativo en el medio ambiente y poder reaccionar. Tiene un efecto patológico o fisiológico.
Dolores de estomago	Dolor que se siente en el área entre el pecho y la ingle, a menudo denominada región estomacal o vientre.
Diarreas	Alteración de las heces en cuanto a volumen, fluidez o frecuencia en comparación con las condiciones fisiológicas, lo cual conlleva una baja absorción de líquidos y nutrientes.
Vómitos	También llamado emesis, es la expulsión violenta y espasmódica del contenido del estómago a través de la boca.
Falta de apetito	Anorexia es la falta de sensación de apetito. Este síntoma puede tener causas físicas o psíquicas. Hay que diferenciar la anorexia de la anorexia nerviosa, esta última es un trastorno de la alimentación.
Dolores de cabeza constantes	Cefalea : hace referencia a los dolores y molestias localizadas en cualquier parte de la cabeza
Hipertensión arterial	Enfermedad crónica caracterizada por un incremento continuo de las cifras de la presión sanguínea en las arterias.
Desmayos	Pérdida brusca de conciencia y de tono postural, de duración breve, con recuperación espontánea sin necesidad de maniobras de reanimación.

En las afectaciones psicológicas, la personalidad es uno de las principales afectaciones de la víctima ya que sus estados de ánimo cambian constantemente y estos pueden ser percibidos por las personas que les rodean, estas alteraciones causadas por el Mobbing con frecuencia son:

Nerviosismo	Estado pasajero de excitación nerviosa, inquietud o de falta de tranquilidad.
Obsesión	Perturbación anímica producida por una idea fija, que con tenaz persistencia asalta la mente. La obsesión tiene múltiples facetas de expresión.
Aislamiento	Mecanismo de Defensa, frecuente en la neurosis obsesiva, consistente en aislar un pensamiento o comportamiento eliminando sus conexiones con otros pensamientos, y llegando incluso a una ruptura con la existencia del individuo.
Incapacidad para manifestar alegría	Incapacidad para experimentar placer, la pérdida de interés o satisfacción en casi todas las actividades. Se considera una falta de reactividad a los estímulos habitualmente placenteros.
Actitud hostil	Se aplica a la persona que muestra una actitud de enemistad o aversión hacia otra
Actitud cínica	La actitud cínica está vinculada al sarcasmo, la ironía y la burla.

Pesadillas	Trastorno de la conducta durante el sueño asociado con episodios breves o parciales de despertar, sin que se produzca una interrupción importante del sueño ni una alteración del nivel de vigilia diurno.
Trastornos de sueño	Amplio grupo de padecimientos que afectan el desarrollo habitual del ciclo sueño-vigilia. Algunos trastornos del sueño pueden ser muy graves e interferir con el funcionamiento físico, mental y emocional del individuo.

Alteraciones sociales, al hablar de alteraciones sociales es evidente que las personas que conviven con la víctima puedan percibir conductas anómalas a la misma estas pueden ser conductas tales como agresividad, desconfianza, aislamiento, venganza e inadaptación a su grupo o entorno social. Esto es reflejado en el plano familiar y puede ser detectado como:

- Falta de afectividad
- Ruptura matrimonial
- Agresividad familiar

Todos estos cambios en los estados de ánimo de la víctima pueden hacerla sentir culpable e incompetente, generando que su familia no permanezca unida. Creando así un ambiente o entorno en donde la víctima del Mobbing puede llegar a las últimas consecuencias como el suicidio.

Alteraciones Laborales, los agresores dentro de las empresas u organizaciones originan de manera constante:

- Un ambiente de trabajo inadecuado
- Ausentismo constante
- Falta de productividad
- Incapacidades medicas recurrentes
- Falta de motivación
- La calidad y cantidad de trabajo es nula o escasa
- Se eleva la probabilidad de accidentes

Quinta Fase Exclusión de la Actividad Laboral

Las fases anteriores generan una imagen deteriorada de la víctima hasta “destruir por completo su carrera profesional” y llegar a impedir su rehabilitación laboral.

Las victimas al no poder resistir el acoso y ser diagnosticadas por un psicólogo o psiquiatra, son aisladas de su entorno profesional.

3.2 Formas de Acoso con distintos efectos sobre las personas

Reducción de la posibilidad de la victima de comunicarse Adecuadamente con otros, incluido con el propio Acosador.

En esta forma de acoso podemos apreciar distintas maneras en las que el acosador puede ser el jefe quien no permite que la victima tenga forma alguna

de comunicarse, se le interrumpe continuamente cuando trata de hablar, evitando así que se exprese libremente. La víctima es objeto constante de gritos e insultos, todos estos ataques verbales van acompañados de críticas y comentarios despectivos hacia trabajos realizados por la víctima.

Se producen críticas hacia su vida privada.

Se aterroriza a la víctima con llamadas telefónicas

Se le amenaza verbalmente

Se le amenaza por escrito

Se rechaza el contacto con la víctima evitando de esta forma el contacto visual, mediante gestos de rechazo explícito, desdén o menosprecio.

Se ignora su presencia dirigiéndose solo a terceras personas.

Evitar que la víctima tenga contactos sociales

En esta forma de acoso se busca que la víctima no tenga contacto con los demás miembros de la organización evitando que tenga comunicación.

No se le permite que se dirija a los superiores.

Se le asigna un puesto de trabajo encasillando a la víctima y aislándola de los compañeros.

Se le prohíbe a los compañeros de trabajo hablarle a la víctima dentro y fuera del horario laboral.

Se niega rotundamente la presencia física de la víctima dentro de la organización.

Descreditar a la víctima o impedirle mantener su reputación personal o laboral

Se generan calumnias o maldiciones hacia la víctima.

Se hacen circular rumores sin fundamentos que se convierten en chismes y que tienen por fin afectar a la víctima.

Se hacen burlas y se intenta ridiculizar a la víctima sobre cualquier acto cometido.

Se le atribuye a la víctima enfermedades mentales o problemas psicológicos inexistentes

Se intenta forzar a la víctima a someterse a exámenes o diagnósticos psiquiátricos

Se le inventan enfermedades ficticias

Se les imita gestos, posturas, tono de voz, ademanes o se les pone apodos.

Se atacan sus creencias políticas y religiosas

Se hace burla de su vida privada

Se hace burla de sus orígenes o de su nacionalidad

Se le obliga a realizar trabajos o tareas humillantes

Se monitoriza, anota, registra y consigna inequitativamente el trabajo de la víctima en términos malintencionados.

Se cuestionan o contestan las decisiones tomadas por la víctima

Se le injuria en términos obscenos o degradantes

Se acosa sexualmente a la víctima con gestos o proposiciones.

Reducir la ocupación de la víctima y su empleabilidad mediante la desacreditación profesional

No se le asigna a la víctima trabajo alguno.

Se priva de cualquier ocupación y se vigila que no pueda encontrar tarea alguna por sí misma

Se les asigna tareas completamente inútiles y en ocasiones absurdas

Se les asigna tareas muy inferiores a su capacidad o a sus competencias profesionales

Se les asigna sin cesar tareas nuevas

Se les obliga a ejecutar trabajos humillantes

Se les asigna tareas que requieren de una experiencia superior a las competencias que posee, con la intención de desacreditarla.

Afectación a la Salud Física y Psíquica de la Víctima.

Se le obliga a realizar trabajos peligrosos o especialmente nocivos para la salud

Se le amenaza físicamente

Se le agrede físicamente a la víctima, pero no son lesiones graves, a título de advertencia.

Se les ocasiona desperfectos en su puesto de trabajo o en su domicilio.

Se agrede sexualmente a la víctima.

El hostigamiento también se puede dar por omisión o de manera pasiva, esto se puede ver reflejado en las limitaciones que presenta al sujeto como las restricciones en:

Uso de materiales o equipos

Prohibiciones u obstaculizaciones en el acceso a la información

Eliminación del apoyo para el trabajo

Eliminación de la capacitación o adiestramiento

3.3 Actores del Mobbing

Perfil del acosador

El acosador es el principal objeto de atención en el tema del Mobbing ya que en él se centra el estudio de la personalidad y los rasgos patológicos que presenta quien en una organización se dedica a destruir psicológicamente a sus semejantes

Como característica principal se puede apreciar que el acosador tiene un móvil común en donde siempre trata de encubrir sus actos de modo que actúa con cierto camuflaje pasando desapercibido en la organización.

Los rasgos principales que lo llevan a actuar son el miedo y la inseguridad que experimenta ya que estas 2 situaciones hacen que tenga deficiencias en sus carreras profesionales y laborales, lo que ocasiona una baja en su autoestima, en su reputación y por lo tanto se ve reflejada en la organización y la posición que ocupa en la misma.

Pueden ser vistos como predadores y se caracterizan por su carencia de sentido del humor, ya que no han aprendido a reírse de si mismos y además, zozobran cuando escuchan risas y carcajadas de dicha ajena

Como menciona el Autor Iñáqui Piñuel, el acosador presenta enfermedades características que se vuelven rasgos distintivos.

Estas enfermedades psicológicas son:

Psicopatía	Trastorno antisocial de la personalidad caracterizado por no poder empatizar ni sentir remordimiento
Paranoia	Término psiquiátrico que describe un estado de salud mental caracterizado por la presencia de delirios autorreferentes.
Trastorno narcisista	Trastorno de la personalidad (desórdenes dramáticos, emocionales, o erráticos) caracterizado por un patrón general de grandiosidad (en la imaginación o en el comportamiento), una necesidad de admiración y una falta de empatía

En la Psicopatía existen anomalías psíquicas que a pesar de la integridad de las funciones perceptivas y mentales, se halla patológicamente alterada la conducta social del individuo que la padece.

En la paranoia existe una perturbación mental fijada en una idea o en un orden de ideas. La paranoia es un término psiquiátrico que se describe como un estado de salud mental caracterizado por la presencia de delirios autorreferentes.

El trastorno narcisista se caracteriza por un patrón general de grandiosidad, necesidad de admiración y falta de empatía que empieza comúnmente al principio de la edad adulta y se da en diversos contextos.

A medida que el acosador va teniendo éxito al deshacerse de sus víctimas va reforzando su conducta para continuar siendo alguien que no enfrenta sus profundos complejos que siente ante el entorno y ante sí mismo.

El principal complejo que se genera es el complejo de inferioridad, que opera en forma de culpabilidad, el acosador se siente mal por no tener o poseer atributos que la víctima tiene, el acosador empieza a actuar poco a poco y debido a los complejos que presenta, a desarrollar un complejo de superioridad que hace que él se viva en una realidad paralela en donde de manera falsa posee valores, atributos y cualidades que en realidad son ajenos al mismo, pero cuando en su entorno llega una persona sí que posee estos atributos o características positivas, el acosador presentará un conflicto con la realidad generando así respuestas como la negación y la búsqueda de eliminar a la persona que cambia su realidad y en ese momento se convierte en una “amenaza “ para él, desarrollando así todo el acoso contra la víctima.

El acosador parece estar siempre en una competencia con todos, él los ve como adversarios o como enemigos y por lo tanto tiene que derrotarlos. Debido a las ideas paranoides que presenta, se encuentra en una constante amenaza, sintiéndose traicionado por todos los que le rodean.

El círculo vicioso refuerza estas conductas y las consecuencias se harán más notorias en forma de psicoterror, con la finalidad de desaparecer a la víctima.

Estudios realizados por los psiquiatras españoles López García Silva y Camps del Sanz demuestran un aumento en la tendencia de suicidios provocados como consecuencia del Mobbing.³⁶

El acosador logra cumplir sus objetivos cuando su víctima no ve más alternativa que retirarse de la situación en la que se ve envuelta. Logrando así la victoria para el acosador.

La empatía es imposible para el acosador, ya que no cuenta con una identidad propia, de esta forma tiende a la supervisión, el dominio, las críticas excesivas, la manipulación y todos los actos de acoso para poder buscar de esta forma su identidad.

³⁶ García L. Y P' Camps del saz. (1999). Aspectos Clínicos y prevención del psicoterror laboral. España. Mapfre Medicina.

3.4 Factores Situacionales del Mobbing

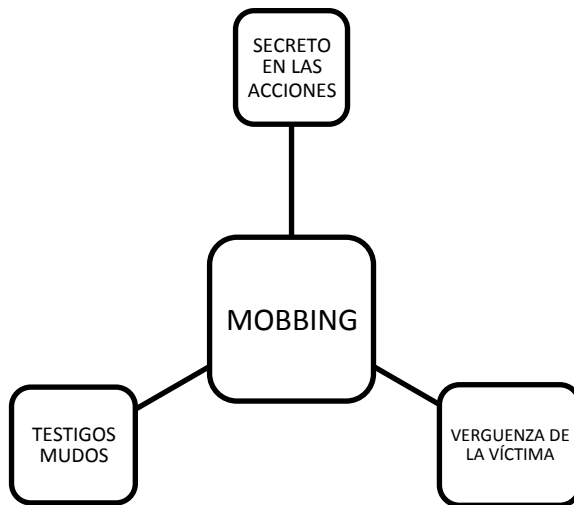


Diagrama de factores situacionales del Mobbing Piñuel. I. (2000).³⁷

Analizando los factores situacionales podemos ver que estas 3 condiciones tienen que estar presentes para que el acosador pueda llevar a cabo sus planes de ataque y destrucción psicológicos, como ya hemos visto los acosadores no actúan de manera notoria, siempre lo hacen escondidos, por eso el punto número 1 es el secreto de las acciones encubriendo sus actos o solo haciéndolos visibles cuando se encuentra con la víctima o con los demás miembros del Gang si es que existiera el mismo, el hecho de que el acosador actúe de una manera escondida hace más difícil reconocerlo y poder denunciarlo o enfrentarlo.

³⁷Piñuel. I. (2000). Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. España. Sal Terrea.

Este tipo de acciones también son muy difíciles de probar ya que por lo general nadie ha visto nada o las acciones que se cometen. El segundo punto es la vergüenza que el acosador busca generar en su víctima. Esta vergüenza la crea haciéndola culpable de cosas que por lo regular no ha cometido. Esto se logra haciéndole acusaciones recurrentes contra, hasta que la víctima empiece a creerlas y por lo tanto empezar a sentir culpa y vergüenza de los actos que no ha cometido.

Las acciones constantes generan que la víctima sufra una parálisis en sus actos y no pueda responder o actuar de forma clara ante las agresiones de las que es blanco. El tercer punto como veremos más adelante son los testigos mudos que juegan un rol muy importante dentro de la organización ya que colaboran de manera indirecta con el acosador al no denunciar lo que pasa, pero tienen conciencia de todo lo que sucede, muchas veces es por miedo de ser acosador en un futuro, el problema es que en ocasiones se unen al acosador para atacar a la víctima.

3.5 Perfil de la Víctima

La víctima del Mobbing es un tema especial ya que en ella se basa la importancia de estudio ya que cambiará su comportamiento conforme el Mobbing se haga más frecuente.

Por ejemplo: algunas víctimas comienzan a desarrollar un cierto tipo de “síndrome de Estocolmo” en donde de cierta forma tienden a justificar a su agresor, ello conlleva a la desvalorización de la persona en su ámbito personal

y profesional. Este tipo de personas presentan una elevada inseguridad, lo que las hace presa fácil del acosador.

Las víctimas por lo general se cuestionan el ¿por qué les suceden este tipo de acciones?, pero por más que la víctima genere un autoanálisis de la situación, es muy difícil si no tiene conocimiento del Mobbing, darse cuenta que está siendo un blanco de los ataques continuos del acosador

Otro factor importante que caracteriza a las víctimas del acoso laboral es que presentan de manera similar un conjunto de ideas que se denominan como “autocastigo”, la víctima tiende a cambiar su actitud y solicita permiso para todo, pide perdón por todo lo que hace.

Existen rasgos característicos personales que hacen que las personas tengan un grado de vulnerabilidad e incrementan las posibilidades de llegar a ser agredidos moral y psicológicamente en el medio laboral.

Como expresa la Psiquiatra Marie France Hirigoyen:

“la víctima no existe en tanto que la persona, sino en cuanto a ser soporte de una cualidad que el perverso intenta apropiarse. Los perversos se alimentan con la energía de los que padecen su encantamiento.

...atacan la autoestima y la confianza en sí mismo del otro para aumentar su propio valor.

...eligen a sus víctimas entre las personas que se muestran más llenas de energía y que saben gozar la vida, como si intentaran acaparar una parte de su

fuerza. La sumisión y el servilismo de sus víctimas a las exigencias de sus deseos, así como la dependencia que ellos mismos crean, suponen para ellos una prueba irrefutable de la realidad de su apropiación.

... los bienes a que nos referimos son rara vez bienes materiales. Son cualidades morales difíciles de robar: alegría de vivir, comunicación, creatividad, dones musicales o literarios...

... si no se encontrara cegado por el odio el envidioso podría aprender a adquirir una parte de esos dones a través de una relación de intercambio. Pero ello supondría una modestia que el perverso no tiene.

... los perversos absorben la energía positiva de quienes los rodean y se alimentan y regeneran con ella. Y luego vuelcan sobre ellos toda su energía negativa".³⁸

El acosador siempre buscará que la víctima se sienta culpable por las acciones que no ha cometido, o que por lo menos no han sido su culpa, generando ideas en la víctima como:

- Soy torpe
- No hago más que retrasar a los demás
- Todo lo hago mal
- Soy un inútil
- Cualquiera sabe más que yo

³⁸ Hirigoyen. M. (1999). El Acoso Moral. España (1999). Paidós.

- Deben hacer las cosas por mí porque yo solo doy problemas.

Las víctimas presentan características genéricas como ser personas empáticas, afectivas, sensibles, honradas, dignas de confianza, fiables, benévolas, dispuestas a ayudar, populares, generosas etc.

Este tipo de rasgos característicos generan en el acosador sentimientos negativos que desencadenan un complejo de inferioridad, creando así celos y envidia.

Todas estas características positivas se pueden transformar y la víctima poco a poco se irá transformando en una persona con baja asertividad, con decisiones lentas, con una alta necesidad de aprobación, inclinación por sentirse culpable, ingenua, dependiente, perderá gradualmente su confianza y de esta forma será fácil de persuadir.

Los cuadros de Mobbing o psicoterror son raramente identificados como tales por sus víctimas. Y representan un estado de confusión por parte de las mismas, en donde se preguntan con frecuencia ¿qué es lo que hacen mal?, ¿qué es lo que hacen para merecer el hostigamiento y por qué les ha tocado a ellos?. Generando la espiral victimista que los lleva a la indefensión y a la paralización.

Para los autores Daniel y Kathleen Rhodes, los acosadores buscan apropiarse de aquellas cualidades, capacidades y actitudes que no poseen, funcionando el acoso de proceso de “vampirización”

“estos “vampiros psicoactivos” son aún más hábiles, aunque menos espectaculares, que sus dobles legendarios, y rara vez son descubiertos. Responden a una amplia variedad de modelos y recurren a todo un abanico de tácticas, a veces muy sutiles, para desequilibrar a sus víctimas y absorber toda su energía psicoafectiva. Son, hasta cierto punto, totalmente conscientes de sus actos; de un modo general, cuando más conscientes son, tanto mayor es su eficacia”³⁹

Cuando la presión sobre la víctima excede los niveles soportables por las personas se pueden generar lo que se denominan crisis nerviosas o “breakdown”, esto es una ruptura psicológica en donde la persona ya no puede seguir luchando más contra su agresor. Se han realizado estudios en donde se demuestra que el mayor triunfo del hostigador es el suicidio de la víctima. Como lo mencionan los psiquiatras Españoles López García Silva y Camps del Saz dando a conocer la creciente incidencia del suicidio como una secuela del Mobbing⁴⁰.

Perfil Profesiográfico de la Víctima

La víctima es considerada como una persona con una elevada ética, una persona honrada, recta y con un alto sentido de justicia, son personas

³⁹ Rhodes. D. y Rhodes. K. (1999). Vampires: The Emotional Predators Who Want to Suck the Life Out of You. Estados Unidos. Prometheus Books.

⁴⁰García L. Y P´Camps del saz. (1999). Aspectos Clínicos y prevención del psicoterror laboral. España. Mapfre Medicina.

autónomas, independientes y con iniciativa. Son personas altamente capacitadas por su inteligencia y aptitudes que destacan por su brillantez profesional.

Antes de ser consideradas víctimas eran consideradas como populares, líderes informales entre sus compañeros, personas carismáticas que sobresalían.

Eran consideradas como personas con un alto sentido cooperativo y de trabajo en equipo, empáticos y con situaciones familiares o personales satisfactorias y positivas.

Pero los efectos del Mobbing en la víctima son devastadores, llegando a provocar cambios en sus actitudes y comportamientos de los que va a llevarle mucho tiempo recuperarse.

En los casos más graves, el efecto del Mobbing, llega a producir una desestabilización del sentido de la identidad personal que los afectados expresan como una falta de identidad.

3.6 Agentes del Mobbing, jefes, compañeros, subalternos

Para poder analizar los agentes del Mobbing tenemos que entender o definir el término “conspirar” que significa ponerse de acuerdo varias personas para obrar contra algo, principalmente contra el poder establecido.

En los agentes del Mobbing vamos a encontrar a los jefes que en la mayoría de los casos de acoso laboral, no quieren tener contacto con lo que está sucediendo. Por lo general no les gustan los problemas, y por eso suelen limitarse a dar la razón a la mayoría de los que se unen formando un grupo, a los más fuertes y solo en ocasiones, a una u otra parte alternativamente, pero sin tomar verdaderamente cartas en el asunto.

Los agentes del acoso suelen ser mayoritariamente jefes, compañeros de trabajo y subordinados. Los datos de la encuesta de la universidad de Alcalá señalan al propio jefe en 46% de los casos y a los propios compañeros en el 44%.⁴¹

Los jefes deberían de tener el deber moral de poner fin a los juegos sucios, pues al producirse el fenómeno del Mobbing, éste incide en un aumento del absentismo laboral, enrarecimiento del clima laboral, lo que a su vez provoca una disminución en la motivación de los trabajadores y en sus niveles de satisfacción y cooperación, todo lo cual acaba por traducirse en una merma de la productividad y competitividad de la empresa.

Los jefes al no saber dirigir ni motivar a sus subordinados, al no fomentar entre ellos el espíritu de colaboración y en cambio en ocasiones el fomentar los enfrentamientos y las riñas son cómplices de lo que ocurre en la organización ya que no realizan entre los empleados a su cargo una clara distribución de

⁴¹PIÑUEL. I. (2000). Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. España. Sal Terrea.

tareas especificando claramente en qué consiste el trabajo de cada uno y cuáles son sus funciones y competencias.

Los jefes no refuerzan los canales de comunicación interna, evitando que la información circule de manera fluida y certera. Generando así rumores que nadie acaba por saber si son ciertos o no.

La mayoría de los jefes no cuentan con estudios que les permita llevar adecuadamente técnicas de gestión de conflictos que facilitarían el trato de los miembros de la organización cuando este tipo de incidentes se puedan presentar, esto es indispensable para cualquier directivo, pues les permitiría adquirir habilidades para el manejo adecuado de los desacuerdos entre los trabajadores o entre el jefe y alguno de ellos. El inadecuado estilo de mando que la mayoría de los jefes presenta es un estilo autoritario y represor, lo cual genera malos modos, sin observar, ni escuchar a los subordinados, no valoran sugerencias e iniciativas que no son las propias.

Los jefes deben visualizarse dentro de la organización y dentro del equipo de trabajo y no centrarse en la solución de los problemas, buscando a un culpable sobre el cual hacer recaer la responsabilidad y al que potencialmente pudiera llegar a ser víctima de acoso. En ocasiones esta actitud es solo el reflejo de que el jefe está eludiendo sus responsabilidades.

Los compañeros también pueden ser cómplices de lo que ocurre dentro de la organización, contribuyendo con la circulación o creación de chismes o rumores acerca de la víctima, pueden seguir patrones de comportamiento en

donde dejan de hablar con la víctima, no expresan más su apoyo y no existe solidaridad de las partes.

Pueden ser testigos de injusticias pero no actúen para defender o desmentir a la misma dando una opinión aún sabiendo que lo que se dice de la misma es falso o que tiene tintes mal intencionados.

En los compañeros se genera una posición cómoda y no ética al soportar y ceder a la presión incluso del acosador y su grupo, incorporándose de esta manera al grupo del acosador, de esta forma se estará colaborando para que no exista un mejor clima social en el trabajo.

Debemos recordar que como factor importante, los agresores no suelen conformarse cobrando o atacando a una sola víctima, la tendencia es a la insaciabilidad y en caso de ir resultando de manera exitosa el plan de acoso cualquiera dentro de la organización es un target perfecto para el acosador. El cual lo tendrá en la mira, perseguirá e intentará destruirlo.

La presión que ejercen los jefes y compañeros de trabajo por envidia, competencia y egoísmo sobre el nuevo empleado, en cualquier puesto que éste tenga, es Mobbing.

Se consideran subordinadas a aquellas personas que dependen de un jefe y estos últimos, a su vez también pueden ser sujetos de acoso cuando el subordinado tiene un interés centrado en el puesto de éste y los demás

subordinados apoyan al acosador en sacar de la organización al jefe porque también aspiran ese puesto.

En este punto es conveniente retomar el Gang del Acoso en donde se aprecia que los integrantes se unen para generar un ambiente de hostilidad en donde todos contribuyen para realizar el tipo de acoso laboral ascendente.

3.7 Testigos mudos

Los testigos mudos por lo general son personas normales dentro de la organización que no forman parte del Gang del Acoso. Están en un estado de neutralidad, suelen desarrollar mecanismos o atribuciones erróneas con tendencias a satanizar a la víctima, actúan colaborando implícitamente en el comportamiento del acoso, transformándose de esta manera en cooperadores necesarios del acosador. En ellos es frecuente que se desarrolle el mecanismo de “obediencia a la autoridad”⁴² que describe Stanley Milgram como:

Las personas normales pueden, con bastante facilidad, llegar a involucrarse y a colaborar activamente en violaciones o agresiones a derechos, siempre que estos actos sean ordenados, refrendados o autorizados por personas con algún tipo de autoridad.

Los testigos mudos como su nombre lo indica “pueden presenciar actos de psicoterror y no hacer nada”, todo esto para poder salvaguardar su empleo.

⁴²González. P. (2008). Obediencia a nuestros principios. Disponible en: www.antimilitaristas.org/IMG/pdf/milgram.pdf [Mayo 2013].

Un testigo mudo es un colaborador del psicoterror porque sabe lo que esta sucediendo, y tiene la idea de que la victima algo habrá hecho para que le pase eso. No se fijan en los hechos, no observan ni analizan, actúan pasivamente.

No testifican, en caso de ser necesario, sobre los actos de agresión que han sido testigos, ya sea ante los superiores, el Departamento de Recursos Humanos, o en el Área correspondiente.

3.8 Tipos de Mobbing

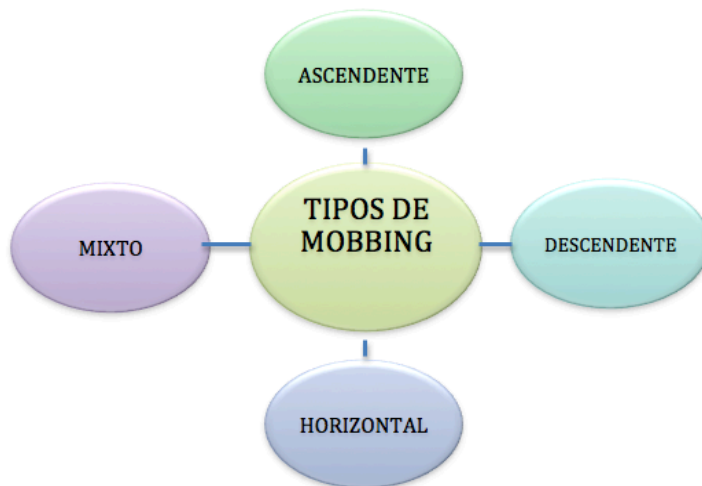


Diagrama de tipos de Mobbing Piñuel. I. (2000).⁴³

Ascendente

En el tipo de Mobbing Ascendente podemos apreciar que la victima ocupa un rango superior en el organigrama. Este tipo de acoso puede presentarse

⁴³PIÑUEL. I. (2000). Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. España. Sal Terrea.

cuando la persona es nueva en la organización e ingresa a la misma sin previo aviso y ocupa un rol dominante, generando así una insatisfacción al acosador, lo cual desatará y desencadenará la serie de actos para desestabilizarla.

También puede ser el caso que la persona sea un compañero del área de trabajo que súbitamente tuvo un ascenso. Esta persona obviamente es más carismática que el acosador, tiene mejores actitudes y por lo tanto puede dirigir mejor a sus antiguos compañeros. El acosador, empieza con su trastorno narcisista el ataque. Leymann señala que este tipo de acoso se da en un 9%, mientras que Piñuel lo ubica en un 2.5%.

Las causas del Mobbing ascendente pueden ser:

- Una actitud déspota del superior
- La intromisión de éste, en actividades de otras personas de la organización
- Falta de un plan de trabajo y planes de acción
- Ascenso sin el consentimiento del equipo de trabajo (lo que puede generar envidias en el mismo).

Descendente

El Mobbing Descendente es la Modalidad de Mobbing más común, ya que se da de un superior hacia un subordinado, en Inglés se la ha denominado “Bossing” (del termino boss = jefe) en él se generan falsas acusaciones, insultos etc., ya que la víctima no puede contestarle a su o sus superiores de manera

directa contradiciendo a estos debido al miedo que les tiene o al miedo que le genera perder el trabajo.

Es muy peligroso ver este tipo de actitudes de Mobbing descendente ya que los demás miembros de la organización pueden verse identificados y pueden actuar en una actitud mimética y atacar a la víctima en Gang de manera inconsciente. De acuerdo a estudios realizados por Leymann en (1996), el 37% de los casos pertenece a este tipo, mientras que Piñuel en el (2001) encontró que representaba el 43%.

Horizontal

En el Mobbing Horizontal; el fenómeno se da entre las personas del mismo rango jerárquico, ocurre por problemas personales, diferencias .logías laborales y por la existencia de personas físicas o psicológicamente débiles en la organización generando así un ambiente en donde el Acosador se siente seguro y puede actuar de una forma en la que sus acciones pasan desapercibidas.

El Mobbing tiene como objetivo general eliminar a un posible competidor, ya sea sustituyéndolo, provocando un despido o forzando a la víctima a renunciar. Destruir la empleabilidad es el objeto del acosador y empleará todas las tácticas necesarias para poder lograr su objetivo. Para Leymann es la situación de Mobbing más frecuente con cifras que señalan un 44% y para Piñuel un 42%.

Mixto

Se considera Mixto si el acoso comienza o tiene su origen con un superior, él cual incita a los demás miembros de la organización como: compañeros y subordinados de la víctima para que formen parte del acoso los estudios de Leymann señalan que este tipo representa el 10% de los casos.

3.9 Diagnóstico e Intervención en el Acoso Moral

Indicadores psicológicos asociados al Mobbing.

Somatización del acoso en la víctima.

Es la transformación de los problemas psíquicos en síntomas orgánicos de manera involuntaria. La persona que es objeto de semejantes comportamientos perversos por parte de otra u otras, desarrolla una serie de problemas físicos cuyo origen se encuentra en el daño causado por los ataques que recibe periódica y sistemáticamente.

Los efectos del acoso psicológico en la salud física son:

Efectos cognitivos	Reflejados como olvidos y pérdida de memoria, dificultad para concentrarse, depresión, falta de iniciativa irritabilidad, inquietud o nerviosismo, ataques de ira, sentimientos de inseguridad e hipersensibilidad a los retrasos.
Síntomas de estrés	Pesadillas, dolores de estómago, vómitos, náuseas, falta de apetito, llanto, aislamiento.

Síntomas de desajuste del sistema nervioso autónomo	Caracterizado por dolores en el pecho, sudoración, sequedad de boca, palpitaciones, sofocos, sensación de falta de aire.
Síntomas de desgaste físico	Producido por un estrés mantenido durante mucho tiempo reflejados como: dolores de espalda, dolores cervicales y dolores musculares.
Trastornos del sueño	Dificultad para conciliar el sueño, sueño interrumpido, despertar temprano.
Cansancio y debilidad	Fatiga crónica, flojedad en las piernas, debilidad, desmayo y temblores.

Heinz Leymann, encontró la siguiente incidencia estadística de síntomas entre las víctimas del Mobbing.

- Dolores de cabeza
- Dolores de espalda
- Perturbaciones en la conciliación del sueño
- Depresión
- Irritación fácil
- Deficiencias en la concentración
- Miedo al fracaso

Los efectos psicológicos en la víctima del acoso son:

Estrés postraumático (EPT)

“Las personas amenazadas, acosadas o difamadas son víctimas psicológicas. Al igual que las víctimas de guerra, se les ha colocado en un “estado de sitio” virtual que las ha obligado a permanecer constantemente a la defensiva”.⁴⁴

Es el exceso de tensión característico de las personas que viven asaltos, accidentes, catástrofes naturales, entre otros eventos que generan un suceso aislado y único, es decir que no se vuelve a dar.

Las personas afectadas por el psicoterror laboral suelen vivenciar repetidos ataques, amenazas ridiculizaciones que no les dejan otro camino que renunciar a su trabajo.

La manifestación del estrés postraumático se da porque la víctima graba en su memoria las agresiones y humillaciones padecidas y vuelve a revivirlas una y otra vez por medio de pensamientos, imágenes y emociones, especialmente en el momento del sueño.

Algunos expertos en cognitivismo sugieren que el cerebro no ha tenido una evolución como para desarrollar los acontecimientos estresantes que se dan en el trabajo. El cerebro se sigue preparando para la lucha o el ataque ante estímulos puramente sociales como el miedo a perder el trabajo, la amenaza contra la reputación, la vergüenza a ser humillado, el miedo al aislamiento social, la burla y la calumnia.

⁴⁴ Croq. L. (1994). Citado por Hirigoyen. (1994) . “Les Victimes psychiques”: Victimologie. Francia. Paidós.

Estrés por Acción continua (EAC)

Se denomina EAC para las víctimas de una serie de acontecimientos estresantes mantenidos en el transcurso de cierto lapso de tiempo. Las repercusiones del EAC como una amenaza prolongada en el Mobbing consisten en:

- Perdida del trabajo
- Ruina en la carrera profesional
- Perdida en la propia salud o sustento económico
- Perdida en la relación matrimonial o de la propia familia.

Fatiga Crónica (FC)

Los síntomas se presentan bajo una serie de dolencias disparadas e inespecíficas que tienen como núcleo la sensación de fatiga o un cansancio enorme que no desaparece con el descanso y que llegan a interferir e incluso anular la vida laboral de los que la padecen. Afecta especialmente a mujeres profesionistas de entre 25 y 50 años de edad, con posiciones jerárquicas intermedias o directivas.

Las personas que presentan fatiga pueden presentar síntomas como: depresión, confusión, tristeza, cambios en la personalidad, trastornos del sueño, trastornos de la visión y de la coordinación motriz, ataques de pánico entre otros.

Crisis nerviosa y Cambios de personalidad

Cuando la presión sobre la víctima se prolonga en el π

Generando de esta forma posibles cambios como: actitudes hostiles, nerviosismo, aislamiento voluntario, soledad, sentimientos de vacío, incapacidad para sentir placer, conductas adictivas.

Cuando la presión sobre la víctima del psicoterror se prolonga en el tiempo y alcanza niveles elevados, puede producirse una ruptura psicológica de la persona.

Existen 2 tipos de “breakdowns” o crisis nerviosas. Por un lado están las crisis producidas por alteraciones psicológicas, que son manifestaciones o síntomas de enfermedades mentales subyacentes. En este caso la etiología es psiquiátrica y suelen requerirse hospitalización y/o tratamiento y medicación.⁴⁵

Por otro lado las crisis que se generan por el psicoterror ejercido contra una víctima no tienen relación alguna con las enfermedades mentales.

El acosador influye de manera directa generando percepciones falsas y de esta forma manipulando a la víctima, crea juicios que señalan que la víctima esta loca, o tiene problemas psicológicos, atribuye estos a su personalidad convirtiéndola o haciéndola ver como una persona desequilibrada.

⁴⁵Piñuel. I. (2008). Mobbing, el estado de la cuestión. Todo lo que usted siempre quiso saber sobre el acoso psicológico y nadie le explicó. España. Ed. Gestión.

3.10 Medición del Mobbing

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

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

Se han desarrollado herramientas que se han logrado con el trabajo de muchos investigadores que proponen instrumentos que generan un valor e interpretación de los fenómenos sociales e individuales.

Una de las principales herramientas para la medición del Mobbing ha sido desarrollada por el Profesor Iñaki Piñuel llamada escala CISNEROS, es un cuestionario de carácter auto-administrado, compuesto por 43 ítems que objetivan y valoran 43 conductas de acoso psicológico.

El cuestionario forma parte del 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.

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

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

Subdimensión 1. Aspectos Profesionales con Acoso Coercitivo o Punitivo.

Subdimensión 2. Aspectos Profesionales con humillación

Subdimensión 3. Aspectos Personales con Acoso Coercitivo o Punitivo.

Subdimensión 4. Aspectos Personales con Humillación.

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

La validez de contenido es condición necesaria pero no suficiente para garantizar la utilidad práctica, diagnóstica de la escala CISNEROS, con tal fin

debe ser capaz de discriminar suficientemente las situaciones de Mobbing de aquellas otras en las que se producen conflictos interpersonales de tipo puntual. De forma convencional se ha adoptado el criterio de una duración mínima de las estrategias de acoso de 6 meses para que se considere que estamos ante una situación de Mobbing.

3.11 Barómetro Cisneros

Como hemos visto hasta el momento el profesor Iñiqui Piñuel ha realizado diversos estudios, pero su principal estudio para la detección del Mobbing se basa en su escala CISNEROS como herramienta para su prevención.

En este estudio las preguntas son las siguientes:

ESCALA CISNEROS PARA LA EVALUACIÓN DEL MOBBING

La siguiente encuesta tiene como finalidad conocer si existe Mobbing en su trabajo, todas las preguntas que a continuación usted responderá, son absolutamente confidenciales, no existen respuestas buenas ni malas, por lo que deberá contestarlas con absoluta veracidad y lo primero que venga a su mente, no deberá dejar ninguna pregunta sin contestar, todas las preguntas deberán estar respondidas para cuando entregue el cuestionario. Ni el encuestador ni la empresa donde usted trabaja podrán saber quien responde este cuestionario para mayor protección de sus datos.

1.- Señale, en su caso, quiénes son el/los autores de los hostigamientos recibidos

- 1.- Jefes o Supervisores
- 2.- Compañeros de Trabajo
- 3.- Subordinados

2.- Señale en su caso el grado de frecuencia con que se producen esos hostigamientos

- 0 Nunca
- 1 Pocas veces al año o menos
- 2 Una vez al mes o menos
- 3 Algunas veces al mes
- 4 Una vez a la semana
- 5 Varias veces a la semana
- 6 Todos los días

	COMPORTAMIENTOS
1	Mi supervisor restringe mis posibilidades de comunicarme, hablar o reunirme con él
2	Me ignoran, me excluyen, fingen no verme o me hacen invisible
3	Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme
4	Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios o mi ética
5	Evalúan mi trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada
6	Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia.
7	Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido.
8	Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias
9	Me asignan tareas rutinarias o sin valor alguno.
10	Me abruman con una carga de trabajo insoportable de manera malintencionada.
11	Me asignan tareas que ponen en peligro mi integridad física o mi salud a propósito.
12	Me impiden que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo.
13	Se me ocasionan gastos con la intención de perjudicarme económicamente.
14	Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo.
15	Le quitan valor a mi trabajo, no importa lo que haga.
16	Me acusan injustificadamente de incumplimientos, errores, fallos, inconcretos y difusos.
17	Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo.
18	Se amplifican y dramatizan de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes
19	Me humillan, desprecian en público ante otros colegas o terceros.
20	Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios,(revisión de contrato, expedientes, despido, traslados, etc.)
21	Intentan aislarme de mis compañeros dándome trabajos o tareas que me alejan físicamente de ellos

22	Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo
23	Se intenta molestarme para hacerme explotar.
24	Me menosprecian personal o profesionalmente.
25	Hacen burla de mi o bromas intentando ridiculizar mi forma de hablar, de andar, etc.
26	Recibo feroces e injustas críticas acerca de mi vida personal.
27	Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios.
28	Recibo amenazas por escrito o por teléfono en mi domicilio.
29	Me gritan o elevan la voz para intimidarme.
30	Me zarandean, empujan o avasallan físicamente para intimidarme.
31	Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de mí.
32	Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mí de manera mal intencionada.
33	Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo.
34	Limitan mal intencionadamente mi acceso a cursos, promociones, ascensos, etc.
35	Me atribuyen mal intencionadamente conductas ilícitas o antiéticas para perjudicar mi imagen y reputación.
36	Recibo una presión indebida para sacar adelante el trabajo.
37	Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables
38	Modifican mis responsabilidades o las tareas a ejecutar sin decirme nada.
39	Desvaloran continuamente mi esfuerzo profesional
40	Intentan persistentemente desmoralizarme.
41	Utilizan varias formas de hacerme incurrir en errores profesionales de manera malintencionada
42	Controlan aspectos de mi trabajo de forma malintencionada para intentar que renuncie.
43	Me lanzan insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas.

	En el transcurso de los últimos 6 meses ¿ha sido víctima de por lo menos alguna de las anteriores formas de maltrato psicológico de manera continua (con una frecuencia de más de 1 vez por semana)?.
--	---

3.12 Escala de Consecuencias del Mobbing

El siguiente cuestionario fue desarrollado como una herramienta para el análisis del Mobbing de manera organizacional en donde se pueden apreciar conductas características que son atribuidas al ambiente laboral, se dividieron en 5 aspectos:

1.- Dolencias psicosomáticas y sintomatología depresiva atribuida al ambiente laboral.

2.- Bajo auto-concepto y percepción de daño por parte de los demás

3.- Personalidad prepotente y poco sociable

4.- Aceptación de baja competencia laboral

5- Preguntas abiertas para validar:

- Confianza para denunciar acoso
- Apertura de medios de expresión
- División equitativa de trabajo
- Correcta delimitación de funciones
- Existencia de preferencias personales dentro de la organización

A continuación se presenta el segundo cuestionario donde se evalúan los puntos antes mencionados

La siguiente encuesta, tiene como finalidad conocer el ambiente de su trabajo, y así poder retroalimentar y mejorarlo en caso necesario, todas las preguntas que a continuación usted responderá, son absolutamente confidenciales, no existen respuesta buenas ni malas por lo que deberá contestarlas con absoluta veracidad y lo primero que le venga a su mente, no deberá dejar ninguna pregunta sin contestar, todas las preguntas deberán estar respondidas para cuando entregue el cuestionario. Ni el encuestador ni la empresa donde usted trabaja podrán saber quién responde este cuestionario para mayor protección de sus datos.

INSTRUCCIONES

- 1.- Responda las siguientes preguntas, marcando el cuadro correspondiente SI ó NO según sea el caso, y a continuación.
- 2.- Marque con una cruz el grado de frecuencia con que se producen las siguientes conductas o síntomas que usted considere son consecuencia de su trabajo actual.

FRECUENCIA:

- 0= NUNCA,
 1=Alguna vez,
 2=Una vez al año,
 3=Una vez al mes,
 4=Una vez a la semana,
 5=Más de una vez a la semana.

COMPORTAMIENTOS

1	¿Siente miedo o inseguridad en su trabajo?
2	¿Considera tener una baja en su autoestima como consecuencia de su trabajo?
3	¿Ha actuado con el fin de dañar a alguien en este empleo?
4	¿Considera que es superior a la mayoría dentro de la organización?
5	¿Considera que existen ataques o perjuicios hacia su persona?
6	¿Percibe a alguno de sus compañeros como una amenaza?/¿Ha recibido amenazas por parte de algún compañero de trabajo?
7	¿Se siente en competencia con algún miembro de la organización?
8	¿Se siente traicionado por algún miembro de la organización?
9	¿Tiene por costumbre supervisar, tener dominio y criticar el trabajo de los demás, cuando considera que no están haciendo bien las cosas?
10	¿Ha realizado acusaciones recurrentes contra algún miembro de la organización, por alguna razón?

11	¿Considera que el desempeño de usted en el trabajo no está a la altura de los demás?
12	¿Considera que el trabajo de usted retrasa el trabajo de los demás?
13	¿Considera que usted todo lo hace mal?
14	¿Considera que los demás saben más que usted?
15	¿Considera que no puede realizar las actividades por usted mismo?
16	¿Considera que usted es un problema para la organización?
17	¿Considera que el puesto que tiene es mayor a sus capacidades?
18	¿Considera que no cuenta con voz ni voto en las decisiones de la organización?
19	¿Considera que alguien de su trabajo, es autoritario?
20	¿Considera que estaría mejor en otro trabajo?
21	¿Ha sufrido dolores de cabeza por motivo de su ambiente de trabajo?
22	¿Dolores de espalda como consecuencia del mismo?
23	¿Dolores de estómago, asociados al empleo?
24	¿Ha sufrido perturbaciones del sueño después de algún problema asociado con el trabajo o con las relaciones laborales?
25	¿Se ha sentido triste o deprimido por algún motivo relacionado con su ambiente laboral?
27	¿Le ha costado trabajo concentrarse por motivo de su ambiente laboral?
28	¿Ha sentido miedo a fracasar en su trabajo, por sentirse presionado?
29	¿Cansado, sin ánimo o sin energía, por las presiones que ha sentido en el trabajo?
30	¿Se ha despertado sin ganas de ir a trabajar?
Conteste las siguientes preguntas solo contestando SI ó NO	
31	¿Si supiera que existe acoso en su organización sentiría confianza en denunciarlo o hacerlo público?
32	¿Considera que deberían de existir canales de comunicación que le permitan a usted expresar lo que siente a favor o en contra, dentro de la organización, sin tener miedo a sufrir represalias?
33	¿Considera que el trabajo está dividido de forma equitativa (o en forma igual para todos)?

34	¿Considera que no están bien delimitados o definidos los cargos y funciones de las personas en la organización (es decir, que a usted no se le ha dicho bien todo lo que tiene que hacer)?
35	¿Considera que existen preferencias para algunas personas en especial?

De esta forma no solo se detecta si existe Mobbing o no, sino también de manera multidisciplinaria se aprecian conductas que pueden representar un cambio en la percepción y motivación del personal, lo cual se verá reflejado en la productividad y confianza del mismo.

A través de la aplicación de estos cuestionarios el licenciado en administración puede recabar información necesaria para la toma de decisiones dentro de la organización, y de esta forma el área de recursos humanos adquiere herramientas útiles que le permiten tener un control y un análisis profundo del personal de cualquier organización analizando su conducta y sus rasgos, evitando de esta forma que el problema crezca y se convierta en un daño irreparable.

Como ya sabemos, el acoso laboral no es un problema tan solo de la víctima que lo padece o del Acosador que es el que inicia este ciclo de Mobbing, sino que es un signo característico de que las cosas no están funcionando de manera correcta dentro de la organización, en la manera en que se organiza el trabajo, la asignación de tareas, de la poca influencia que ejercen sobre los empleados, los valores y la cultura organizacional que debe estar presente en cada uno de ellos. Lo que provoca que se produzcan tales comportamientos, esto resulta nocivo para los trabajadores que muchas de las veces no tienen la menor idea de lo que está sucediendo dentro de una organización.

El acoso psicológico suele permanecer oculto y ser confundido con otros problemas organizacionales como:

- Problemas de liderazgo
- Problemas en las habilidades sociales y de convivencia
- Estilos de mando autoritarios
- Falta de experiencia por parte de la Dirección.

Detectar algo en una empresa puede verse como positivo si se tiene la tendencia al cambio y a la mejora continua o puede verse con rechazo, ya que a la mayoría de las personas no les gusta que se les indique si su organización presenta determinados problemas. En este caso es cuando se presentan respuestas por parte de los directivos que pueden ocultar los síntomas excusándose en que las conductas analizadas, no influyen o son bien vistas por ejemplo:

- 1 Pueden argumentar que las críticas, bromas a los trabajadores y malos tratos forman parte de la naturalidad del trabajo en una empresa y que el humor y el sarcasmo son parte de la naturaleza humana.
- 2 Argumentar que la naturaleza humana es conflictiva y por lo tanto no se puede coincidir en puntos de vista, opiniones y temas en común
- 3 Ignorar o negar el acoso por parte de las organizaciones argumentando que los asuntos de esa índole deben de solucionarse de manera

profesional entre adultos “desentendiéndose por completo la organización de lo que sucede”

Al tener este tipo de ideas que solo son reflejo de una mala Administración, nos damos cuenta que todo esto se verá reflejado en una baja en la productividad, mala calidad y empeoramiento de la competitividad lo que se traducirá en pérdidas económicas.

Al ser “económico “ el problema salta a la vista para muchas organizaciones que verán disminuidas sus utilidades al no tomar medidas preventivas que combatan este tipo de conductas organizacionales.

Es necesario insistir en que el acoso en el trabajo no es casual si no causal. Y por lo tanto es un acto planeado que tiene características negativas con el objeto de dañar a la víctima.

El daño que se genera a una víctima del acoso laboral no solo afecta de manera parcial a la misma, este daño se ve reflejado en su entorno y tiene un gran impacto, influye en sus compañeros de trabajo, en su vida con la pareja, la familia, los amigos, en general con todo el mundo que tiene contacto directo con la víctima.

CAPITULO 4 ESTUDIO DE LA EMPRESA

En la actualidad, el posicionamiento de las organizaciones ya no solo depende de su desarrollo en el mercado, sino también, en el desarrollo de sus componentes internos. El calificativo de una buena organización, será aquella que promueva un crecimiento tanto interno como externo.

Se ha iniciado una gestión empresarial de no sólo prestar servicio o crear productos para cubrir una necesidad a cambio de una remuneración económica; sino además, sus acciones apoyen al desarrollo de todo el público relacionado y afectado por la misma.

El propósito de este capítulo es dar a conocer la estructura de una de esas organizaciones pensada en apoyar tanto al público interno como al externo, y convertirse en un ejemplo a seguir de las organizaciones mexicanas.

Se llevó a cabo el estudio de su clima y relación organizacional, por medio de los cuestionarios de Cisneros y otro propuesto por parte del autor del presente trabajo, para diagnosticar si existen elementos que lleven a cabo el acoso o puntos clave para prevenirlo.

4.1 Antecedentes

La empresa de estudio nace en el año 2007 en la Cd. de Querétaro, después de tomar numerosos cursos y talleres de formación comercial y de desarrollo de habilidades gerenciales los fundadores se percataron de que no existía una conexión entre la transmisión del conocimiento de las habilidades y el desarrollo de la persona, dándose a la tarea de encontrar en el mercado algún programa o empresa que juntara estos dos elementos.

Encontraron en Phoenix Arizona a Blair Singer con su programa de “Little Voice Management y “Sales Partners y a Peter Thomas con su taller de vida “Life Pilot. Después de tomar estos programas nace la idea de transmitir esta información para México. Realizando un contrato con Sales Partners World Wide para ser los responsables del entrenamiento de sus Franquiciatarios de habla hispana a nivel mundial, y en el único “Navigator” del programa de Life Pilot para Latino América.

Durante 2008 comenzaron a trabajar con empresas locales en el área del Bajío implementando talleres de formación comercial y de servicio. Al llegar el 2009, son seleccionados por algunas empresas de impacto nacional para crear e impartir programas de cambio de mentalidad en sus equipos permitiéndoles expandirse al norte y centro del país.

En el 2010 trasladan las oficinas corporativas a la Ciudad de México con la finalidad de estar más cerca de sus clientes. Creando un plan estratégico enfocado a crear, diseñar e impartir programas de formación a Corporativos y Empresas Nacionales e Internacionales, logrando proyectos de mediano y largo plazo; permitiéndole al equipo crecer en infraestructura. Durante este tiempo los socios principales continuaron asistiendo a sesiones de formación, convenciones y congresos internacionales con el propósito de mantenerse a la vanguardia en estos temas.

La evolución de sus servicios en la calidad, nivel y alcance de los proyectos les ha permitido penetrar a más de 20,000 personas al año, en todos los rincones de México. En el 2013 se han consolidado como un equipo comprometido, con pasión y con un código de honor basado en sus valores.

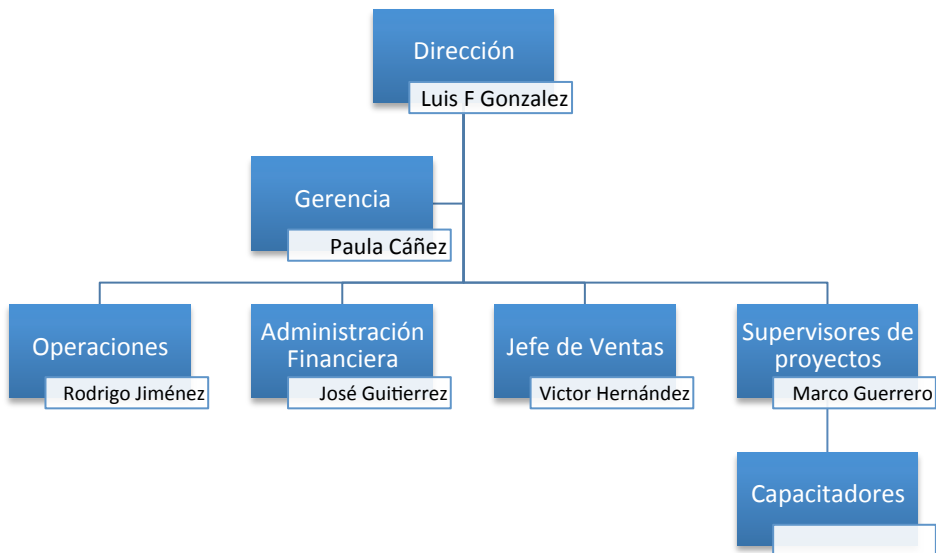
Cuentan con un equipo de más de 30 colaboradores enfocados a resolver y mejorar la formación del personal de organizaciones nacionales.

La empresa de estudio implementa sus servicios justo en el desarrollo del público interno de sus clientes, practicando los mismos valores difundidos dentro de su empresa, aún así como se ha analizado en el capítulo anterior, el Mobbing puede estar presente dentro de la organización sin ser percatado a simple vista, además de poder tener debido al crecimiento puntos que pueden desencadenarlo.

4.2 Realidad corporativa

La empresa estudiada cuenta con seis años de experiencia que la respaldan como consultora y capacitadora de recursos humanos para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones en nuestro país. Está constituida como una empresa de Sociedad Anónima de Capital Variable.

El equipo de especialistas calificados de esta organización se encuentra conformado de la siguiente manera:



Djamil Armando Ambrosio Moctezuma (11/10/13)

Los servicios que se ofrecen para el desarrollo del capital humano son:

- Programas de formación: Se define como el conjunto de servicios, temas y actividades que, entregados de forma lógica y ordenada, lleva a los participantes a un proceso de aprendizaje
- Conferencias: Exposición de expertos en el desarrollo humano y empresarial, con temas como: capacitación gerencial, liderazgo, comercio y empresarial.
- Capacitación: Generar oportunidades de crecimiento dentro del personal ya contratado en la empresa para laborar en puestos superiores o diversas áreas.
- Consultoría: Diseño de programas para el desarrollo organizacional, en diversas áreas de conocimiento.

4.3 Filosofía organizacional

“Estamos convencidos que un modelo filosófico y de valores firme nos permitirá crecer y cumplir nuestros objetivos sin desviarnos en el camino. Debemos ser congruentes con nosotros mismos. Nuestra interacción con el entorno debe de estar alineada a esta filosofía.”

MISIÓN:

“Influenciar el cambio positivo en las personas a través del potencial empresarial hacia una sociedad con valores.”

VISIÓN:

“Ser socio estratégico y primera opción en formación de las 100 mejores empresas en México.”

VALORES:

Integridad

“Entendemos que la honestidad, integridad y congruencia son la base del comportamiento humano hacia la convivencia social y crecimiento personal.”

Pasión

“Creemos firmemente que existe una fuerza interior en las personas que les permiten llegar y lograr metas que parecieran imposibles.”

Accountability:

“Cada persona es responsable de sí misma, sus acciones y resultados. El no quejarse, no hacerse la víctima y no culpar a los demás nos permite crecer como personas y al mismo tiempo influenciar de forma positiva en nuestro entorno.”

Innovación:

“Buscamos la creatividad e innovación continuamente. Nos retamos a romper paradigmas y a conocer diferentes formas de lograr los objetivos.”

Empowerment:

“El recibir y otorgar poder es trascendental. Cada persona debe de tener el poder de decidir y actuar por sí misma.”

SLOGAN:

“Nuestro Slogan habla por sí mismo. La doble misión que nos proponemos: Participar en el crecimiento de las organizaciones a través del crecimiento de las personas. Building Companies Empowering Lives.

CAPITULO 5 MÉTODO

OBJETIVO

El objetivo de este trabajo de investigación es determinar la existencia de Mobbing en una organización.

VARIABLES

Conductas de acoso y responsabilidad del mismo

INSTRUMENTOS

Barómetro CISNEROS

Escala de Consecuencias del Mobbing

PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

Se solicitó permiso al director de la empresa de estudio, el cual accedió al mismo, proporcionando la información solicitada y permitiendo el acceso a las instalaciones y después del consentimiento informado se procedió a la aplicación de los cuestionarios de manera personal e individual con cada uno de los empleados, una vez recabadas las encuestas contestadas, se procedió al vaciado de los datos para su análisis estadístico, generando así las graficas correspondientes.

CAPITULO 6 ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DIAGNOSTICO

De acuerdo al análisis factorial desarrollado para la escala de Cisneros, publicado por Hidalgo y Piñuel (2004) se presentan cuatro subdimensiones.

Subdimensión 1. Aspectos Profesionales con Acoso Coercitivo o Punitivo.

Subdimensión 2. Aspectos Profesionales con humillación

Subdimensión 3. Aspectos Personales con Acoso Coercitivo o Punitivo.

Subdimensión 4. Aspectos Personales con Humillación.

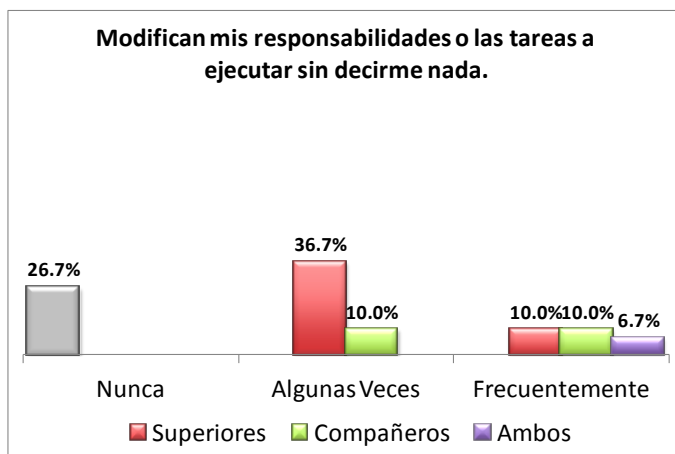
Número de Ítems		Tipo de Conducta	
		Coercitivo o Punitivo	Humillación o degradación
Ámbito de Conducta	Profesional	11	20
	Personal	5	7

Los resultados obtenidos por subdimensión son:

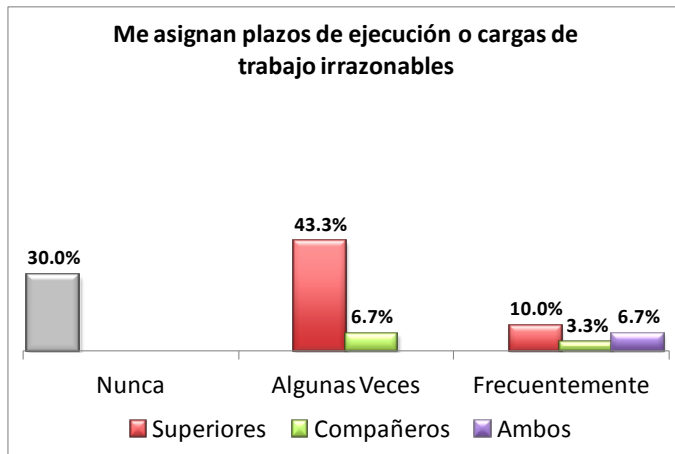
Subdimensión 1. Aspectos Profesionales con Acoso Coercitivo o Punitivo.

n	Ítem	Pcje
38	Modifican mis responsabilidades o las tareas a ejecutar sin decirme nada.	73.3%
37	Modifican mis responsabilidades o las tareas a ejecutar sin decirme nada.	70.0%
34	Limitan mal intencionadamente mi acceso a cursos, promociones, ascensos, etc.	63.3%
36	Recibo una presión indebida para sacar adelante el trabajo.	60.0%
39	Desvaloran continuamente mi esfuerzo profesional	53.3%
20	Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios,(revisión de contrato, expedientes, despido, traslados, etc.)	50.0%
21	Intentan aislarme de mis compañeros dándome trabajos o tareas que me alejan físicamente de ellos	40.0%
14	Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo.	20.0%
4	Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios o mi ética	16.7%

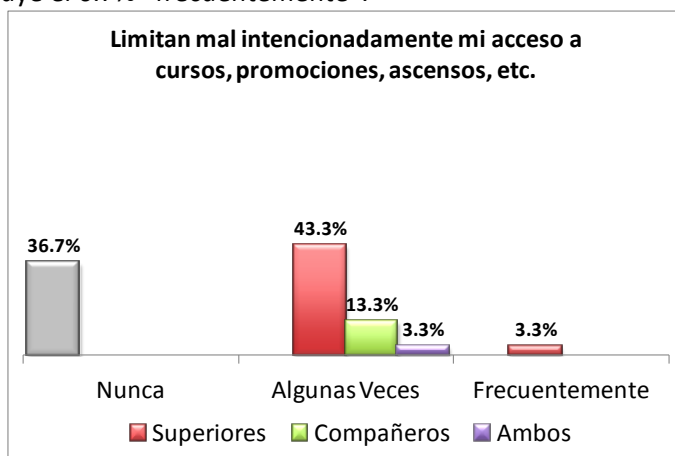
11	Me asignan tareas que ponen en peligro mi integridad física o mi salud a propósito.	13.3%
12	Me impiden que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo.	13.3%



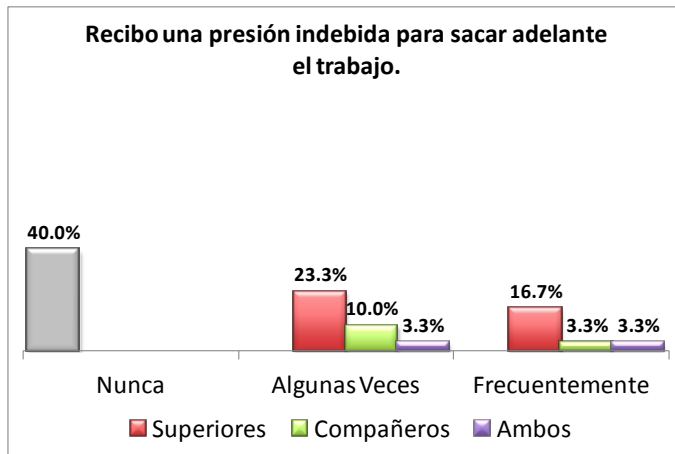
En un 73.3% se presenta este tipo de acoso, atribuido a los superiores en un 36.7% “algunas veces” y “frecuentemente” en un 10%; a los compañeros se les atribuye en un 10% “algunas veces” y también “frecuentemente”; A superiores y compañeros se les atribuye “frecuentemente” en un 6.7%.



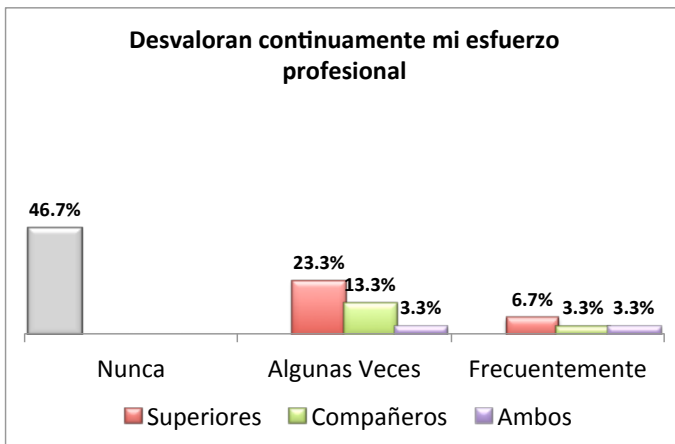
En un 70.0% se presenta este tipo de acoso, distribuidos de la siguiente manera: a los superiores se les atribuye un 43.3% “algunas veces” y en un 10.0% “frecuentemente”; a los compañeros se les atribuye un 6.7% “algunas veces” y el 3.3% es “frecuentemente”; a los superiores y compañeros (mixto) se les atribuye el 6.7% “frecuentemente”.



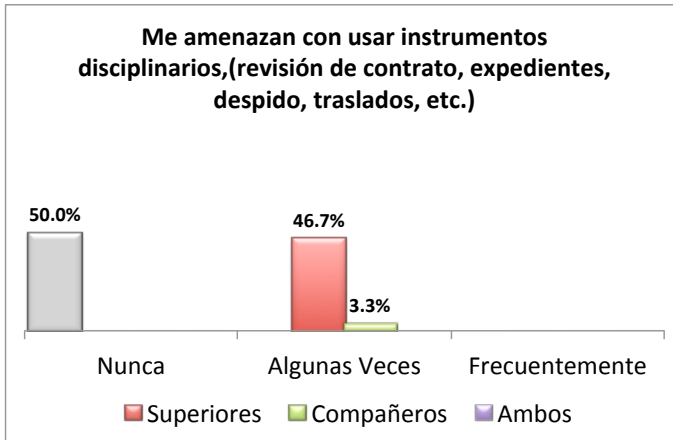
En un 63.3% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 43.3% “algunas veces” y “frecuentemente” en un 3.3%; a los compañeros se les atribuye en un 13.3% “algunas veces”; A superiores y compañeros se les atribuye “algunas veces” en un 3.3%.



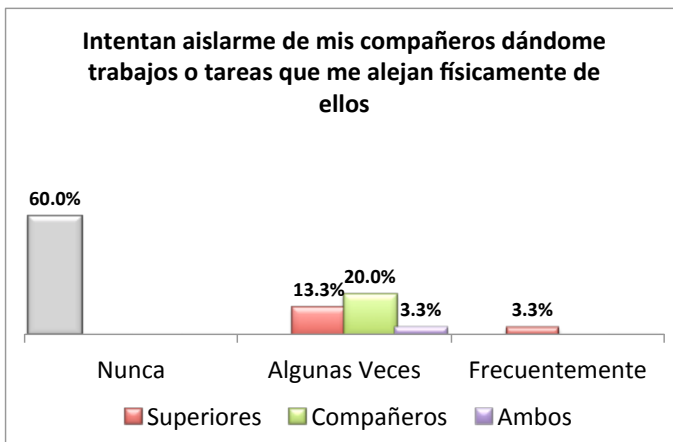
En un 60% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 23.3% “algunas veces” y “frecuentemente” en un 16.7%; a los compañeros se les atribuye en un 10.0% “algunas veces” y el 3.3% “frecuentemente”; a superiores y compañeros se les atribuye “algunas veces” en un 3.3% y 3.3% “frecuentemente”.



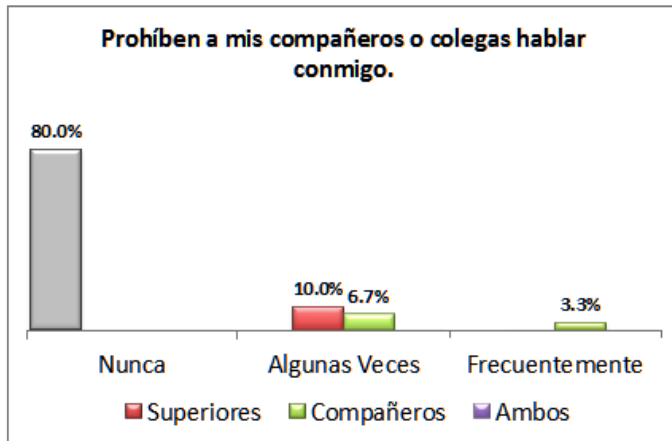
En un 53.3% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 23.3% “algunas veces” y “frecuentemente” en un 6.7%; a los compañeros se les atribuye en un 13.3% “algunas veces” y en un 3.3% “frecuentemente”; a superiores y compañeros se les atribuye 3.3% “algunas veces” y 3.3% “frecuentemente”.



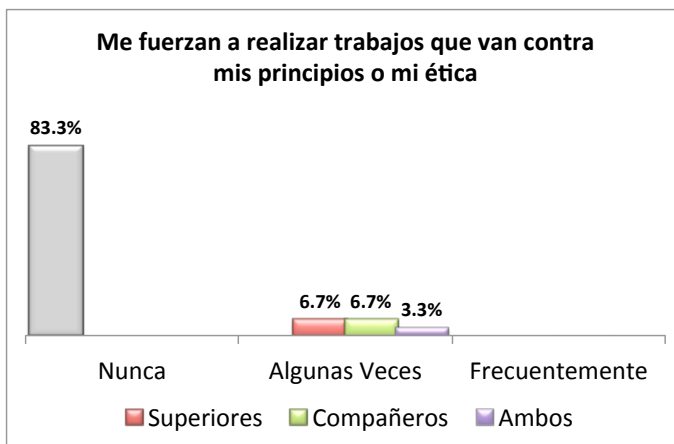
En un 50.0% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 46.7% “algunas veces”; a los compañeros se les atribuye en un 3.3% “algunas veces”.



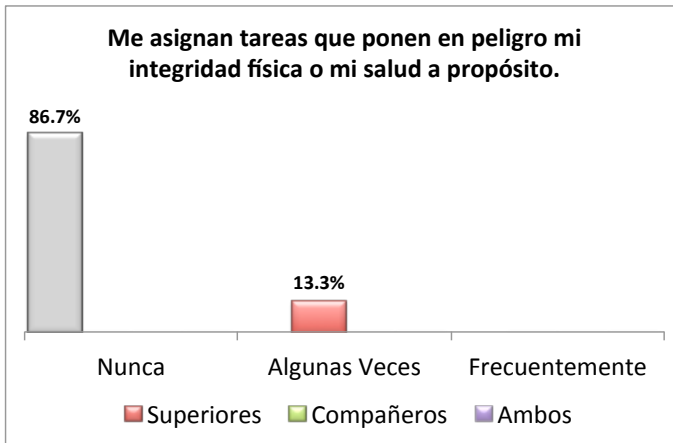
En un 40.0% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 13.3% “algunas veces” y “frecuentemente” en un 3.3%; a los compañeros se les atribuye en un 20.0% “algunas veces”; a superiores y compañeros se les atribuye 3.3% “algunas veces”.



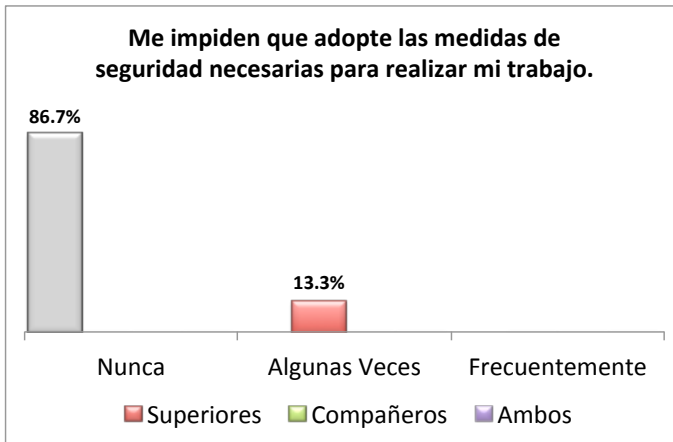
En un 20% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 10.0% “algunas veces”; a los compañeros se les atribuye en un 6.7% “algunas veces” y en un 3.3% “frecuentemente”.



En un 16.7% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 6.7% “algunas veces”; a los compañeros se les atribuye en un 6.7% “algunas veces”; a superiores y compañeros se les atribuye 3.3% “algunas veces”.



En un 13.3% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 13.3% “algunas veces”.

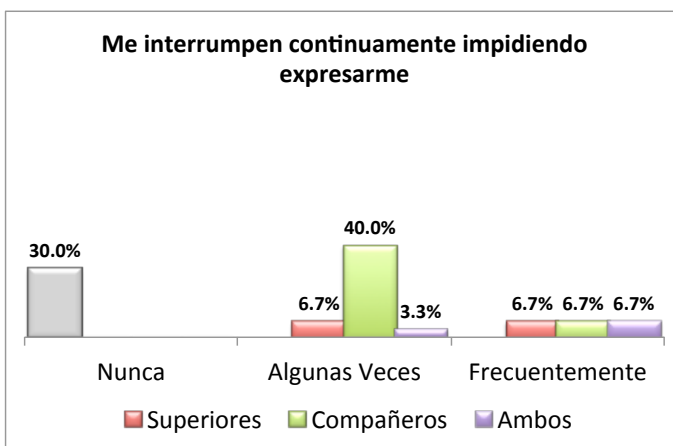


En un 13.3% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 13.3% “algunas veces”.

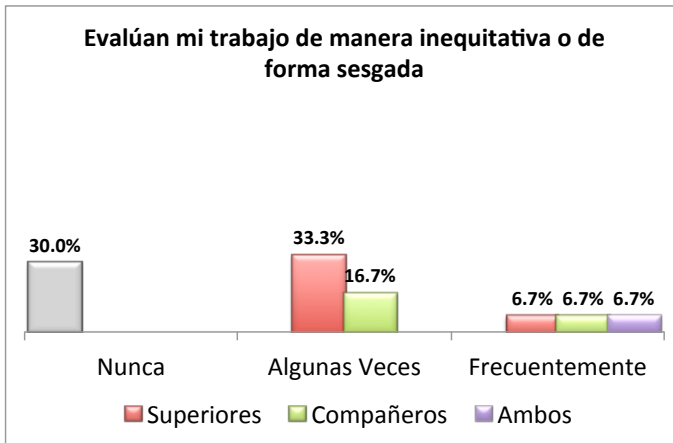
Subdimensión 2. Aspectos Profesionales con humillación

n	Ítem	Pcje
3	Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme	70.0%
5	Evalúan mi trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada	70.0%
8	Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias	70.0%
9	Me asignan tareas rutinarias o sin valor alguno.	70.0%
15	Le quitan valor a mi trabajo, no importa lo que haga.	70.0%
18	Se amplifican y dramatizan de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes	63.3%
33	Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo.	63.3%
7	Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido.	56.7%
2	Me ignoran, me excluyen, fingen no verme o me hacen invisible	53.3%
17	Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo.	53.3%
10	Me abruman con una carga de trabajo insoportable de manera malintencionada.	50.0%
16	Me acusan injustificadamente de incumplimientos, errores, fallos, inconcretos y difusos.	50.0%
1	Mi supervisor restringe mis posibilidades de comunicarme, hablar o reunirme con él	46.7%
6	Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia.	46.7%
23	Se intenta molestarme para hacerme explotar.	46.7%
29	Me gritan o elevan la voz para intimidarme.	46.7%

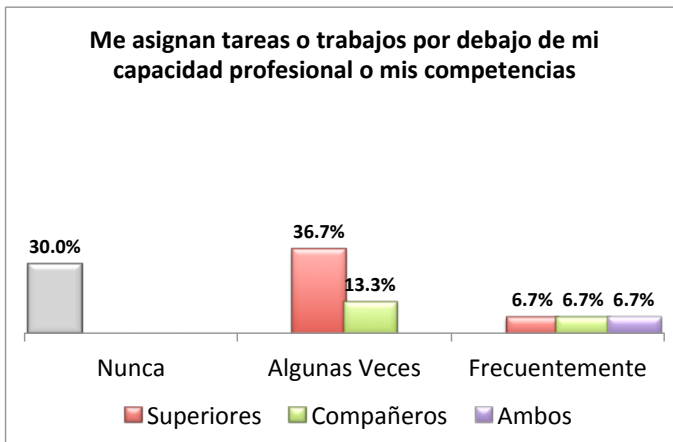
24	Me menosprecian personal o profesionalmente.	43.3%
22	Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo	36.7%
19	Me humillan, desprecian en público ante otros colegas o terceros.	16.7%
42	Controlan aspectos de mi trabajo de forma malintencionada para intentar que renuncie.	13.3%



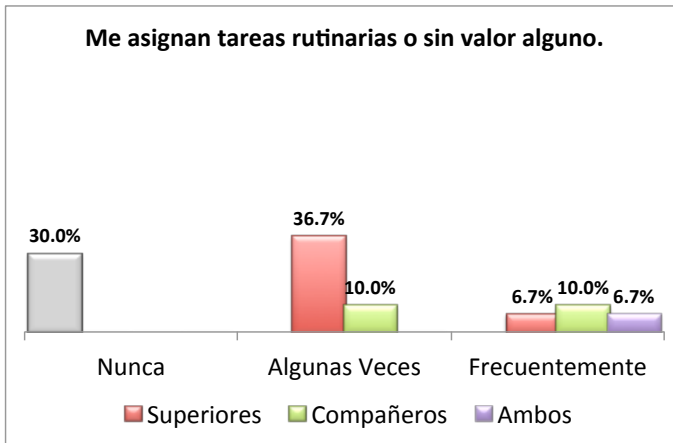
En un 70.0% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 6.7% “algunas veces” y “frecuentemente” en un 6.7%; a los compañeros se les atribuye en un 40.0% “algunas veces” y 6.7% “frecuentemente”; a superiores y compañeros se les atribuye “algunas veces” en un 3.3% y 6.7% “frecuentemente”.



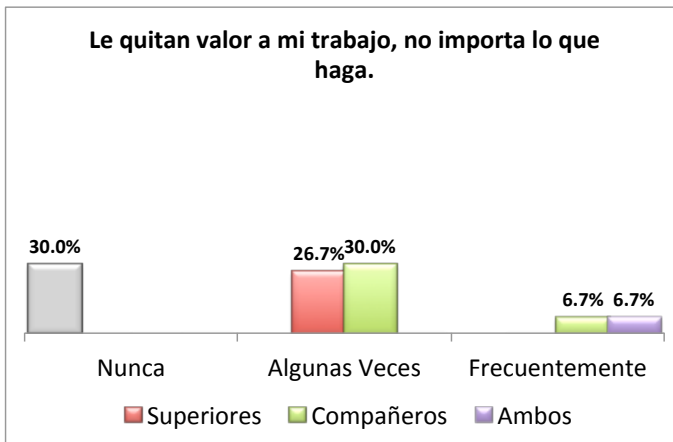
En un 70.0% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 33.3% “algunas veces” y “frecuentemente” en un 6.7%; a los compañeros se les atribuye en un 16.7% “algunas veces” y 6.7% “frecuentemente”; a superiores y compañeros se les atribuye en un 6.7% “frecuentemente”.



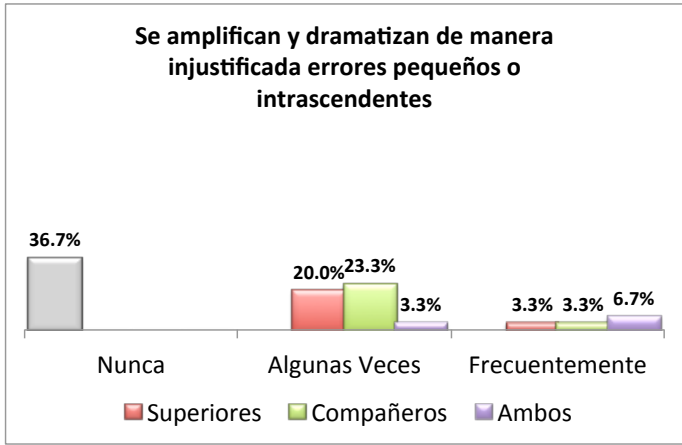
En un 70.0% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 36.7% “algunas veces” y “frecuentemente” en un 6.7%; a los compañeros se les atribuye en un 13.3% “algunas veces” y 6.7% “frecuentemente”; a superiores y compañeros se les atribuye en un 6.7% “frecuentemente”.



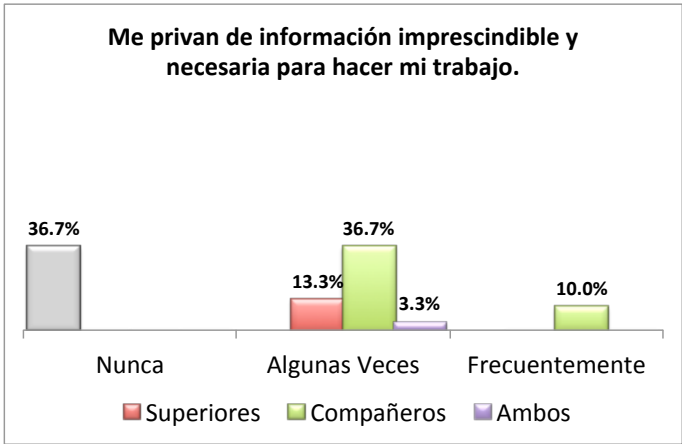
En un 70.0% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 36.7% “algunas veces” y “frecuentemente” en un 6.7%; a los compañeros se les atribuye en un 10.0% “algunas veces” y 10.0% “frecuentemente”; a superiores y compañeros se les atribuye en un 6.7% “frecuentemente”.



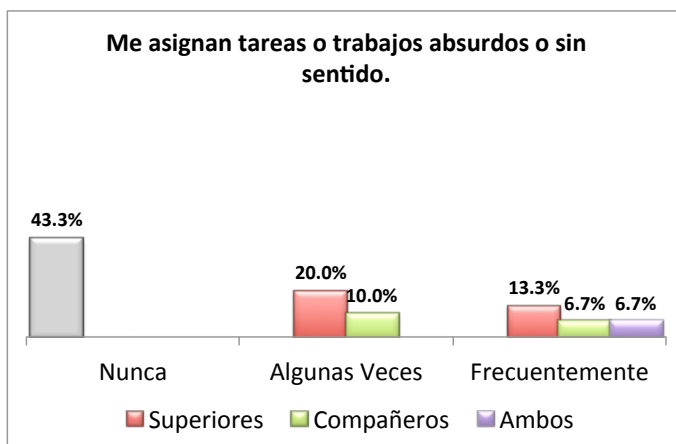
En un 70.0% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 26.7% algunas veces ; a los compañeros se les atribuye en un 30.0% “algunas veces” y 6.7% “frecuentemente”; a superiores y compañeros se les atribuye en un 6.7% “frecuentemente”.



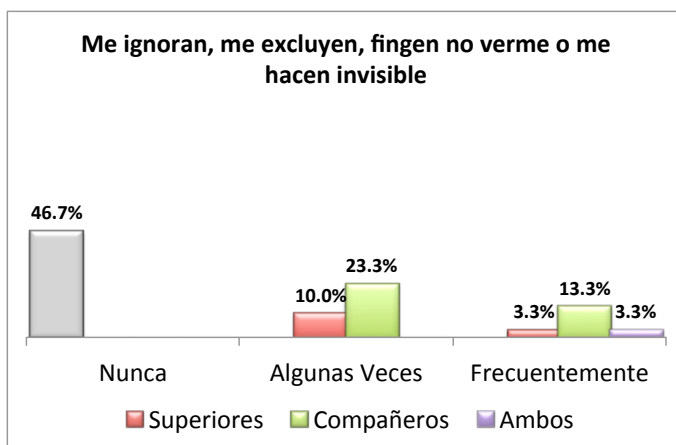
En un 63.3% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 20.0% “algunas veces” y “frecuentemente” en un 3.3%; a los compañeros se les atribuye en un 23.3% “algunas veces” y 3.3% “frecuentemente”; a superiores y compañeros se les atribuye “algunas veces” en un 3.3% y 6.7% “frecuentemente”.



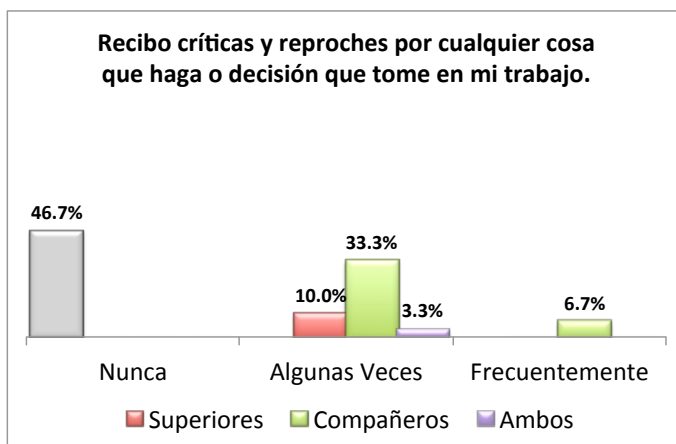
En un 63.3% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 13.3% “algunas veces”; a los compañeros se les atribuye en un 36.7% “algunas veces” y 10.0% “frecuentemente”; a superiores y compañeros se les atribuye “algunas veces” en un 3.3%.



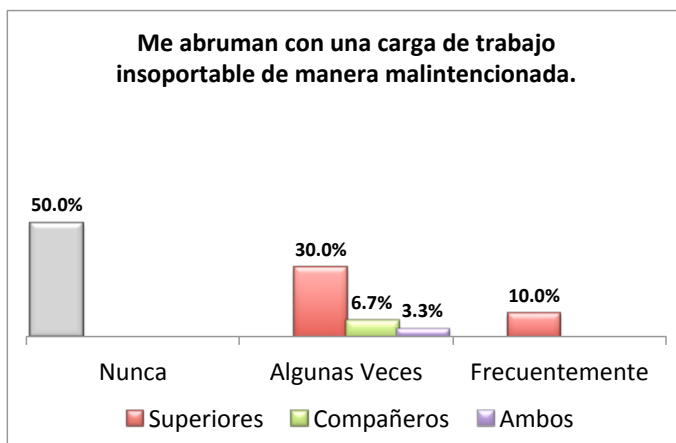
En un 56.7% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 20.0% “algunas veces” y “frecuentemente” en un 13.3%; a los compañeros se les atribuye en un 10.0% “algunas veces” y 6.7% “frecuentemente”; a superiores y compañeros se les atribuye en un 6.7% “frecuentemente”.



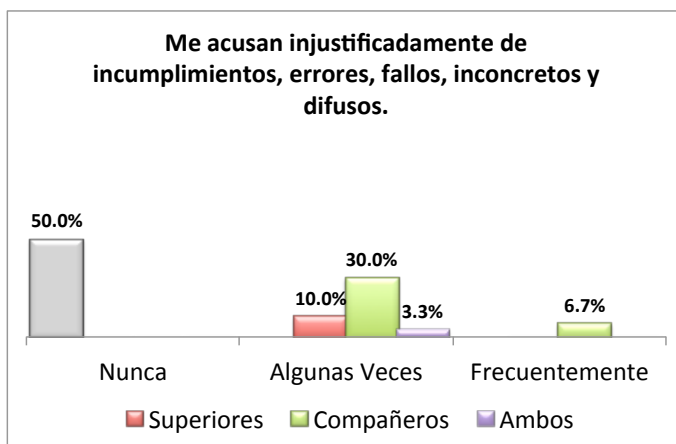
En un 53.3% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 10.0% “algunas veces” y “frecuentemente” en un 3.3%; a los compañeros se les atribuye en un 23.3% “algunas veces” y 13.3% “frecuentemente”; a superiores y compañeros se les atribuye en un 3.3% “frecuentemente”.



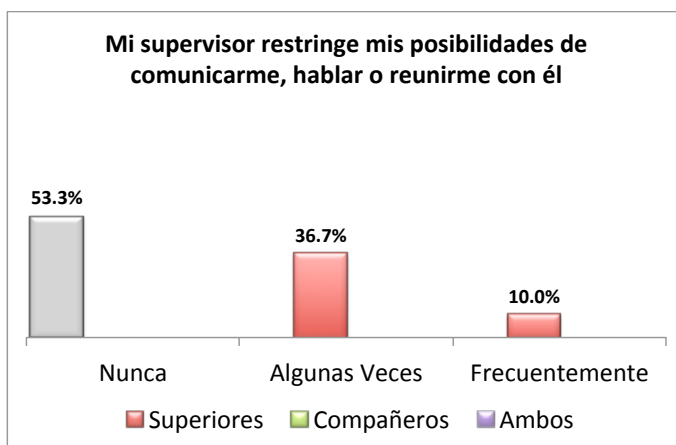
En un 53.3% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 10.0% “algunas veces”; a los compañeros se les atribuye en un 33.3% “algunas veces” y 6.7% “frecuentemente”; a superiores y compañeros se les atribuye “algunas veces” en un 3.3%.



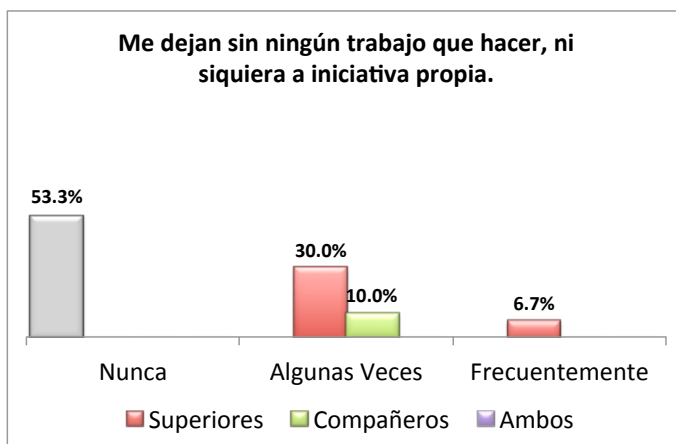
En un 50.0% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 30.0% “algunas veces” y “frecuentemente” en un 10.0%; a los compañeros se les atribuye en un 6.7% “algunas veces”; a superiores y compañeros se les atribuye “algunas veces” en un 3.3%.



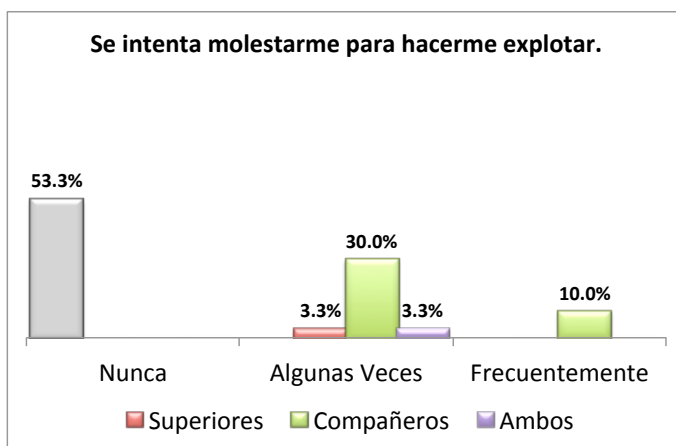
En un 50.0% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 10.0% “algunas veces”; a los compañeros se les atribuye en un 30.0% “algunas veces” y 6.7% “frecuentemente”; a superiores y compañeros se les atribuye “algunas veces” en un 3.3%.



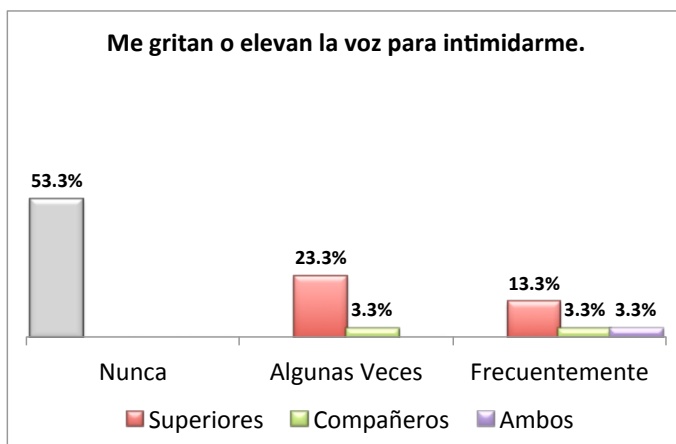
En un 46.7% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 36.7% “algunas veces” y “frecuentemente” en un 10.0%.



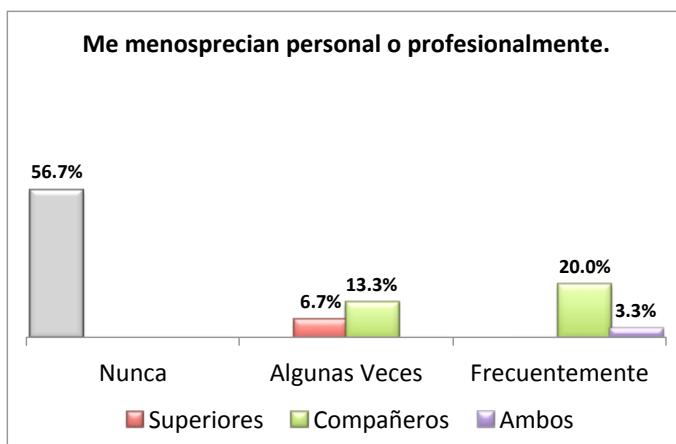
En un 46.7% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 30.0% “algunas veces” y “frecuentemente” en un 6.7%; a los compañeros se les atribuye en un 10.0% algunas veces.



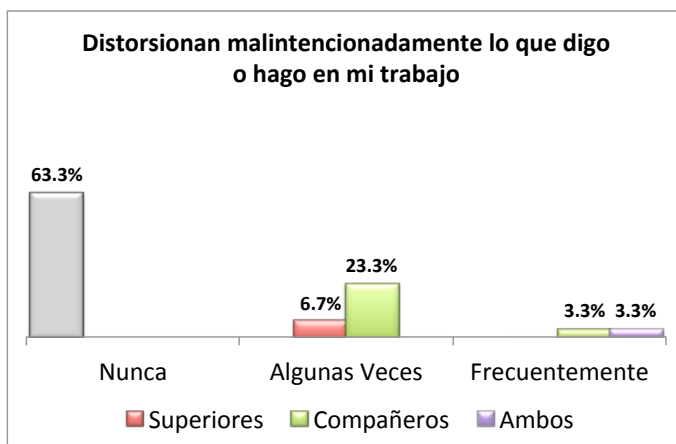
En un 46.7% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 3.3% “algunas veces”; a los compañeros se les atribuye en un 30.0% “algunas veces” y 10.0% “frecuentemente”; a superiores y compañeros se les atribuye “algunas veces” en un 3.3%.



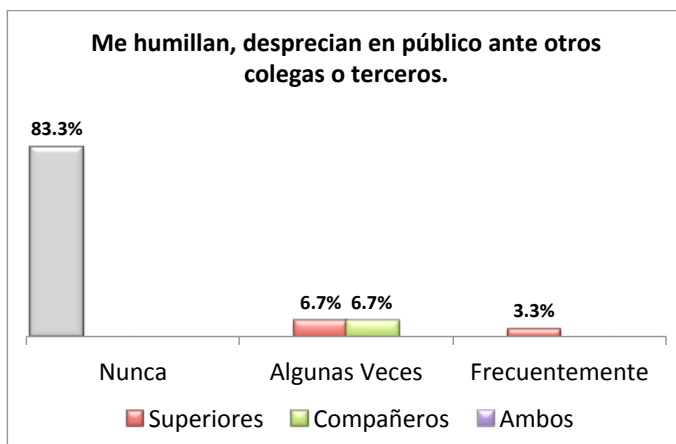
En un 46.7% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 23.3% “algunas veces” y “frecuentemente” en un 13.3%; a los compañeros se les atribuye en un 3.3% “algunas veces” y 3.3% “frecuentemente”; a superiores y compañeros se les atribuye en un 6.7% “frecuentemente”.



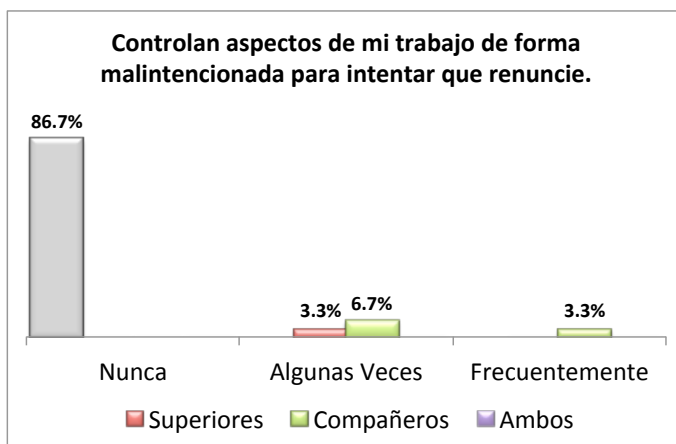
En un 43.3% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 6.7% “algunas veces”; a los compañeros se les atribuye en un 13.3% “algunas veces” y 20.0% “frecuentemente”; a superiores y compañeros se les atribuye en un 3.3% “frecuentemente”.



En un 36.7% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 6.7% “algunas veces”; a los compañeros se les atribuye en un 23.3% “algunas veces” y 3.3% “frecuentemente”; a superiores y compañeros se les atribuye en un 3.3% “frecuentemente”.



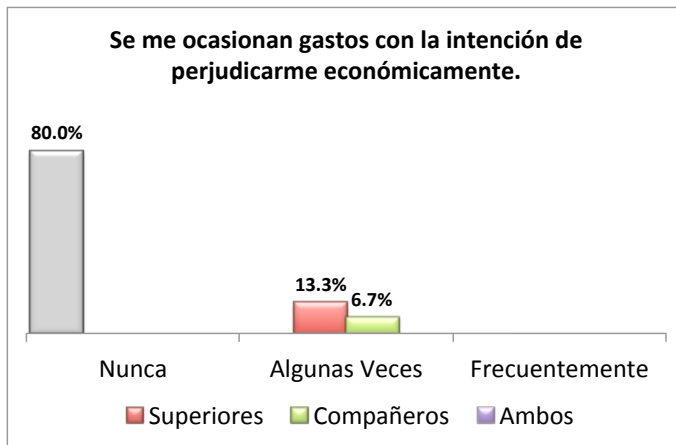
En un 16.7% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 6.7% “algunas veces” y “frecuentemente” en un 3.3%; a los compañeros se les atribuye en un 6.7% “algunas veces”.



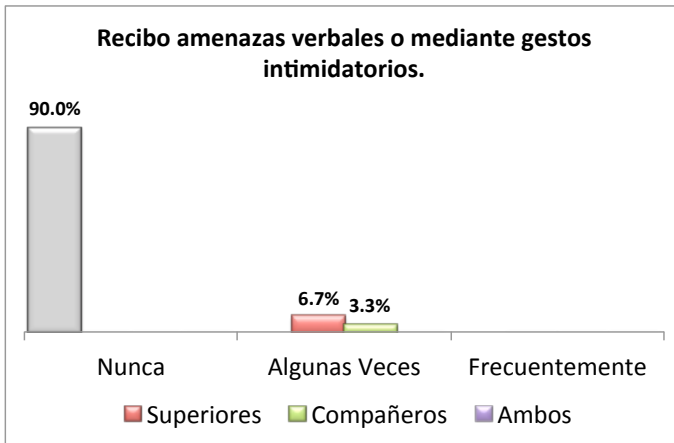
En un 13.3% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 3.3% “algunas veces”; a los compañeros se les atribuye en un 6.7% “algunas veces” y 3.3% “frecuentemente”.

Subdimensión 3. Aspectos Personales con Acoso Coercitivo o Punitivo.

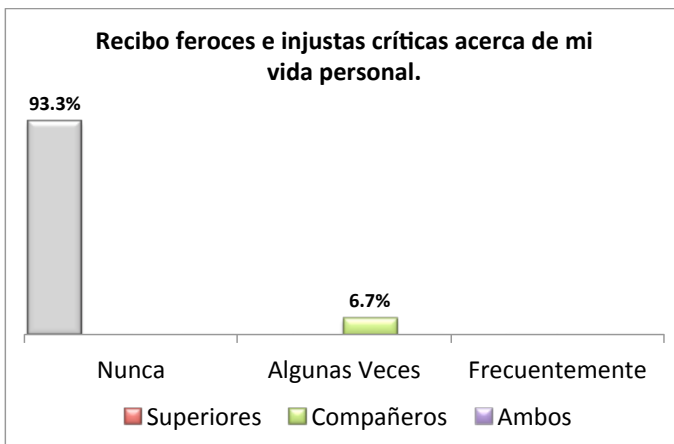
n	Ítem	Pcje
13	Se me ocasionan gastos con la intención de perjudicarme económicamente.	20.0%
27	Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios.	10.0%
26	Recibo feroces e injustas críticas acerca de mi vida personal.	6.7%
28	Recibo amenazas por escrito ò por teléfono en mi domicilio.	0.0%
30	Me zarandean, empujan o avasallan físicamente para intimidarme.	0.0%



En un 20.0% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 13.3% “algunas veces”; a los compañeros se les atribuye en un 6.7% “algunas veces”.



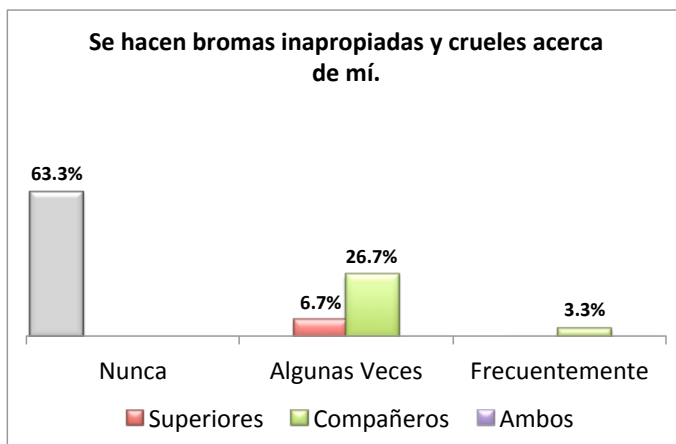
En un 10.0% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 6.7% “algunas veces”; a los compañeros se les atribuye en un 3.3% “algunas veces”.



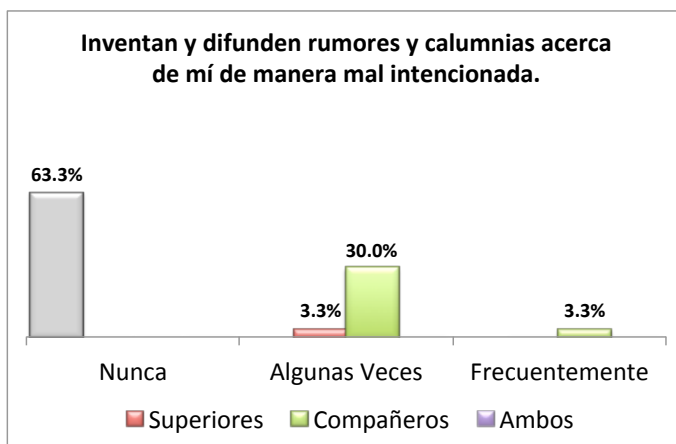
En un 6.7% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 6.7% “algunas veces”.

Subdimensión 4. Aspectos Personales con Humillación.

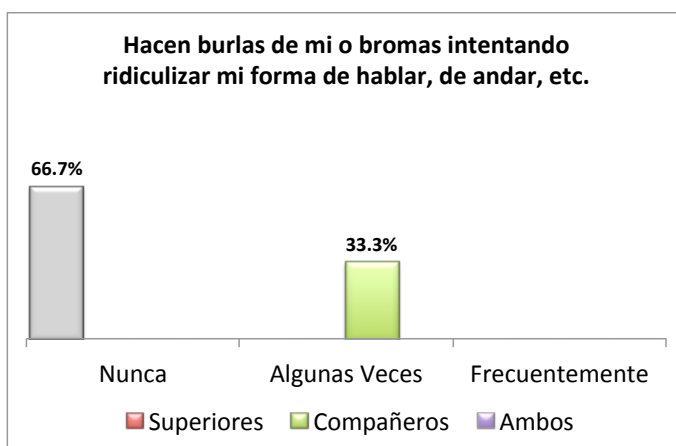
n	Ítem	Pcje
31	Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de mí.	36.7%
32	Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mí de manera mal intencionada.	36.7%
25	Hacen burlas de mi o bromas intentando ridiculizar mi forma de hablar, de andar, etc.	33.3%
41	Utilizan varias formas de hacerme incurrir en errores profesionales de manera malintencionada	23.3%
40	Intentan persistentemente desmoralizarme	16.7%
35	Me atribuyen mal intencionadamente conductas ilícitas o antiéticas para perjudicar mi imagen y reputación.	10.0%
43	Me lanzan insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas.	3.3%



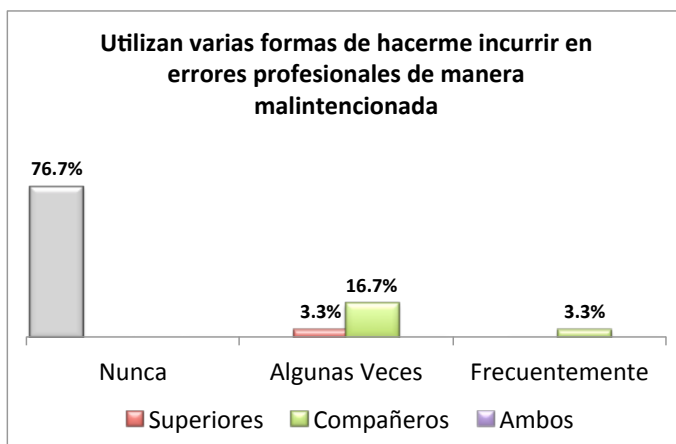
En un 36.7% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 6.7% “algunas veces”; a los compañeros se les atribuye en un 26.7% “algunas veces” y 3.3% “frecuentemente”.



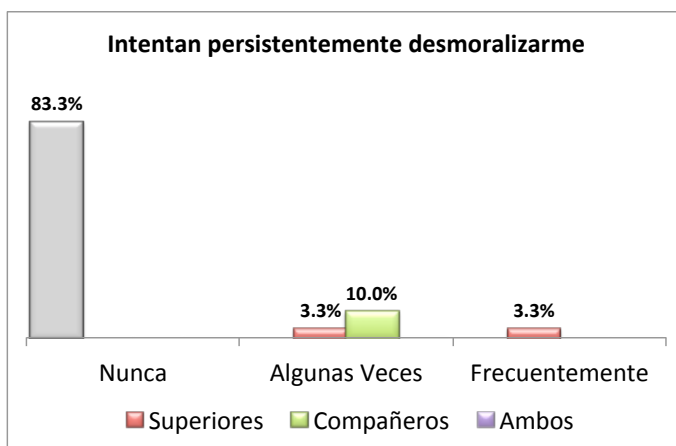
En un 36.7% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 3.3% “algunas veces”; a los compañeros se les atribuye en un 30.0% “algunas veces” y 3.7% “frecuentemente”.



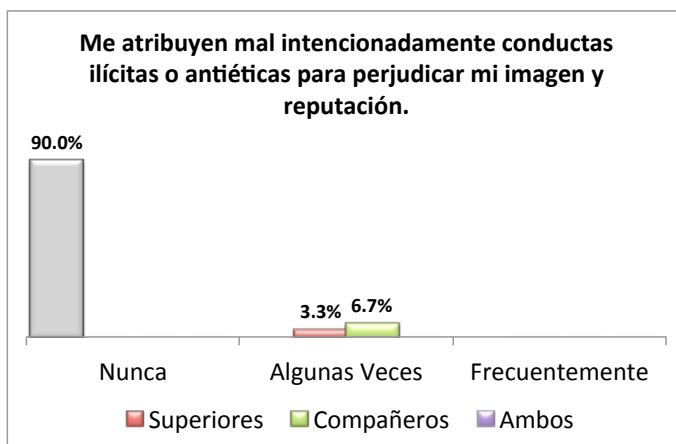
En un 33.3% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los compañeros en un 33.3% “algunas veces”.



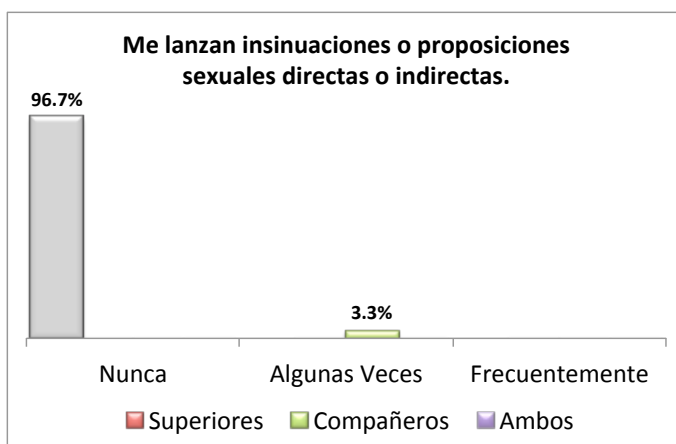
En un 23.7% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 3.3% “algunas veces”; a los compañeros se les atribuye en un 16.7% “algunas veces” y 3.3% “frecuentemente”.



En un 16.7% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 3.3% “algunas veces” y “frecuentemente” en un 3.3%; a los compañeros se les atribuye en un 10.0% “algunas veces”.



En un 10.0% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los superiores en un 3.3% “algunas veces”; a los compañeros se les atribuye en un 6.7% “algunas veces”.



En un 3.3% se presenta este tipo de acoso, donde es atribuido a los compañeros en un 3.3% “algunas veces”.

Escala de Consecuencias del Mobbing

Para determinar las distintas componentes de la Escala de Consecuencias del Mobbing se realizó un análisis factorial por el método de componentes principales con rotación varimax (SPSS 21), se encontraron cuatro factores que explican el 52.1% de la varianza total.

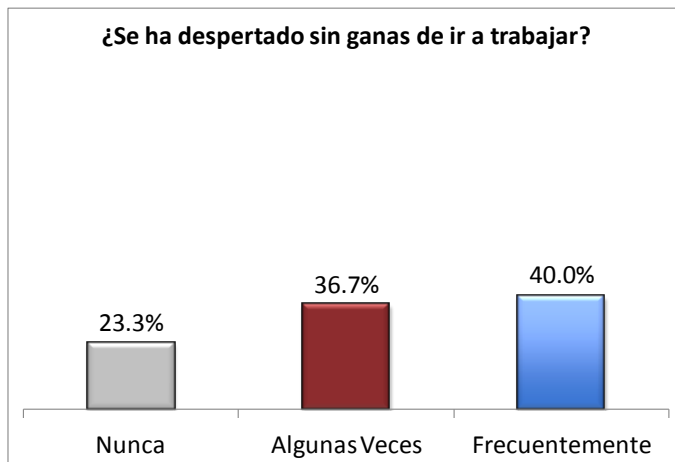
Factor	Número de ítems	% de la varianza	% acumulado
Dolencias psicosomáticas y sintomatología depresiva atribuidas al ambiente laboral.	9	24.3	24.3
Bajo autoconcepto y percepción de daño por parte de los demás.	11	16.0	40.3
Personalidad prepotente y poco sociable	5	10.8	51.1
Aceptación de baja competencia	4	1.0	52.1

A continuación se presentan los resultados para cada factor

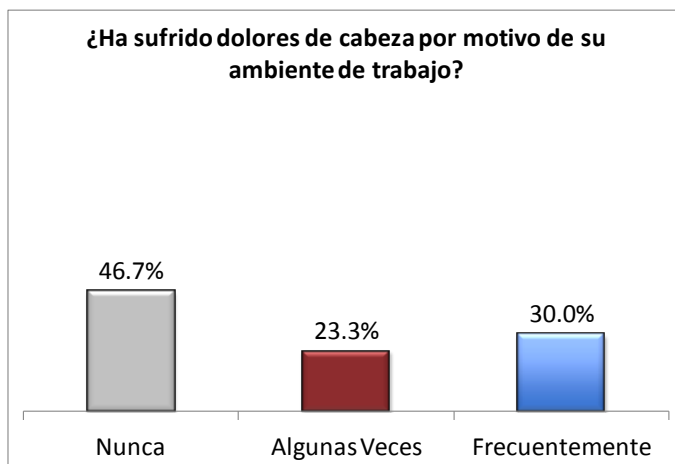
Factor 1. Dolencias psicosomáticas y sintomatología depresiva atribuidas al ambiente laboral.

n	Ítem	Pcje
30	¿Se ha despertado sin ganas de ir a trabajar?	76.7%
21	¿Ha sufrido dolores de cabeza por motivo de su ambiente de trabajo?	53.3%
28	¿Ha sentido miedo a fracasar en su trabajo, por sentirse presionado?	46.7%
23	¿Dolores de estómago, asociados al empleo?	43.3%
29	¿Cansado, sin ánimo o sin energía, por las presiones que ha sentido en el trabajo?	43.3%
22	¿Dolores de espalda como consecuencia del mismo?	40.0%
24	¿Ha sufrido perturbaciones del sueño después de algún problema asociado con el trabajo o con las relaciones laborales?	36.7%

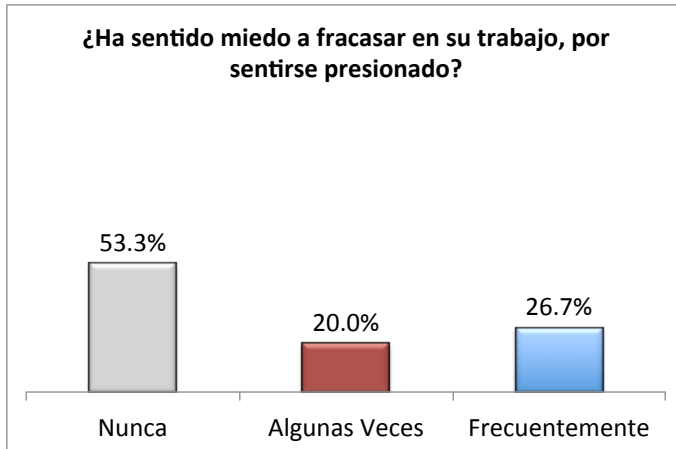
27	¿Le ha costado trabajo concentrarse por motivo de su ambiente laboral?	36.7%
25	¿Se ha sentido triste o deprimido por algún motivo relacionado con su ambiente laboral?	33.3%



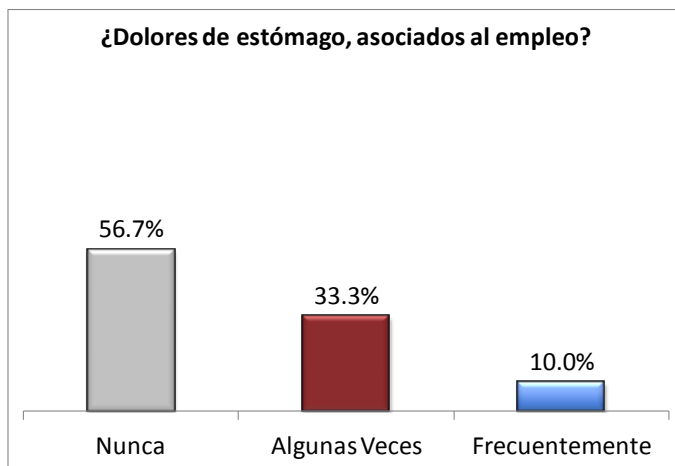
El 76.7% del personal se ha despertado sin ganas de ir a trabajar; 36.7% “algunas veces” y el 40.0% “frecuentemente”.



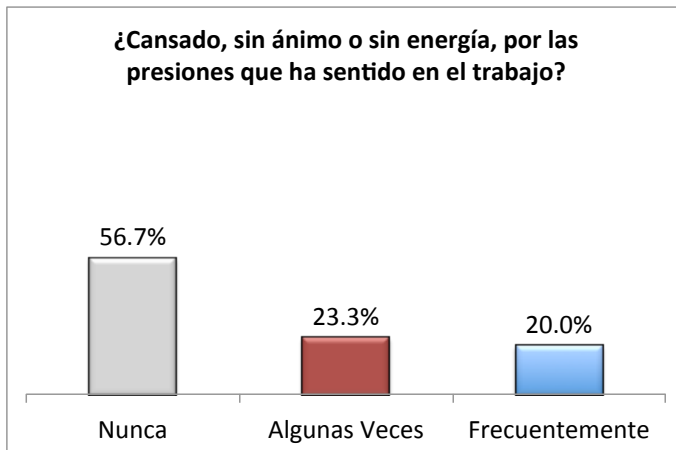
El 53.3% del personal atribuye dolores de cabeza a su ambiente de trabajo; 23.3% “algunas veces” y el 30.0% “frecuentemente”.



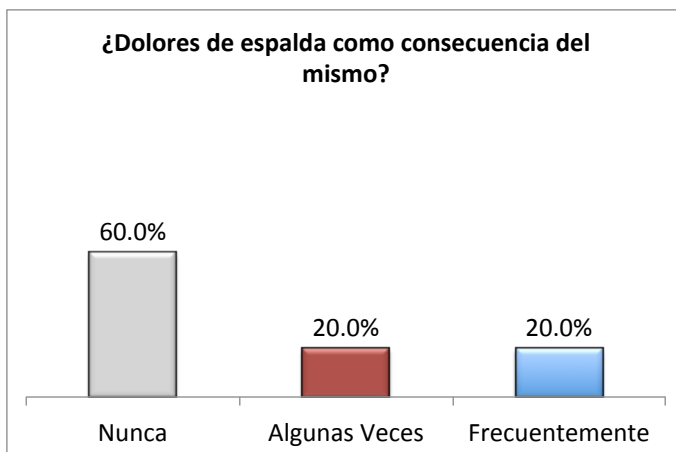
El 46.7% del personal ha sentido miedo a fracasar en su trabajo, por sentirse presionado 20.0% “algunas veces” y el 26.7% “frecuentemente”.



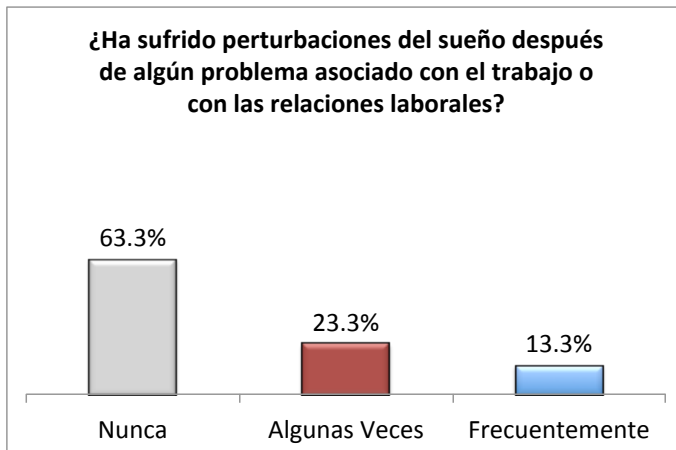
El 43.3% del personal atribuye dolores de estómago a su ambiente de trabajo; 33.3% “algunas veces” y el 10.0% “frecuentemente”.



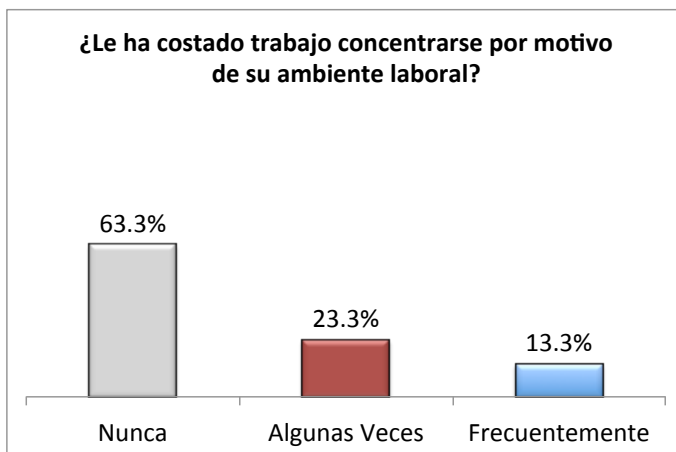
El 43.3% del personal se siente cansado o sin energía, or las presiones que siente en el trabajo; 23.3% “algunas veces” y el 20.0% “frecuentemente”.



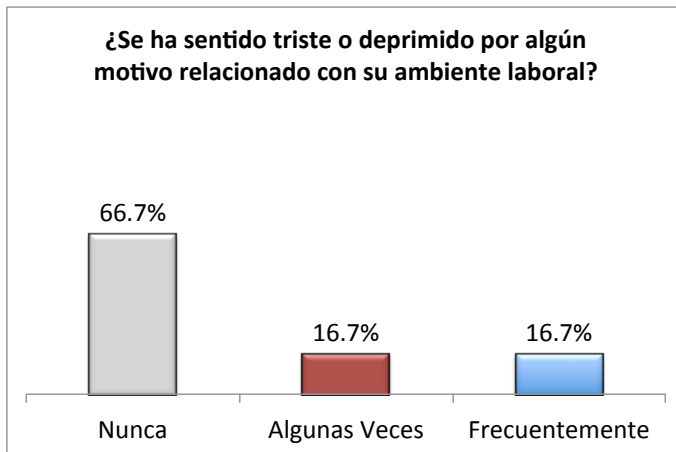
El 40.0% del personal atribuye dolores de espalda a su ambiente de trabajo; 20.0% “algunas veces” y el 20.0% “frecuentemente”.



El 36.7% del personal ha sufrido perturbaciones del sueño después de algún problema asociado con el trabajo o con las relaciones laborales; 23.3% “algunas veces” y el 13.3% “frecuentemente”.



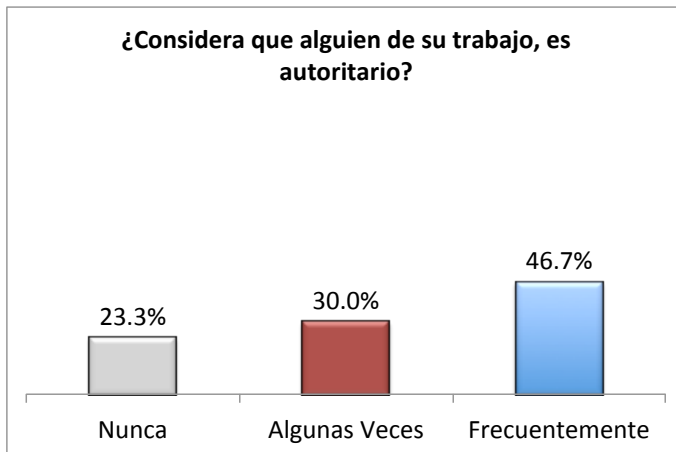
El 36.7% del personal ha costado trabajo concentrarse por motivos de su ambiente laboral; 23.3% “algunas veces” y el 13.3% “frecuentemente”.



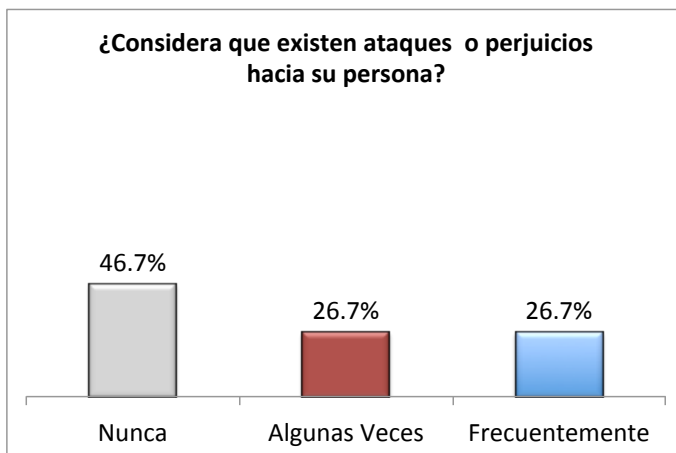
El 33.3% del personal se ha sentido triste o deprimido como consecuencia de su ambiente laboral; 16.7% “algunas veces” y el 16.7% “frecuentemente”.

Factor 2. Bajo autoconcepto y percepción de daño por parte de los demás.

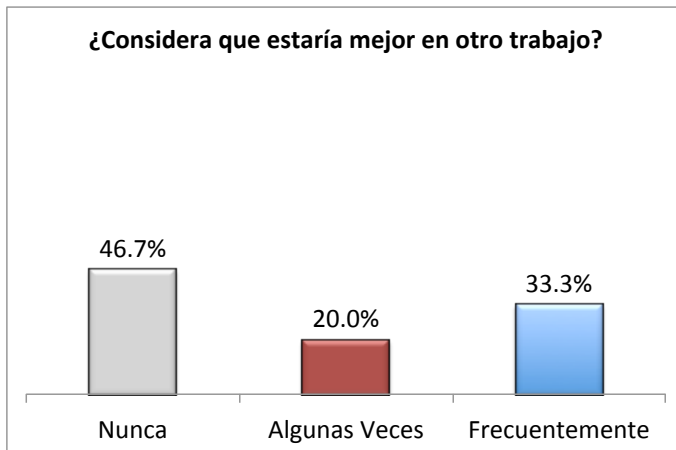
n	Ítem	Pcje
19	¿Considera que alguien de su trabajo, es autoritario?	76.7%
5	¿Considera que existen ataques o perjuicios hacia su persona?	53.3%
20	¿Considera que estaría mejor en otro trabajo?	53.3%
8	¿Se siente traicionado por algún miembro de la organización?	50.0%
18	¿Considera que no cuenta con voz ni voto en las decisiones de la organización?	50.0%
6	¿Percibe a alguno de sus compañeros como una amenaza?/ ¿Ha recibido amenazas por parte de algún compañero de trabajo?	43.3%
1	¿Siente miedo o inseguridad en su trabajo?	20.0%
2	¿considera tener una baja en su autoestima como consecuencia de su trabajo?	20.0%
11	¿Considera que el desempeño de usted en el trabajo no está a la altura de los demás?	13.3%
14	¿Considera que los demás saben más que usted?	13.3%
15	¿Considera que no puede realizar las actividades por usted mismo?	13.3%



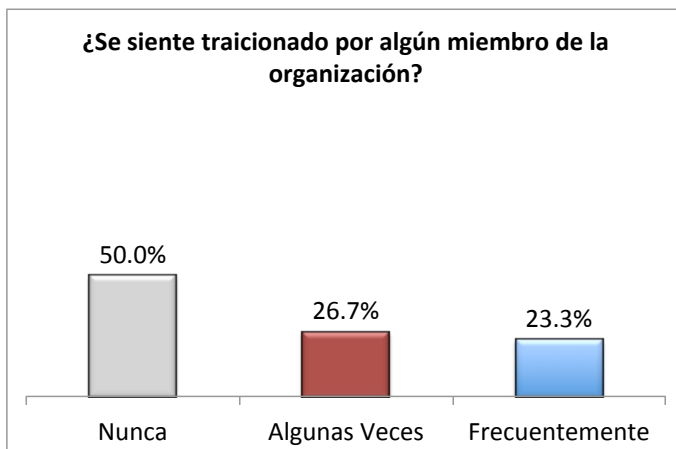
El 76.7% del personal considera que alguien de su trabajo es autoritario; 30.0% “algunas veces” y el 46.7% “frecuentemente”.



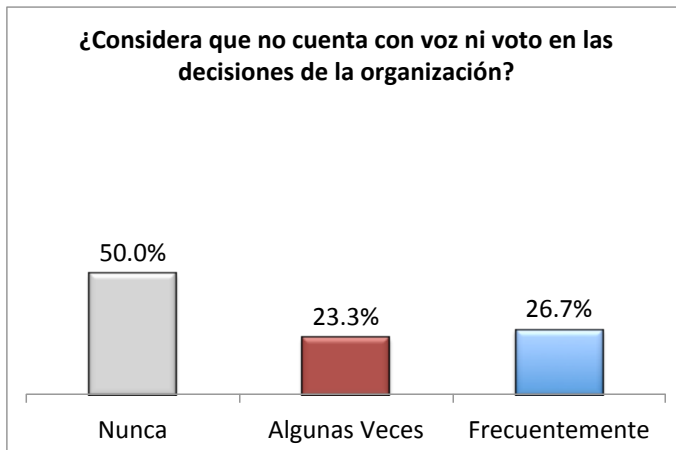
El 53.3% del personal considera que existen ataques o perjuicios hacia su persona; 26.7% “algunas veces” y el 26.7% “frecuentemente”.



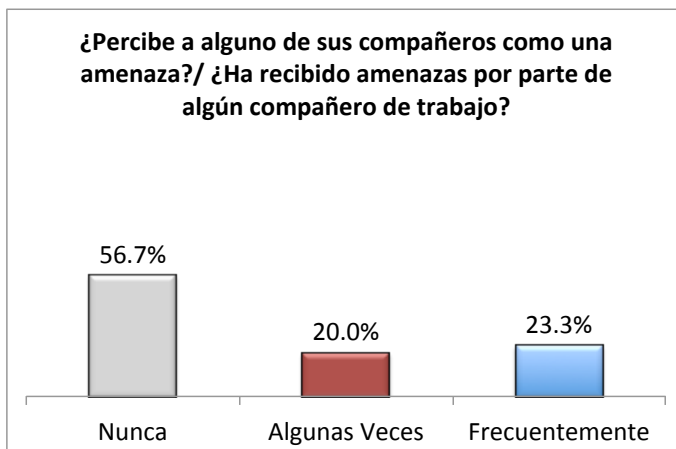
El 53.3% del personal considera que estaría mejor en otro trabajo; 20.0% “algunas veces” y el 33.3% “frecuentemente”.



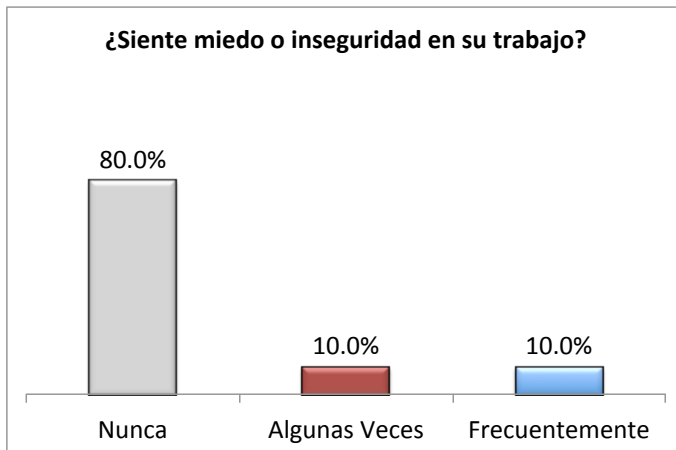
El 50.0% del personal se siente traicionado por algún miembro de la organización; 26.7% “algunas veces” y el 23.3% “frecuentemente”.



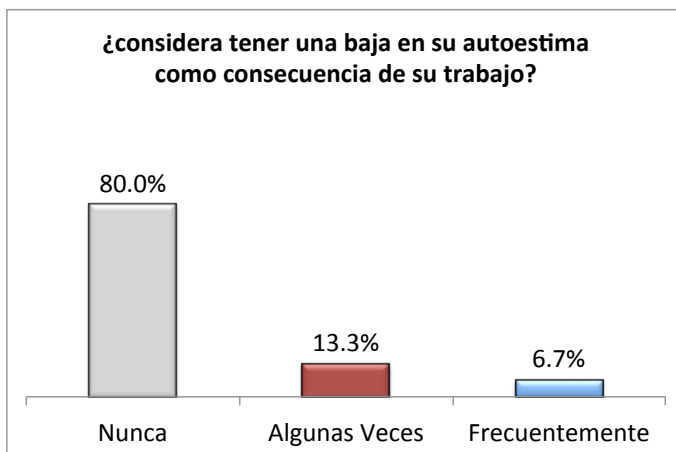
El 50% del personal considera que no cuenta con voz ni voto en las decisiones de la organización; 23.3% “algunas veces” y el 26.7% “frecuentemente”.



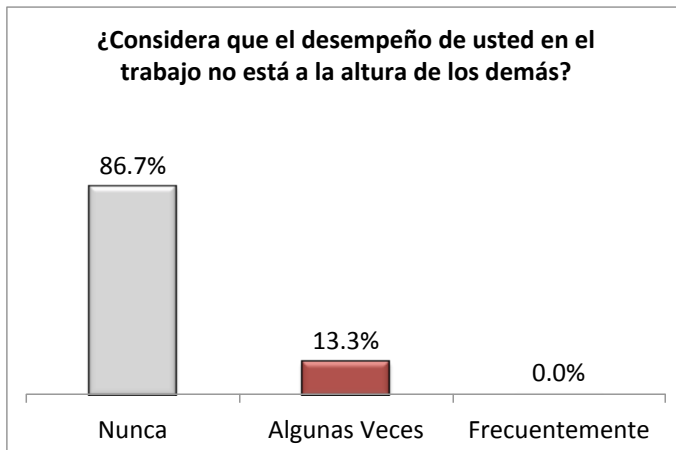
El 43.3% del personal percibe a alguno de sus compañeros como una amenaza ó ha recibido amenazas por parte de algún compañero de trabajo; 20.0% “algunas veces” y el 23.3% “frecuentemente”.



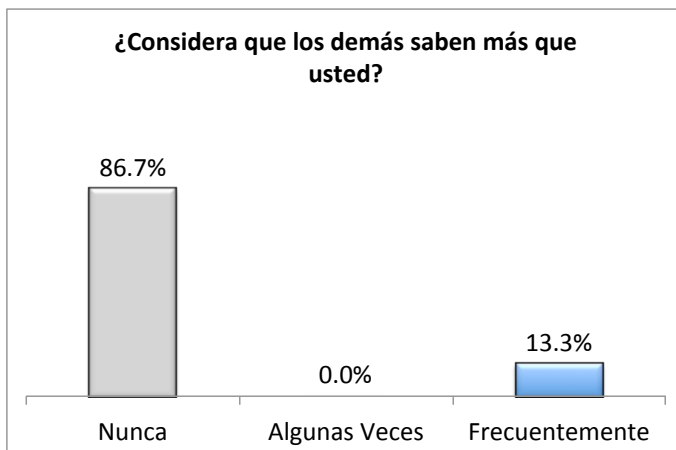
El 20.0% del personal ha sentido miedo o inseguridad en el trabajo; 10.0% “algunas veces” y el 10.0 % “frecuentemente”.



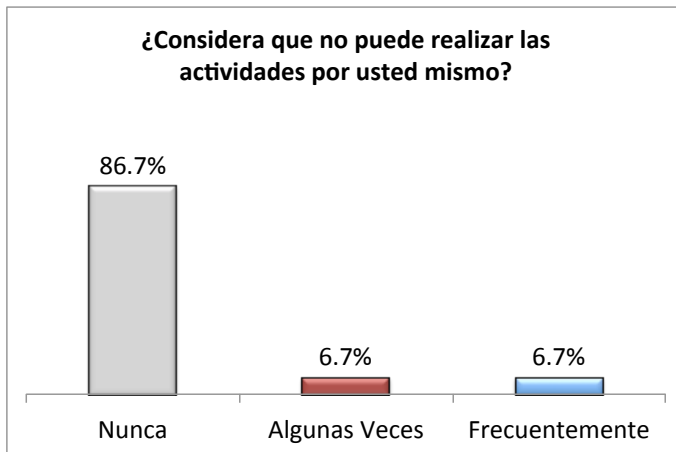
El 20.0% del personal considera tener una baja autoestima como consecuencia de su ambiente laboral; 13.3% “algunas veces” y el 6.7% “frecuentemente”.



El 13.3% del personal considera que su desempeño en el trabajo no está a la altura de los demás; 13.3% “algunas veces”.



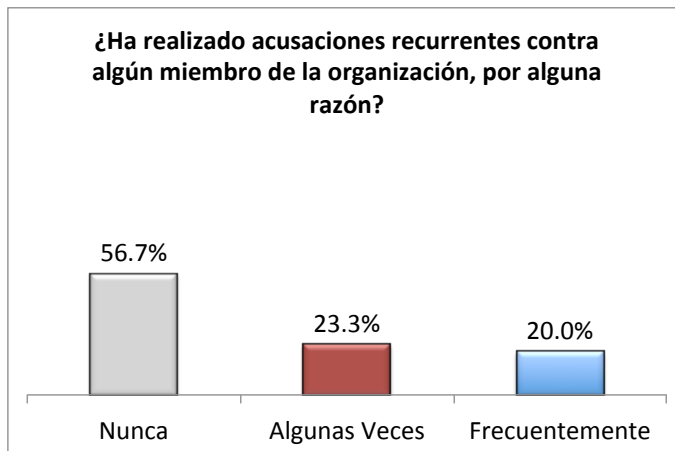
El 13.3% del personal considera que los demás miembros de la organización saben más; 13.3% “frecuentemente”.



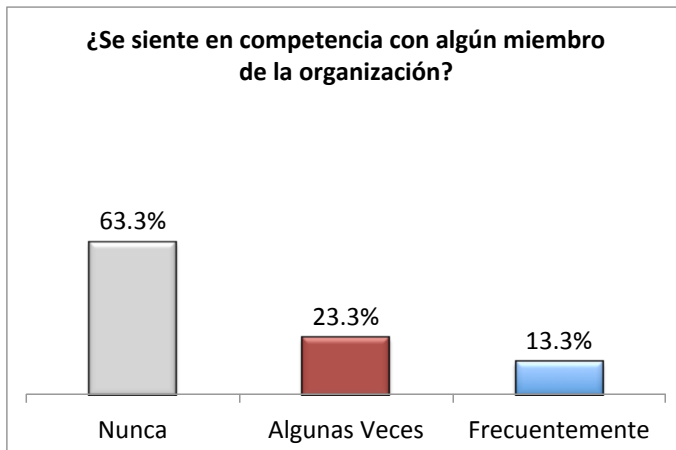
El 13.3% del personal considera que no puede realizar las actividades por si misma; 6.7% “algunas veces” y el 6.7% “frecuentemente”.

Factor 3. Personalidad prepotente y poco sociable

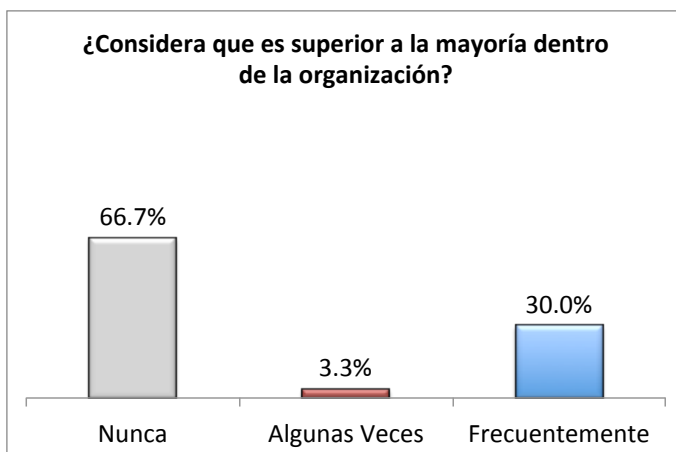
n	Ítem	Pcje
10	¿Ha realizado acusaciones recurrentes contra algún miembro de la organización, por alguna razón?	43.3%
7	¿Se siente en competencia con algún miembro de la organización?	36.7%
4	¿Considera que es superior a la mayoría dentro de la organización?	33.3%
9	¿Tiene por costumbre supervisar, tener dominio y criticar el trabajo de los demás, cuando considera que no están haciendo bien las cosas?	26.7%
3	¿Ha actuado con el fin de dañar a alguien en este empleo?	6.7%



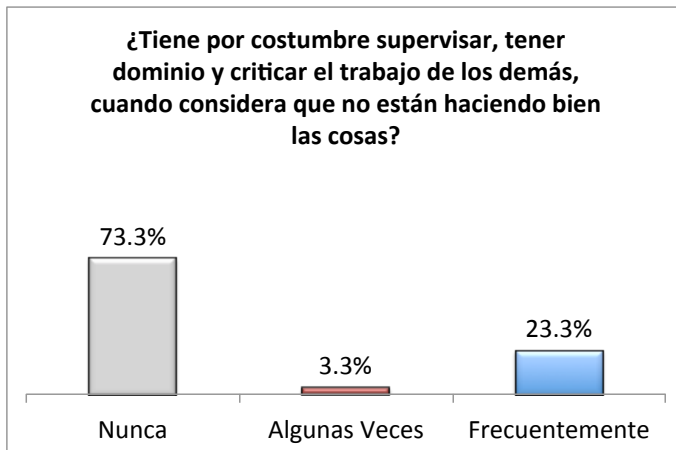
El 43.3% del personal ha realizado acusaciones recurrentes contra algún miembro de la organización; 23.3% “algunas veces” y el 20.0% “frecuentemente”.



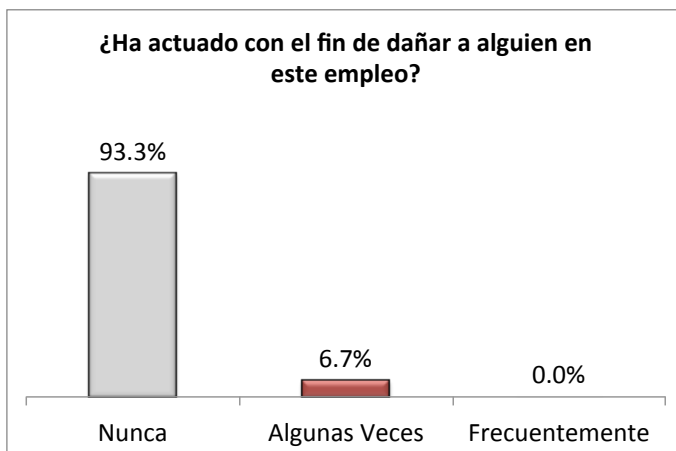
El 36.7% del personal se siente en competencia con algún miembro de la organización; 23.3% “algunas veces” y el 13.3% “frecuentemente”.



El 33.3% del personal considera que es superior a la mayoría dentro de la organización; 3.3% “algunas veces” y el 30.0% “frecuentemente”.



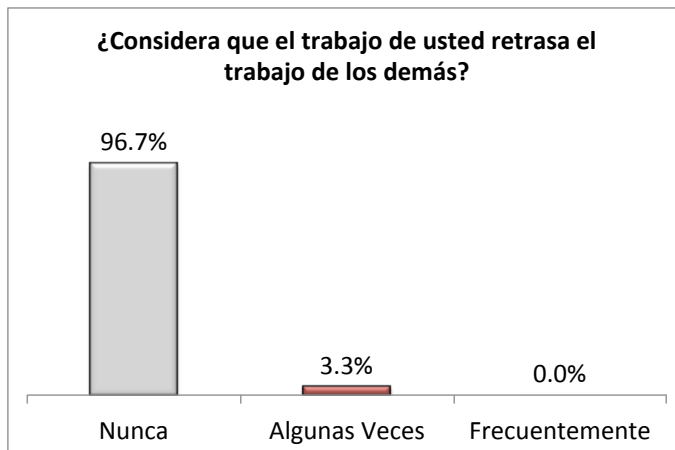
El 26.7% del personal acostumbra supervisar, tener dominio y criticar el trabajo de los demás, cuando considera que no están haciendo bien las cosas; 3.3% “algunas veces” y el 23.3% “frecuentemente”.



El 6.7% del personal ha actuado con el fin de dañar al alguien en el trabajo; 6.7% “algunas veces”.

Factor 4. Aceptación de baja competencia.

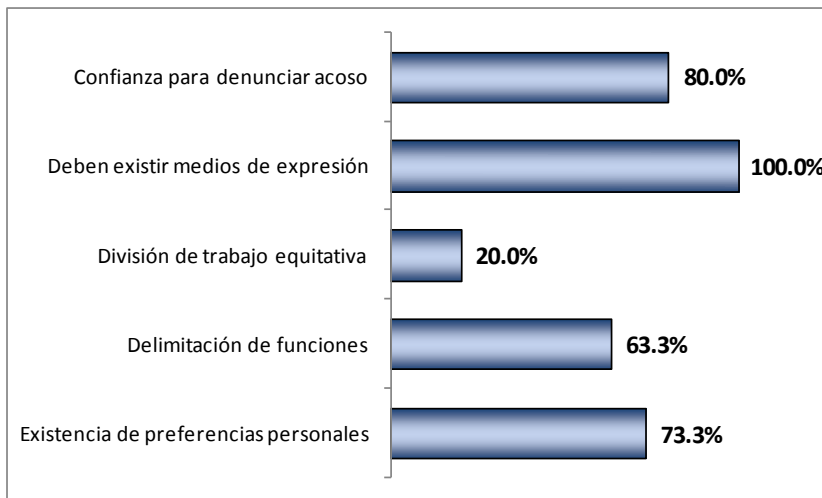
n	Ítem	Pcje
12	¿Considera que el trabajo de usted retrasa el trabajo de los demás?	3.3%
13	¿Considera que usted todo lo hace mal?	0.0%
16	¿Considera que usted es un problema para la organización?	0.0%
17	¿Considera que el puesto que tiene es mayor a sus capacidades?	0.0%



El 3.3% del personal considera que el trabajo que realiza retrasa el trabajo de los demás; 3.3% "algunas veces".

Preguntas Adicionales

Opiniones generales



De acuerdo a las preguntas Adicionales, se puede observar que:

El personal siente la confianza de denunciar acoso en un 80.0%

El personal considera que deben de existir medios de expresión en un 100.0%.

El trabajo está dividido de forma equitativa solo en un 20.0%

No existe una correcta delimitación de funciones en un 63.3%

Existen preferencias personales en un 73.3%

CONCLUSIONES

Podemos concluir que en esta empresa existe evidencia de Mobbing y las principales conductas que se presentan en la organización de acuerdo al cuestionario correspondiente al barómetro CISNEROS (en donde se puede visualizar las conductas de acoso ocasionadas por los jefes y los compañeros de trabajo) son las siguientes:

El trabajador víctima de acoso tiene la percepción de que:

1. Se le modifican las responsabilidades o las tareas a ejecutar sin haberle notificado previamente.
2. Que le limitan mal intencionadamente el acceso a cursos, promociones, ascensos, etc.
3. Que ha recibido una presión indebida para sacar adelante el trabajo.
4. Le desvaloran continuamente el esfuerzo profesional
5. Le interrumpen continuamente cuando está comunicando su punto de vista, impidiéndole una libre expresión
6. Evalúan su trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada
7. Le asignan tareas o trabajos por debajo de su capacidad profesional o competencia profesional
8. Le asignan tareas rutinarias o sin valor alguno.
9. Se desvalora su trabajo.
10. Le amplifican y dramatizan de manera injustificada los errores pequeños o intrascendentes
11. Le privan de información imprescindible y necesaria para hacer su trabajo.
12. Le asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido.
13. Lo ignoran o lo hacen invisible a los miembros de la organización
14. Le generan críticas y reproches por cualquier cosa que él haga o decisión que tome en su trabajo.

En el segundo cuestionario basado en un cambio en la percepción y motivación del personal víctima del acoso, podemos analizar las principales conductas en donde se ven reflejadas las siguientes:

- 1.-Las pocas ganas de ir a trabajar.
- 2.-Los dolores de cabeza atribuidos a su ambiente laboral
- 3.-La creencia de que los miembros de la organización son autoritarios
- 4.-La percepción de que existen ataques o perjuicios en su contra.
- 5.-La idea de que estaría mejor en otro trabajo en donde no existiera este tipo
- 6.-de situaciones.

REPERCUSSIONES

El Mobbing afecta a las organizaciones de distintas formas; generando costos para las compañías relacionados con bajas por enfermedad repetitivas y de larga duración, lo cual repercute en una baja en la productividad originadas por conflictos y condiciones inapropiadas de trabajo en donde los empleados no pueden desarrollar sus actividades de manera óptima, esto genera una disminución en la calidad del trabajo, se pueden mencionar tres consecuencias que son altamente visibles en situaciones de mobbing:

Rendimiento	Cuando existe Mobbing en una organización afecta de manera directa a la productividad laboral, se distorsiona la comunicación entre los trabajadores, se interfiere en las relaciones que deben existir para poder realizar las tareas. De esta forma se produce una disminución de la cantidad y calidad del trabajo desarrollado por las personas afectadas, existirá un aumento en el número de absentismos, pérdidas en la fuerza de trabajo, ya que el trabajador intentará cambiar de trabajo, aumento en la rotación del personal ya sea de manera interna o externa etc.
Clima Laboral	En situaciones de Mobbing se apreciarán conductas en donde se pueden identificar problemas en la cooperación, colaboración y afectación en la calidad de las relaciones interpersonales caracterizados por un aumento en quejas y conflictos laborales.
Accidentabilidad	Esta íntimamente relacionado con el clima laboral, se pueden generar accidentes por negligencias o descuidos, accidentes voluntarios, que tienen impacto directo en la organización generando costos significativos.

PROPUESTAS

ESTRATEGIAS DEL ADMINISTRADOR EN RECURSOS HUMANOS PARA LA PREVENCIÓN Y ERRADICACION DEL MOBBING EN LA ORGANIZACIÓN

Establecer un Reglamento interno ético de la organización

Es indispensable generar o actualizar dependiendo del caso, un reglamento interno que sea una herramienta para regular las relaciones internas de la organización con el trabajador, que resuelva y sancione los conflictos que se lleguen a presentar dentro de la empresa. Si no existe un reglamento que regule, es complicado poder sancionar a un trabajador que incurra en estos actos, ya que al no estar pactada la regla por escrito, no existe una sustentación normativa que regule o que ampare una decisión sancionatoria. Cabe recalcar que el reglamento interno es una guía y herramienta que permite al Administrador conservar un orden dentro de la empresa.

Aplicación periódica de los cuestionarios para la medición de las conductas y su prevención.

Es necesaria la aplicación periódica del cuestionario que permitirá tomar medidas correctivas y preventivas que ayuden a combatir el Mobbing y generar políticas corporativas que ayuden a combatir el psicoterror. La aplicación constante permitirá analizar los resultados, identificar a las posibles víctimas y miembros de la organización que puedan tener tendencias de acoso, localizando y actuando de manera correcta para poder proceder de manera racional ante cualquier conflicto que pueda ocurrir dentro de la organización.

Creación de un Comité Ético

Es indispensable que exista un Comité de Ética que rija los principios de la empresa, generando de esta forma una cultura organizacional sólida, con congruencia en la misión, visión y valores. Uniéndolos y haciéndolos parte de cada uno de los miembros de la organización para generar así un sentimiento de lealtad y unión.

La ética organizacional está ligada a los valores de la empresa, como menciona Lourdes Münch Galindo:

“Los valores tiene una gran influencia en la felicidad y en la calidad de vida personal. La práctica de los valores influye también en la sociedad, y se lleva a cabo en diferentes ámbitos: en el trabajo, en el país, la política, el ambiente, la ciencia y la tecnología. De hecho, el futuro de nuestro planeta está determinado en gran parte por el ejercicio de los valores y la ética en la sociedad”.

Sin lugar a dudas en el trabajo, es una de las actividades más importantes del ser humano. El desempeño del trabajador requiere el ejercicio de virtudes como la disciplina, la perseverancia. La honestidad, la responsabilidad y la creatividad. Los psicólogos han comprobado que las personas maduras encuentran en el trabajo tanto placer como el niño en el juego. El hombre, al trabajar, ejerce valores y virtudes, aporta el más grande tesoro, en el deber cumplido, una gran satisfacción que le da sentido a su vida, y al trabajar con eficiencia permite que las organizaciones produzcan artículos o presten servicios de calidad que inciden en el bienestar de la comunidad.

El trabajo es una actividad indispensable para la subsistencia del ser humano.

El desempeño del trabajo se lleva a cabo normalmente en la empresa, que es un grupo social que independientemente de su finalidad, debe seguirse por una serie de valores o principios tendientes a lograr el bienestar de la sociedad.

La ética de la empresa y la ética personal están relacionadas, ya que la ética personal es el origen y el cimiento de la ética empresarial. Los valores organizacionales son aquellos que sirven de sustento para desempeñar el trabajo: puntualidad, disciplina, creatividad, honestidad, cooperación, iniciativa, responsabilidad, lealtad, espíritu de servicio y tenacidad.

La cultura organizacional es la forma de vivir de una organización, está integrada por el conjunto de valores, creencias, experiencias, sistemas y procesos que se practican en la organización.

Toda organización debe de buscar el bien común en donde se propicie el desarrollo y el perfeccionamiento de las capacidades del personal.

Se debe promover la participación de los miembros de la organización en el cumplimiento de los valores, debe de existir un interés generalizado por las necesidades de la sociedad con una actitud de compromiso hacia las mismas, de tal forma que los valores sirvan como base para la toma de decisiones.

En cualquier organización, el trabajo implica interactuar con otras personas, por lo que es indispensable aprender a trabajar en equipo. La muestra más representativa de la importancia de los equipos se encuentra en el deporte.

Un equipo es un conjunto de personas que aprovecha al máximo su potencial, están unidos por objetivos claros y generan la sinergia para lograr resultados.

Los miembros del equipo comentan y evalúan sus objetivos e ideas, toman decisiones y alcanzan sus metas conjuntamente.

En el desempeño de cualquier trabajo, los valores como la honradez, la justicia y la disciplina son indispensables ya que inciden en el beneficio de quien los ejerza y de las personas que los rodean, y son el fundamento de la ética profesional⁴⁶.

Creación de fuentes o alternativas de comunicación de los integrantes de la empresa.

La comunicación es el factor principal de los Recursos Humanos como se explicó en el capítulo 1; si no existe el dialogo y la confianza dentro de la misma, no se pueden saber las necesidades de las personas que laboran y qué es lo que les está afectando. Por lo que es indispensable generar un ambiente que fomente el dialogo y la confianza, una filosofía empresarial en donde la competitividad y el rendimiento no estén por encima de los valores.

⁴⁶Galindo. M. (199). Fundamentos de Administración. México, Editorial Trillas.

De acuerdo a esto, existen canales de comunicación eficaces para crear una comunicación firme, estos canales son indispensables dentro de la organización para conocer la perspectiva de los empleados hacia la institución así como de la dirección hacia los empleados.

Dentro del trabajo se propone:

- 1.-Que en las organizaciones debe de existir cierta flexibilidad jerárquica no tan rígida, que permita el acceso a la información y al dialogo.
- 2.-La delimitación de tareas en forma clara y bien definida entre los distintos profesionales
- 3.- El fomento de la competitividad por méritos propios sin interponer en ningún momento los valores.
- 4.- Eliminar las prácticas directivas de abuso que se basan en la provocación del miedo y el autoritarismo, generando de esta forma malos modos y barreras en la comunicación.
- 5.- Fomentar las buenas relaciones entre todos los miembros de la organización.
- 6.- Evitar el favoritismo y obtener una promoción o un ascenso por méritos propios y preparación académica, de manera igualitaria.

Los Valores en las Organizaciones

Uno de los principales conflictos de las organizaciones en su mayoría, es la convivencia que se transforma en una lucha diaria por sobrevivir, convirtiéndose en una guerra de todos contra todos, que a la larga se transforma en acusaciones, venganzas, rivalidades, que afectan a los miembros de la organización, en la cual todos buscan sobresalir sin importar el enrarecimiento del entorno que se pueda generar por estos actos, por lo cual es necesario que dentro de una organización existan valores solidos que estén arraigados a los integrantes de la misma, unificándolos y haciéndolos trabajar en equipo para poder lograr los objetivos organizacionales deseados.

Los valores organizacionales son los principios y las formas de conducta que orientan las actividades de una institución y el comportamiento de los individuos que la integran.

Si bien es cierto que a lo largo de la historia algunas empresas se han orientado a la consecución de utilidades para conceder importancia al entorno humano y ambiental, también es cierto que en esta época de crisis económica y social, las organizaciones han tomado conciencia de la importancia de la ética. Es por eso que los valores primordiales que debe perseguir cualquier organización son:

- Respeto: protección del medio ambiente y respeto a los empleados, a los clientes y a la sociedad en general
- Equidad y justicia: Creación de fuentes de empleo y salarios justos, o sea, retribuir al personal en forma proporcional al esfuerzo y trabajo que realiza.
- Calidad: producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad y promuevan su bienestar.
- Responsabilidad: valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.
- Honestidad: La honradez y la integridad en las relaciones con los clientes proveedores y empleados son indispensables.

Los valores organizacionales son el conjunto de principios que orientan la conducta de los individuos dentro de la empresa.

La administración basada en valores promueve que se establezcan y practiquen éstos dentro de una organización. Implantar la administración por valores requiere una cultura organizacional que se oriente a ponerlos en práctica.

La ética en las organizaciones es fundamental ya que la misma rige los principios que son la estructura de la misma; la cultura organizacional debe de tener congruencia, la misión, visión, valores. Deben de estar ligados y arraigados en cada uno de los miembros de la organización para que se sientan identificados.

GLOSARIO

Acosado: Persona de la que se busca que pierda progresivamente la confianza en sí misma y en los demás y quede en situación de total indefensión, incapaz de reaccionar ante el acosador

Acosador: Depredador, incapaz de considerar a sus congéneres como seres humanos, alienando respeto a sí mismo se aprovecha de las debilidades de la condición humana.

Barómetro CISNEROS: Cuestionario Individual sobre Psicoterror, Negación, Estigmatización y Rechazo dentro de las Organizaciones Sociales

Burnout: Trastorno emocional provocado por el trabajo y conlleva a graves consecuencias físicas y psicológicas cuando el fenómeno se somatiza a través de la ansiedad o la depresión da origen a numerosas bajas emocionales

Depresión: Diagnóstico psiquiátrico que describe un trastorno del estado de ánimo, transitorio o permanente, caracterizado por sentimientos de abatimiento, infelicidad y culpabilidad, además de provocar una incapacidad total o parcial para disfrutar de las cosas y de los acontecimientos de la vida cotidiana.

Enfoque sistémico: Se considera a un Sistema Abierto que está en interacción continua, describe las acciones e interacciones de un organismo dentro del ambiente que lo rodea.

Estrés: Reacción fisiológica del organismo en el que entran en juego diversos mecanismos de defensa, para afrontar una situación que se percibe como amenazante o de demanda incrementada.

Gang: Banda organizada de malhechores.

Hostigador: Persona que molesta a alguien o se burla de él insistentemente.

Instigador: Persona que incita, provoca o induce a alguien a que haga algo.

Mobbing: Ataque de una coalición de miembros débiles de una misma especie contra otro individuo más fuerte que ellos.

Motivación humana: Lo que impulsa a las personas para actuar de cierta forma.

Neurosis: Trastornos mentales que distorsionan el pensamiento racional y el funcionamiento a nivel social, familiar y laboral adecuado de las personas.

Organización: Sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas.

SIGLARIO

EAC: Estrés por Acción continua

FC: Fatiga Crónica.

OIT: Organización Internacional del Trabajo.

PEA: Población económicamente activa

TEPT: Trastorno por Estrés Postraumático

BIBLIOGRAFÍA

Chester. B. (1971). Las funciones del ejecutivo, Estados Unidos. Atlas.

Chiavenato, I. ,(2000). Administración de Recursos Humanos. Bogotá. Mac Graw-Hill.

Croq. L. (1994). Citado por Hirigoyen. (1994) . “Les Victimes psyquiques”: Victimologie. Francia. Paidos.

Decenzo. D. Y Robbins S. (2001). Administración de Recursos Humanos. México. Limusa.

Dess. G. et,al. (2004). Dirección estratégica: creando ventajas competitivas. España. McGraw-Hill.

Fremonte. K. y Rosenzweig, J. (1970). Organization and management: A systems approach. Tokyo. McGraw Hill.

Galindo. M. (199). Fundamentos de Administración. México, Editorial Trillas.
Hirigoyen. M. (1999). El Acoso Moral. España (1999). Paidos.

Krech. D, Crutchfield. R. Y Ballachey E. (1962). Individual In society. Estados Unidos. McGraw Hill.

Kurt. L. (1936). Principles of topological Psychology. Estados Unidos. McGraw Hill.

Leon. F. (1957). A Theory of Cognitive Dissonance, Estados Unidos. Stanford University Press.

Lewin. K. (1935). A Dynamic Theory of Personality. Nueva York. McGraw-Hill.

Leymann. H. (1992). MOBBING. La persecución en el Trabajo. Francia. Seuil.

López. J Y P. Camps. (1999). “Aspectos clínicos y prevención del psicoterror laboral”. España. Mapfre Medicina.

Marie. F. (1990). El Acoso Moral. Francia. Barcelona.

Maslow. A. (1991). Motivación y personalidad. España. Ediciones Díaz de Santos.

Mondy W. et,al. (2005). Dirección y Administración de Recursos Humanos, México Pearson Educación.

Piñuel. I. (2000). Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. España. Sal Terrea.

Piñuel. I. (2008). Mobbing, el estado de la cuestión. Todo lo que usted siempre quiso saber sobre el acoso psicológico y nadie le explicó. España. Ed. Gestión.

Rhodes. D. y Rhodes. K. (1999). Vampires: The Emotional Predators Who Want to Suck the Life Out of You. Estados Unidos. Prometheus Books.

Servin. A. (2005). MOBBING, México.

Valle. R. (1995). La Gestión estratégica de los Recursos Humanos. Addison-Wesley Iberoamericana S. A.

CIBERGRAFÍA

Basile. A. (2009). El “Mobbing” y sus implicaciones médico-legales. ACOSO LABORAL Y MOBBING [en línea]. Disponible en:

Carnaqué. E. (2006). Una forma perversa del acoso laboral. [en línea]. Disponible en: <http://www.cladperu.com.pe/web/archivos/mobbing.pdf> [Febrero 2013].

Carrillo. E. (2011). En México 8 de cada 10 trabajadores han sufrido mobbing. [en línea]. Disponible en: <http://www.udg.mx/node/20012> [Marzo 2013].

Correa. A. (2010). Mobbing y acoso laboral. [en línea]. Disponible en : <http://managersmagazine.com/index.php/author/acorrea/>. [Marzo 2013].

Fuentes . C. (2010). Mobbing, acoso laboral psicoterrorismo en el trabajo. [en línea]. Disponible en:

<http://managersmagazine.com/index.php/2010/01/mobbing-y-acoso-laboral-france-telecom/>. [Marzo 2013].

García. E. (2010). Valoración Pericial Psicológica de la Víctima de Mobbing. [en línea]. Disponible en:

http://www.academia.edu/529088/Valoracion_Pericial_Psicologica_de_la_Victima_de_Mobbing. [Marzo 2013].

Gonzalez. P. (2008). Obediencia a nuestros principios. Disponible en: www.antimilitaristas.org/IMG/pdf/milgram.pdf [Mayo 2013].

Hernandez. F. (2006). Conmemoración del día de la Salud en el mundo del Trabajo. SAN JUAN BOSCO. [en línea]. Disponible en:

<http://www.hogarboscoarmenia.org/files.pdf>. [Enero 2013].

<http://es.scribd.com/doc/113861180/Acoso-Laboral-y-Mobbing>. [Febrero 2013].

Karpinski. A. Y Chen. R. (2009). Identification and Recognition of occupational diseases. LIST OF OCCUPATIONAL DISEASES [en línea]. No 74. Disponible en:

<http://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm> [Enero 2013].

Muñoz. M. (2008). Mobbing en Chile. Disponible en: <http://chilemobbing.blogspot.mx/2008/01/mobbing-en-chile-manuel-moz-astudillo.html> [Abril 2013].

Parés. M. (2009). Consecuencias del Acoso Moral. [en línea]. Disponible en: <http://www.acosomoral.org>. [Abril 2013].

Pranjic. N. (2006). Mobbing, stress, and work ability index among physicians in Bosnia and Herzegovina. [en línea]. No 5. Disponible en: <http://www.mobbingportal.com/doctors.html>. [Marzo 2013].

Riquelme. A. (2006). Mobbing un tipo de violencia en el lugar de trabajo. CIENCIAS SOCIALES ONLINE [en línea]. No 2. Disponible en: http://www.uvm.cl/csonline/2006_2/pdf/riquelme.pdf. [Febrero 2013].

Schenquerman. N. (2011). Transtorno de estrés postraumático. [en línea] No. 31333. Disponible en: <http://www.amepsa.org/docs/sc012011.pdf>. [Enero 2013].

Scialpi. D. (2000). Violencia en la Administración Pública. RESEÑAS DE LIBROS [en línea]. No 10. Disponible en: <http://www.insumisos.com/diplo/NODE/3975.HTM>. [Febrero 2013].

Treviño. S. (2008). Acoso Psicológico (Mobbing) la plaga laboral actual. [en línea]. Disponible en: <http://violencialaboralrosario.com/blog/doctrina/> [Abril 2013].

Westhues. K. (2002). Instrumentos contra Mobbing y comentarios de un caso. [en línea]. Disponible en: <http://www.psiquiatria.com/bibliopsiquis/handle/10401/4619> [Marzo 2013].

Westhues. K. (2002). Mobbing in work places of all kinds. [en línea]. Disponible en: <http://arts.uwaterloo.ca/.../mobbing.htm>. [Marzo 2013].