



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia

Manuscrito Recepcional

Programa de Profundización en Psicología Organizacional

APROXIMACIÓN AL MOBBING EN ESPACIOS LABORALES

PRIVADOS Y GUBERNAMENTALES: ANÁLISIS DE CASOS

REPORTE DE INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

OSVALDO FELICIANO DIAZ ROMERO

Director: MTRO. EMMANUEL ARKAD PÉREZ GUZMÁN.

Dictaminador: MTRO. SERGIO JAVIER JUÁREZ DÁVALOS





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

TABLA DE CONTENIDOS

2

INTRODUCCIÓN.....	3
JUSTIFICACIÓN.....	4
OBJETIVOS	6
OBJETIVO CENTRAL:	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	7
MARCO TEORICO	8
CONDUCTAS INSTIGADORAS DEL MOBBING.....	15
FASES DEL MOBBING	19
CONSECUENCIAS DEL MOBBING	25
EL MOBBING EN CIFRAS	30
EVALUACIÓN DEL MOBBING.....	34
METODOLOGÍA	38
PLAN DE TRABAJO	41
RESULTADOS.....	42
DISCUSIÓN	58
CONCLUSIONES.....	66
REFERENCIAS	74
ANEXOS	79
FORMATO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	79
CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO DE ESTUDIO DE CASO SOBRE MOBBING	82

APROXIMACIÓN AL MOBBING EN ESPACIOS LABORALES PRIVADOS Y GUBERNAMENTALES: ANÁLISIS DE CASOS

INTRODUCCIÓN

El mobbing se ha convertido en un fenómeno de carácter global que afecta organizaciones tanto públicas como privadas de todo el mundo. De orígenes muy antiguos pero con solo algunas décadas de estudio es uno de los fenómenos laborales que tienen afectaciones en distintos niveles sociales e individuales.

El presente manuscrito para obtener el título de licenciatura en psicología da en su primera parte un recorrido teórico del fenómeno en estudio, establece una definición, da a conocer las características del fenómeno y las submodalidades existentes, se establecen las conductas que lo determinan, así como las fases que lo componen, dando a conocer también las consecuencias que tienen las víctimas que lo viven, se enumeran también datos estadísticos de casos en México y en algunas partes del mundo cerrando con un bosquejo histórico de lo que ha sido su evaluación.

La segunda parte incluye el estudio de casos a través de entrevistas de profundidad de cuatro personas que han sido víctimas de mobbing tanto en el sector público como privado, se exploran las vivencias que han atravesado, la periodicidad con la que han vivido estas situaciones, la forma en que inicia el fenómeno y las consecuencias que han tenido en su vida diaria.

Siendo un estudio de tipo cualitativo la última parte presenta los resultados obtenidos de las cuatro entrevistas de profundidad, así como la comparativa existente en lo plasmado en los diferentes textos y lo observado a través de la observación y la escucha y por último se enumeran

las conclusiones a las cuales se puede llegar a través de la interpretación personal de los estudios de caso y la revisión teórica a través de diferentes textos.

JUSTIFICACIÓN

El presente estudio es de gran importancia debido a la poca bibliografía existente en México y en muchas ocasiones a la poca seriedad de la misma. Al ser un fenómeno de reconocimiento reciente no existe en México gran cultura sobre la prevención del mobbing ni sobre estudios del mismo.

A partir de su reconocimiento laboral en México en el año 2016 (Cámara de diputados LXII legislatura, 2016) considero que existe la necesidad de contar con un amplio sector multidisciplinar de profesionales que estudien el fenómeno en cuestión generando investigación teórica y práctica para que esto no quede en una ley muerta, siendo uno de los implicados principales los psicólogos. Por tal motivo es importante ir incluyendo en la formación psicológica los estudios de mobbing e ir generando la conciencia de la importancia de su estudio y la aproximación y reconocimiento del mismo.

Esta misma necesidad es detectada por el Dr. Iñaki Piñuel quien nos dice que las personas encargadas de servir como agentes rehabilitadores de personas que han sufrido mobbing no están cumpliendo esta función, en lugar de ello juegan el papel contrario y responsabilizan a la víctima de los sucesos que han vivido y haciendo ver que este tipo de situaciones son parte del trabajo (Piñuel, 2015).

Por tal motivo se busca que presente manuscrito sirva como una primera aproximación al mobbing tanto para el lector como para el escritor.

Esto permitirá en una primera instancia conocer que es el fenómeno en estudio, como se va dando y que características presenta, así como conocer y entender desde la vivencia de la víctima como le afecta y como vivencia el fenómeno, permitiendo esto en un futuro ampliar el conocimiento que se tiene del fenómeno y buscar formas efectivas para su intervención y prevención.

Se busca aportar un pequeño grano de arena en el amplio cumulo de conocimiento existente del fenómeno.

OBJETIVOS

OBJETIVO CENTRAL:

Identificar casos reales de mobbing así como las consecuencias que trae para la víctima, tanto en ambientes laborales del sector público como privado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer el fenómeno del mobbing
- Conocer las vivencias laborales de las personas que han sufrido o sufren mobbing.
- Identificar las vivencias de las víctimas del mobbing.
- Identificar los efectos que tiene a la salud el ser víctima del mobbing.
- Identificar el proceso de cómo se va dando el fenómeno del mobbing
- Comparar lo expuesto en la teoría con lo identificado en la práctica de identificación del mobbing.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

7

- ¿Qué es el mobbing?
- ¿Qué características tiene el mobbing?
- ¿Cómo se vivencia una persona que es víctima del mobbing?
- ¿Qué consecuencias trae a las personas sufrir mobbing?
- Como afecta a la salud del individuo el mobbing?
- ¿Se da el mobbing en sectores públicos y privados?

MARCO TEORICO

La constante interacción social a que todo empleado se ve sometido por el simple hecho de pertenecer a una organización, propicia las condiciones suficientes que permiten la aparición de distintos fenómenos organizacionales tales como el conflicto, el estrés laboral, la discriminación, el mobbing entre de otros. Este último (el mobbing) es el fenómeno que abordaremos en el presente artículo.

El mobbing siendo un fenómeno universalmente conocido, ha permanecido durante siglos en la sombra, esto debido a la sutileza en que se presenta, a la dificultad de identificación y a la falta de legislación, a pesar de su antiquísima existencia es un fenómeno de reciente reconocimiento (IEESA, 2016).

De orígenes ancestrales mismos como las primeras actividades labores de supervivencia del hombre cuenta apenas con unas décadas de reconocimiento, a continuación se hace mención de algunos eventos primordiales que han marcado el origen del reconocimiento del mobbing (Leymann, 1996).

1. La palabra Mobbing es usada en etología por Konrad Lorenz para describir el comportamiento de un grupo de animales pequeños para acosar a un animal de mayor tamaño y de esta forma evitar que les ataque (Leymann, 1996 y Pinzon de Bojana y Atenció, 2010)
2. El término es usado para describir el comportamiento en contextos escolares, en el cual alumnos en conjunto tomaban un comportamiento destructivo contra un solo alumno. Posteriormente esto dio inicio a los estudios de bullying (desde la terminología el bullying tendrá un componente incluido en su definición de violencia física, mientras el mobbing se centrara mas en mecanismos más sutiles como el

hostigamiento, el aislamiento y la violencia psicológica, siendo la violencia física poco frecuente). Separando de esta forma el mobbing para contextos laborales y el bullying para contextos escolares (Leymann, 1996 y Pinzon de Bojana y Atenció, 2010)

3. Brodsky en el año 1976 es el primer autor que hace mención al trabajador hostigado siendo de esta forma que se inicia el estudio metodológico y sistémico de investigaciones de hostigamiento laboral (Leymann, 1996 y Pinzon de Bojana y Atenció, 2010)
4. Leymann utiliza el término mobbing de forma deliberada para hacer uso de los comportamientos que buscaban acosar, lastimar, denigrar, destruir, etc. a un empleado dentro de un contexto laboral, no utiliza el término intimidación (que se utilizaba en otras investigaciones) ya que para él, este término no podría abarcar y describir lo complejo del fenómeno (Leymann, 1996).

El mobbing es uno de los riesgos psicosociales de mayor importancia a los que se puede enfrentar un trabajador, según la literatura existente puede ser denominado también de otras formas como acoso psicológico, acoso moral, psicoterror laboral, hostigamiento psicológico en el trabajo, entre de otros (Torrente, 2008).

El tener una diversidad conceptual no es sinónimo de vaguedad en tanto la definición se refiere, podría decirse que más bien es el reflejo de la importancia del fenómeno, la forma en que ha sido comprendida desde la visión de diversos autores y en distintos momentos históricos y sociales, la poca importancia que se le ha dado y así mismo la forma en que se ha ido conceptualizando hasta tomar un concepto conocido y aceptado por el grueso de los investigadores y profesionales del tema.

Como todo estudio realizado es importante primero centrarnos en una definición que nos podrá orientar sobre el fenómeno estudiado.

En primer lugar tendremos la definición de Leyman (1996) quien es el pionero en el estudio del mobbing. Este autor define el mobbing como

Comunicación hostil e inmoral, que es dirigida de manera sistemática por uno o unos cuantos individuos principalmente hacia un individuo que, debido al mobbing, es empujado a una situación de desamparo e indefensión, siendo retenido allí mediante continuas actividades de acoso psicológico. Estas acciones ocurren con mucha frecuencia (definición estadística: al menos una vez a la semana) y durante un largo periodo (definición estadística: al menos seis meses de duración). Debido a la alta frecuencia y larga duración del comportamiento hostil, este maltrato ocasiona un considerable sufrimiento psicológico, psicosomático y social. (p. 7)

Piñuel (2001) por su parte nos da una definición del mobbing de forma más amplia, a continuación se menciona.

Es el continuo y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros, que se comportan con él cruelmente con el objeto de lograr su aniquilación o destrucción psicológica y a obtener su salida de la organización a través de diferentes procedimientos ilegales, ilícitos, o ajenos a un trato respetuoso o humanitario y que atentan contra la dignidad del trabajador. El mobbing tiene como objetivo intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir, emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización o a satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar y destruir que suele presentar el hostigador, que aprovecha la ocasión que le brinda la situación organizativa particular (reorganización, reducción de costes,

burocratización, cambios vertiginosos, etc.) para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas (p. 55).

Hirigoyen (2001) nos define el mobbing como

Cualquier manifestación de una conducta abusiva y, especialmente, los comportamientos, palabras, actitudes, gestos y escritos que puedan atentar por su repetición o sistematización contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un individuo, poniendo en peligro su empleo, o degradando el ambiente de trabajo (p.13)

Una de las definiciones más recientes es la brindada en el año 2010 por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo en España (González Trijueque, Tejero y Delgado, 2012), esta definición nos dice que el mobbing es

La exposición a conductas de violencia psicológica dirigidas de forma reiterada y prolongada en el tiempo, hacia una o más personas por parte de otra(s) que actúan frente a aquella (s) desde una posición de poder (no necesariamente jerárquica)... dicha exposición se da en el marco de una relación laboral y supone un riesgo importante para la salud (p.46, 47).

En México en el año 2016 la Cámara de Diputados aprobó un dictamen que reforma y adiciona diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo y de la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia para combatir el acoso laboral o mobbing e impulsar la dignidad del trabajador, este dictamen agrega en el artículo 3 el inciso c que le asigna una definición, anteriormente solo manejaba en su inciso a el hostigamiento y en su inciso b el acoso sexual. A partir de este año contamos por primera vez con una definición de mobbing para fines legales y en términos generales con una definición institucionalizada (Cámara de diputados LXII legislatura, 2016).

Esta definición (Cámara de diputados LXII legislatura, 2016) nos dice que el mobbing es “todo acto o comportamiento de violencia verbal, física o psicológica, las amenazas, la intimidación, las humillaciones, la discriminación, la explotación o el amedrentar emocional o intelectualmente”. A pesar de no ser una definición tan completa es necesario mencionarla debido a la importancia que conlleva contar con un documento oficial en México que la conceptualice, la reconozca y la legisle.

De estas definiciones podríamos concluir que el mobbing es la manifestación reiterada y prolongada (con una duración mínima de seis meses) de una conducta abusiva que pretende hostigar, maltratar, denigrar, perjudicar, destruir y aniquilar psicológicamente al individuo, con resultados tanto físicos como psicológicos y se manifiestan de forma repetitiva (por lo menos una vez por semana) mediante comportamientos, palabras, actitudes y gestos con diferentes fines como intimidar, amedrentar, hacer sentir que no cuenta como persona, hacerle renunciar de sus puestos de trabajo, entre de otros.

Tomando las definiciones anteriores podremos identificar cuatro componentes básicos del mobbing en primer lugar el agresor o agresores que es quien llevara a cabo determinadas acciones, el acosado quien es el que recibirá estas acciones del agresor, las acciones llevadas a cabo las cuales se caracterizaran por que tratan de perjudicar al acosado y van dirigidas a él y el entorno el cual necesariamente estará ligado con el trabajo para poder ser denominado mobbing.

El IEESA (2016) en una de sus investigaciones más recientes menciona como componentes básicos del mobbing las conductas instigadoras, la frecuencia y sistematicidad con las que ocurren las acciones negativas; el desequilibrio de poder y la intencionalidad con que se ejecuta el ataque. Las cuales se pueden inferir de las definiciones anteriormente mencionadas. De esta forma podemos decir que el mobbing se lleva a cabo en un contexto determinado con determinadas condiciones como poder, clima laboral, estructura, etc., con actores determinados y

con acciones que seguirán determinados propósitos y que se llevarán a cabo con cierta sistematicidad.

Pizon de Bojana y Atencio (2010) nos mencionan que el fenómeno en estudio puede afectar cualquier nivel jerárquico. Estos autores encuentran tres tipos distintos de mobbing. El ascendente, el horizontal y el descendente, a continuación se mencionan cada uno de estos.

El mobbing de tipo ascendente es aquel que se da cuando uno o más sujetos lo ejercen a aquella persona con algún rango jerárquico superior. Las causas son varias, pudiendo ser una muy común el hecho de que la persona que ostenta el cargo se haya incorporado de forma externa, muchas veces esto no es del agrado de los empleados pues sus métodos pueden ser ajenos a la empresa e incluso algunos empleados pueden haberse formado la idea de que ellos eran los indicados para ocupar el puesto ya sea por su antigüedad o por su habilidad, llegando a sentirse traicionados por la empresa, existirán también otras causas como el pensar que la persona que ostenta el puesto superior no es la indicada y que si ella renuncia el acosador principal ocupara su puesto, las causas son variadas ya que es un fenómeno multicausal (Pizon de Bojana y Atencio, 2010)

El mobbing de tipo horizontal es aquel que ejercen empleados en conjunto o de forma individual contra un trabajador del mismo nivel jerárquico, las causas suelen ser múltiples pero siempre se busca un objetivo concreto como puede ser buscar que el empleado renuncie o evitar que este destaque sobre los demás (Pizon de Bojana y Atencio, 2010)

El último tipo de mobbing es el más habitual; este es el mobbing descendente ó también nombrado bossing. Suele ser ejercido por personas que ostentan un cargo con cierto nivel jerárquico hacia alguno de sus subordinados. Persigue diferentes fines como minar al empleado con el fin de mantener el nivel jerárquico (pueden percibir que este podría ocupar su puesto). Uno de los objetivos más comunes que persigue es deshacerse del trabajador de una forma no legal,

haciéndolo renunciar de forma tal que él sea quien abandone la empresa y no la empresa quien le despidiera y le liquide de forma legal y monetaria trayendo consigo un gasto a la empresa (Pizon de Bojana y Atencio, 2010)

La figura 1 muestra los tipos de mobbing dentro de la organización.

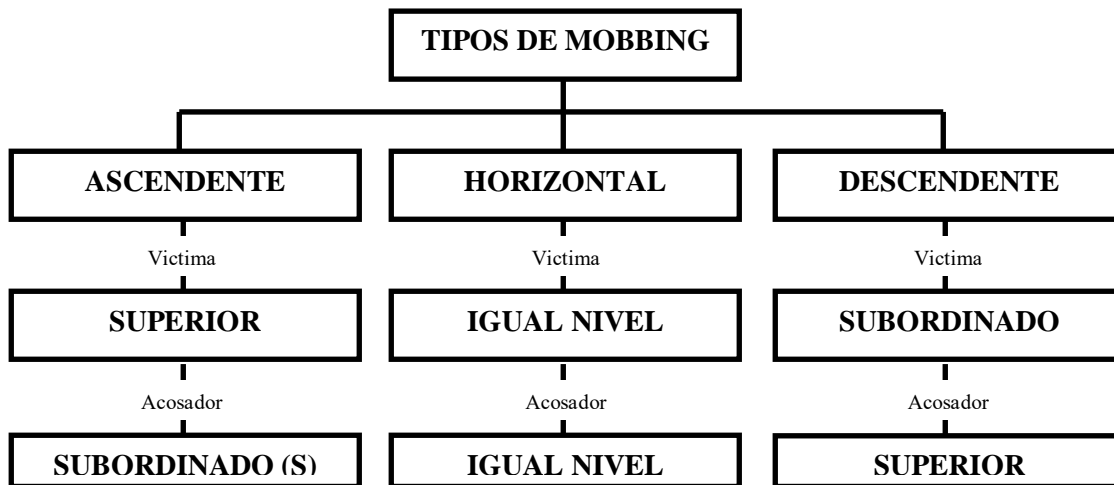


Figura 1 Tipos de mobbing

Es importante hacer mención que el mobbing puede ir desde formas muy sutiles y casi imperceptibles de agresión, hasta eventos severamente violentos que representan una real amenaza para la victima tanto física como mental y que en ocasiones suele acompañarse de agresiones de más de un sujeto (Peralta, 2006).

Torrente (2008) nos menciona que al ser el mobbing un fenómeno de características subjetivas por parte de quien lo recibe, no todo evento de hostigamiento o de características parecidas al mobbing (percibido por el empleado que lo recibe) puede ser considerado como tal, este se debe dar con una periodicidad semanal y con un periodo de tiempo mínimo de seis meses. Existirán acciones que pueden llegar a ser interpretadas como mobbing pero serán acciones propias del puesto de trabajo, de la forma de liderazgo de las condiciones de trabajo, del ambiente laboral y de otros factores organizacionales que se ejercerán a todos los empleados por igual.

Este autor (Torrente, 2008) al igual que Leyman (1996) ponen énfasis en la periodicidad de las acciones ocurridas, facilitando de esta forma la determinación de la aparición del fenómeno, la objetividad de este y quitándole la ambigüedad de considerar que toda acción de exigencia, de presión o en ocasiones de carga excesiva de trabajo pueda ser catalogada como si se tratara del fenómeno en estudio.

CONDUCTAS INSTIGADORAS DEL MOBBING

Se puede hablar mucho del mobbing y de las conductas o acciones del acosador y de la víctima, sin embargo es necesario tener presente que todo este tipo de acciones y conductas se dan en un proceso, no pueden estudiarse de forma aislada ya que estas dependerán de un contexto situacional, de la direccionalidad y objetivos que persiguen. Habrá conductas que en determinado lugar sean propias del fenómeno en estudio ya que van dirigidas a la víctima y son parte del objetivo que persigue el acosador y habrá conductas que siendo las mismas no pueden ser consideradas mobbing ya que la situación es distinta, la direccionalidad y objetivos son parte de la situación laboral (Piñuel, 2001).

Leymann (1996) agrupa 5 tipos básicos de actividades de acoso con distintos efectos sobre las personas que los padecen. A continuación se mencionan.

1. **Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse adecuadamente con otros, incluido el propio acosador:** Son todas aquellas conductas dirigidas a imposibilitar que la persona que está sufriendo mobbing pueda comunicarse de forma adecuada con las demás personas, incluida el acosador. Estas conductas pueden darse de forma oral o inclusive escrita, puede haber lenguaje verbal, gritos,

interrupciones, amenazas, críticas y todas aquellas conductas dirigidas a imposibilitar la comunicación (Leymann, 1996)

2. **Actividades de acoso para evitar que la víctima tenga la posibilidad de mantener contactos sociales:** Son aquellas conductas que buscan que la víctima no tenga contacto con sus demás compañeros de trabajo, incluye conductas como asignar actividades donde se encontrara aislado, no dejar que se dirija a sus compañeros, prohibir que sus compañeros se le acerquen, impedir las charlas que no están relacionadas al trabajo, etc. (Leymann, 1996)
3. **Actividades de acoso dirigidas a desacreditar o impedir a la víctima mantener su reputación personal o laboral:** Son aquellas conductas que buscan perjudicar a la víctima en tanto su reputación, su construcción de persona, su proyección social, etc. Embarca conductas tales como tacharle de enfermo mental, de desubicado, de problemático, hacer correr rumores de él, burlarse de su vida privada, burlas en tanto su aspecto y origen, etc. (Leymann, 1996)
4. **Actividades de acoso dirigidas a reducir la ocupación de la víctima y su empleabilidad mediante la desacreditación profesional:** Son aquellas conductas que buscan privar a la víctima de realizar trabajos que le den satisfacción, así por ejemplo se le asignan tareas muy simples y repetitivas carentes de sentido, se le pueden quitar actividades, asignar actividades muy por debajo de su capacidad, trabajos humillantes, exceso de actividades, actividades para las cuales no está capacitado, etc. (Leymann, 1996)
5. **Actividades de acoso que afectan a la salud física o psíquica de la víctima:** Este tipo de conductas persiguen lastimar físicamente a la víctima poniéndole en riesgo. Abarca

conductas como asignarle tareas peligrosas y que atentan contra su salud, agresiones físicas leves, obligarle a hacer actividades sin herramientas suficientes sabiendo que esto puede traer consecuencias a su salud, acoso sexual, ocasionarle gastos para perjudicarlo, etc. (Leymann, 1996).

Para Hirigoyen (2001) el mobbing es un proceso que se va dando de menos a más, de conductas muy sutiles y en ocasiones imperceptibles a conductas violentas que en ocasiones pueden parecer toscas. Considera 4 tipos de conductas básicas, las cuales a continuación se mencionan:

1. **Atentados contra las condiciones de trabajo:** Estas conductas abarcan actividades que buscan afectar su trabajo, que pretenden que no lo realice bien, que ya no sea lo que solía ser, en general atentan con el resultado y contenido de este, abarca actividades como retirar autonomía a la víctima, no transmitirle información útil para que realice su trabajo, se le critica injustamente, se le niega acceso a los materiales para hacer su trabajo, se le retiran actividades, se le dan constantemente actividades nuevas, etc. (Hirigoyen, 2001).
2. **Aislamiento y rechazo de la comunicación.** Este tipo de conductas son las mismas que Leymann (1996) menciona en su apartado 1 y 2, buscan que la víctima no tenga comunicación con sus compañeros de trabajo y que se le aisle de los demás, no teniendo tampoco contacto social, procurando que la mayor parte del tiempo se encuentre aislado con actividades monótonas, repetitivas y sin sentido (Hirigoyen, 2001).
3. **Atentados contra la dignidad:** Son el mismo tipo de conductas mencionadas por Leymann (1996) en su apartado 3 y buscan que la víctima sea humillada, que se le

denigre, que se corran rumores afectando su imagen que tiene como persona y que los demás tienen de él (Hirigoyen, 2001).

4. **Violencia verbal, física o sexual:** Estas conductas abarcan en gran medida las mencionadas por Leymann (1996) en su apartado cinco pero estas van dirigidas exclusivamente a agredir de una forma muy directa a la víctima ya sea de forma verbal con gritos, regaños, de forma física con golpes o inclusive de forma sexual acosándole. A este tipo de conductas no se puede llegar si no se ha pasado previamente por las tres anteriores pues es un proceso que como lo menciona el autor va de menos a más.

Como se puede ver el mobbing abarcara un abanico muy amplio de conductas que no pueden ser estudiadas de forma aislada y fuera de su contexto pues perderán significado y podrían interpretarse como hechos aislados que no forzosamente representan mobbing, por tal motivo se tiene que estudiar en relación a las otras conductas que se van dando y en relación al contexto en que se van presentando. Es un fenómeno complejo que tiene que ser estudiado de forma minuciosa.

FASES DEL MOBBING

19

Para Pizon Bojana y Atencio (2010) establecer fases claras y precisas del fenómeno en estudio es una tarea complicada debido a la singularidad del fenómeno y a las características propias que cada evento representa, de igual forma la estructura y características de la organización representaran un papel determinante que le dará un matiz distintivo a cada fenómeno que aparezca. Para ellos lo más difícil será determinar el momento exacto en que inicia y el momento en el que concluye, considerando que el mobbing es un fenómeno intencional.

No por esta razón podemos quedarnos con los brazos cruzados y tratar de estudiar un fenómeno de forma completa, lo cual sin duda alguna haría una tarea más compleja, es necesario establecer o tener al menos una idea del fenómeno en fases o por lo menos tener una aproximación de cómo se va dando el fenómeno, esto en beneficio de nosotros y por su puesto de las personas que está siendo víctima. Contar con las fases del fenómeno también nos permitirá tener un mayor control de los hechos, una mejor identificación de en qué fase se encuentran los casos específicos en estudio y por supuesto ayudara a su prevención y erradicación (Leyman, 1990).

Para Leyman (1990) habrá cuatro etapas del mobbing. Estas se mencionan y describen a continuación desde la conceptualización del autor y retomando algunos apuntes de otros autores.

1. **Fase de conflicto o de aparición de algún incidente crítico:** Desde la relación existente entre los diferentes grupos e individuos que conforman la organización es común que existan diferentes roces, intereses y objetivos distintos. Estos conflictos pueden ser puntuales y resolverse de forma satisfactoria o bien pueden llegar a complicarse y desembocar en problemas más profundos (Bojano y Atencio, 2010).

En esta fase el individuo, logra percibir cierta presión por parte de uno o varios, individuos, seguramente trata de explicarse el por qué de ciertos eventos de choque y hostigamiento y posiblemente empieza a manifestar ciertas manifestaciones psíquicas y físicas, trata de buscar el apoyo de la organización pero al mismo tiempo los eventos son percibidos como hechos aislados propios del puesto de trabajo y de las exigencias de la organización y de los estilos de mando (Trujillo, Valderrabano y Hernández, 2007).

Para Leyman (1990) esta etapa inicia a través de una situación reactivadora que por lo regular es un conflicto. Esta etapa suele ser muy corta y por lo regular pasa a la siguiente etapa cuando las personas relacionadas al ambiente de trabajo, siendo en este caso compañeros y jefes inmediatos estigmatizan a la persona en cuestión.

2. **Fase de mobbing o de estigmatización:** Para Bojano y Atencio (2010) esta es la fase que bien podría definirse propiamente como mobbing. En esta fase el acosador pone en práctica todo un plan de hostigamiento dirigido a su víctima y este plan se caracteriza por ser sistémico y de un tiempo prolongado, busca ridiculizar y apartar socialmente a su víctima. En esta fase el acosado, termina siendo minado, ridiculizado y podría decirse que destruido moral y psicológicamente. El plan de destrucción del individuo suele tener diferentes manifestaciones y estrategias como lo son: tomar medidas organizacionales que perjudiquen a la víctima, aislarlo socialmente, ataques a la vida privada de la persona, violencia física, agresiones verbales esparcir rumores y difamaciones entre de otros. De igual forma el acosador le hace ver a la víctima que cualquier acción que haga solo servirá para hacer más grande el problema y le muestra todo su poderío dentro de la organización, demostrando que él es quien pone las reglas y quien tiene el mando (Trujillo, Valderrabano y Hernández, 2007).

La constante en esta etapa es en términos generales meterse con la persona o castigarla, para ello se ocupan acciones comunicativas de la vida diaria pero que en esta etapa buscan perjudicar a la persona de forma sistémica durante un largo periodo. Leymann (1990) encuentra cinco cosas que suelen ser manipuladas, a continuación se mencionan:

- I. **La reputación de la víctima:** A la víctima se le difama, ridiculiza y suelen ser frecuentes los rumores acerca de él o ella.
 - II. **La comunicación hacia la víctima:** A la víctima no se le permite hablar ni se permite que los demás se comuniquen con él o ella. Son frecuentes las críticas y llamadas de atención públicas y en voz alta.
 - III. **Las circunstancias sociales:** La víctima es aislada.
 - IV. **La posibilidad de cumplir en su trabajo y la naturaleza de este:** Se le quitan las actividades o se le dan algunas que no tengan sentido o le humillen.
 - V. **Violencia y amenazas de violencia.** La víctima sufre de violencia psicológica y en ocasiones física.
3. **Fase de intervención desde la empresa:** En esta fase la víctima busca apoyo de la organización, por lo regular con personas de mayor o igual jerarquía, trata de resolver el problema sin que este sea de carácter público. Por lo regular se siente escuchado y percibe que los nuevos involucrados en el conflicto le ayudaran a resolverlo. Sin embargo poco tiempo después se da cuenta que este recurso fue inoperante y que las acciones tomadas no fueron suficientes para resolver la problemática (Trujillo, Valderrabano y Hernández, 2007).

En esta etapa y después de percibir que no tiene apoyo de jefes y supervisores la víctima suele sentirse rechazada y marginada, puede sentirse aislado y presentar algunos síntomas de ansiedad severa, puede sentir sentimientos de culpa e incompetividad y como consecuencia presentar brotes de depresión. Como resultado de todo esto la víctima se irá minando poco a poco

y el agresor ira logrando su objetivo, el de desaparecer y destruir al individuo (Trujillo, Valderrabano y Hernández, 2007).

La situación suscitada se convierte en “el caso”, la organización investiga al respecto y por lo regular se culpa al individuo y su personalidad, la persona que ha pedido la intervención de la empresa deja de ser un empleado más y queda estigmatizado y etiquetado como aquel individuo con personalidad anormal y defensiva (Leymann, 1990).

4. **Fase de la marginación o exclusión de la vida laboral:** En esta etapa la persona puede llegar a presentar faltas debido a deterioros en su salud a causa del fenómeno. La organización suele excluirle poniéndole en puestos poco trascendentes con actividades poco útiles y monótonas, en lugares con poco contacto y excluidos de sus compañeros. Por lo regular su salud al irse deteriorando puede presentar ausencias laborales largas y la estadía en casa representa un alivio, mientras que el ambiente laboral suele ser un sitio que le cause terror (Bojano y Atencio, 2010).

Para Trujillo, Valderrama y Hernández (2007) en esta etapa el empleado busca soluciones fuera de la organización, como la jubilación en caso de ser una persona adulta, alguna demanda legal si aún tiene las energías de poder llevarla a cabo, la renuncia y en casos extremos el suicidio.

Pares (2006) derivado de sus investigaciones agrega 3 fases mas al mobbing, quedando un total de siete fases. Estas fases son: 1) seducción, 2) conflicto, 3) acoso o estigmatización, 4) intervención del entorno, 5) intervención de la organización, 6) exclusión o marginación y 7) recuperación. Esta autora agrega la fase 1) seducción, la fase 4) que es la intervención del entorno y la fase 7) recuperación. A continuación se describen estas 3 fases más para evitar la repetición de las fases ya mencionadas.

1) **Sedución:** En esta etapa el acosador ha detectado a su víctima y los objetivos que persigue (conseguir su puesto, hacerlo renunciar, hacer que el haga actividades y presentarlas como propias, etc.). Para tal fin el acosador necesitara ganarse a la víctima y al entorno, a través de la adulación y la compasión. Por un lado le hará ver que es un gran empleado o empleada, que es bueno contar con su colaboración y por el otro se mostrara como víctima de las diferentes circunstancias del entorno laboral, el acosado ira tolerando y justificando en cierta medida las conductas que va adoptando el acosador, que poco a poco se tornaran más agresivas, estas conductas se irán dosificando (Pares, 2006)

De igual forma necesitara ganarse al entorno, convertirá a los demás en sus aliados, de forma que cuando intervenga la conducta que es en un inicio muy sutil pase desapercibida y a medida que vaya avanzando esta sea justificable. En esta etapa empieza a haber desprestigio, rumores y otras situaciones que desestabilizan a la victima (Pares, 2006).

4) **intervención del entorno:** En esta etapa el entorno favorable que se ha creado el acosador toma importancia ya que sin este el mobbing no se podría llevar a cabo. El acoso puede estar encabezado por una persona pero siempre tendrá en el fondo otras más que apoyan al acosador, de forma que son sus aliados y le van generando problemáticas al acosado, haciéndole ver que no es solo una persona si no varias las que le agreden (Pares, 2006)

Algunas de las acciones comunes del entorno son no tomarle en cuenta, manejar la información de forma errónea con él, evitar que los mensajes le lleguen, desprestigiarle, dar mayor importancia a sus errores, etc. (Pares, 2006).

En términos generales le dotan de un entorno hostil a la victima.

7) **recuperación:** En esta etapa la victima recurre a diferentes tipos de apoyo y logra recuperar las energías de forma paulatina, puede insertarse nuevamente de forma funcional al mundo laboral, busca apoyo emocional y medico en algunos sectores del

entorno que en ocasiones no están directamente ligados a la institución. Puede recuperarse, sentirse bien y volver a trabajar (Pares, 2006)

Esta es la etapa que se buscaría que concluyera todo fenómeno de mobbing suscitado, sin embargo no todas las historias terminan en final feliz y en ocasiones algunas personas tienen consecuencias graves que perjudican su calidad de vida o toman decisiones extremas como el suicidio.

La figura 4 muestra las dos propuestas de fases del mobbing

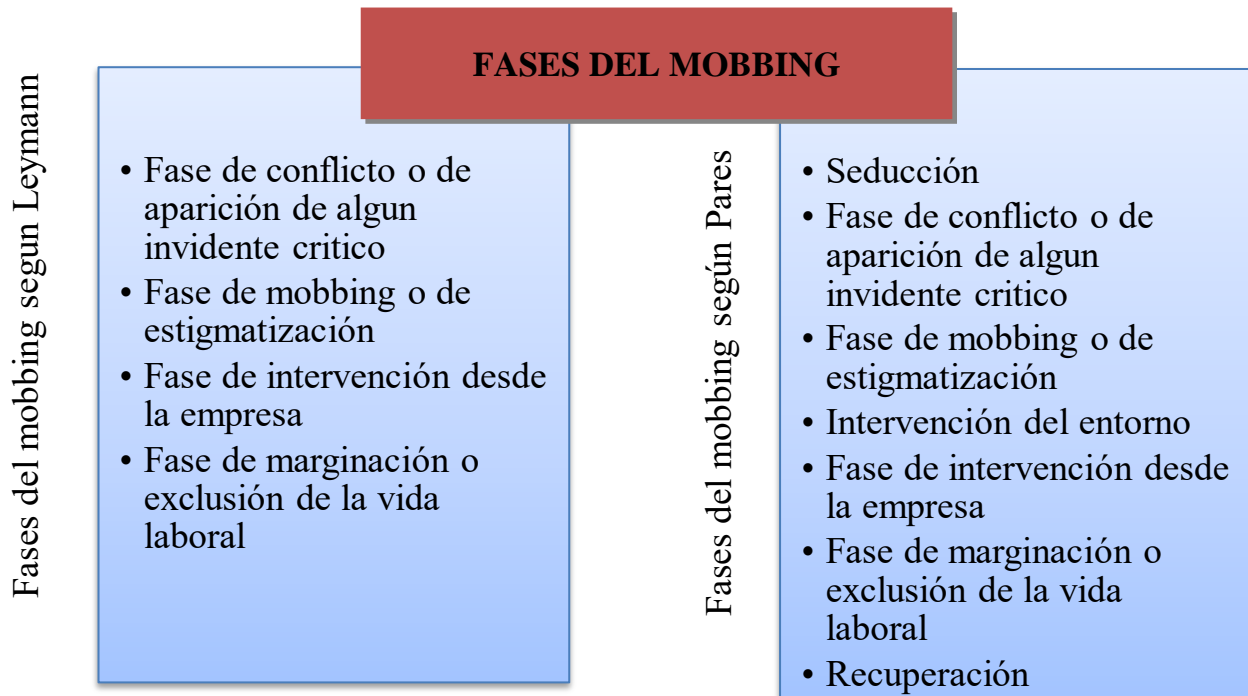


Figura 4. Fases del mobbing según Leymann (1990) y Pares (2006)

CONSECUENCIAS DEL MOBBING

Dentro de las consecuencias del mobbing podríamos hacer una primera clasificación siguiendo el criterio de Torrente (2008). Él clasifica desde el punto de vista de los autores y sistemas implicados con el trabajador. Iniciando con el individuo y terminando en un macrosistema complejo como lo es la sociedad. A continuación se mencionan estas consecuencias.

En primer lugar encontraríamos las consecuencias que tiene para el trabajador las cuales son todas aquellas consecuencias a la salud tanto física como psicológica del trabajador, habría consecuencias tales como ansiedad e hipervigilancia, apatía, sentimientos de impotencia y frustración, problemas de atención, depresión, adicciones, trastornos del sueño, etc. (Torrente, 2008).

Como segundo autor o entorno al que afectaría el mobbing y al cual le traería consecuencias es a la organización. Esta relación entre trabajador y organización es un tanto lógica ya que toda acción desempeñada por los empleados de una organización afectara directamente la salud y el ambiente de la organización. En este rubro encontraremos consecuencias tales como disminución en la calidad de trabajo, disminución de la cantidad de trabajo, alteración de la cantidad de trabajo, alteración en las relaciones interpersonales, aumento de absentismo, aumento de la rotación interna-externa, deterioro del clima laboral, etc. (Torrente, 2008).

El trabajador al ser víctima del mobbing lógicamente sufrirá consecuencias y al sufrirlas lo más probable es que perjudique los principales ámbitos donde se desenvuelve, como vimos anteriormente afectara de manera negativa a la organización pero también será obvio que haya consecuencias en el seno familiar. Entre las consecuencias que originara encontraremos la

conflictividad familiar, la destrucción social y familiar, la incapacidad de encontrar empleo, daños económicos, etc. (Torrente, 2008).

Por último afectara a un entorno mucho mayor, como es la sociedad en la cual se desenvuelve. Habrá consecuencias como un gasto económico mayor por parte de los sectores dedicados al cuidado de la salud, pérdida de fuerza de trabajo, aumento de accidentes, largos periodos de baja y en algunos países que lo permiten pensiones por jubilación anticipada (Torrente, 2008).

La figura 2 muestra esta clasificación de las consecuencias del mobbing.

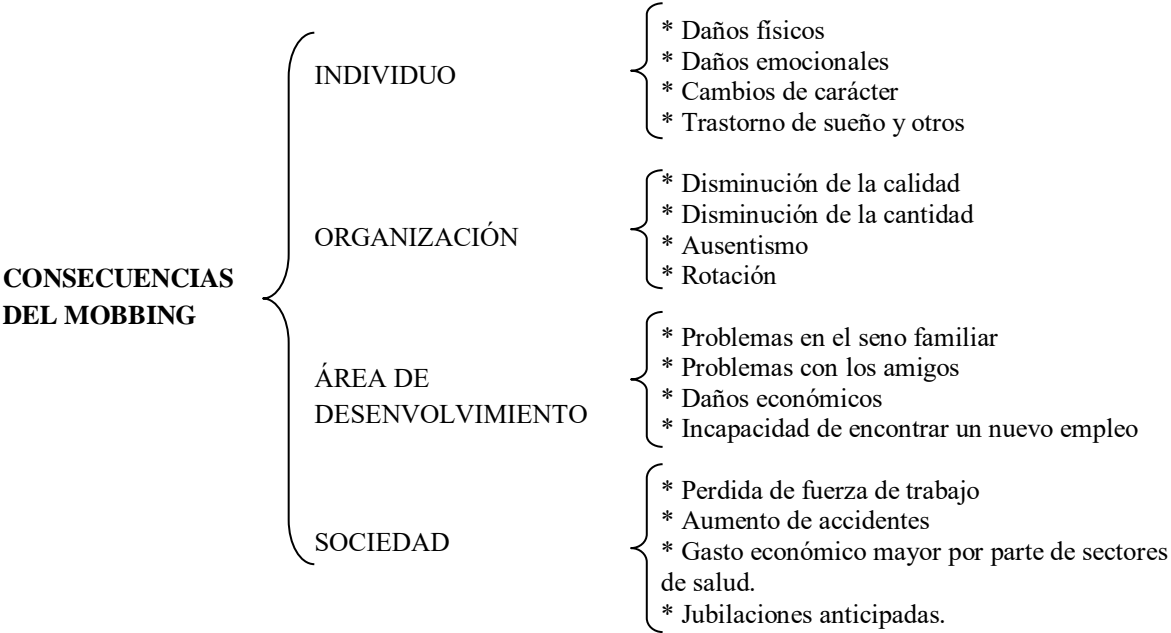


Figura 2. Consecuencias del mobbing según Torrente (2008)

Otra forma común de clasificar el mobbing estará ligada directamente con los daños que represente a la integridad y salud del empleado. En este sentido Martínez, Irurtia, Camino, Torres y Queipo (2012) nos presentan una clasificación con tres categorías. Los daños sufridos en un nivel psíquico, los sufridos en un nivel físico y los sufridos en un nivel social. A continuación se hace una descripción de cada uno de los daños mencionados.

Consecuencias a nivel psíquico: Dentro de estas consecuencias encontraremos la ansiedad, los sentimientos de fracaso, impotencia y frustración, baja autoestima o apatía, los individuos también pueden verse afectados por distintos tipos de distorsiones cognitivas o mostrar problemas de concentración y de dirigir la atención (Martínez et al., 2012)

Dentro de los diagnósticos médicos más comunes para quienes han sido víctimas del mobbing encontramos el estrés postraumático y el síndrome de ansiedad generalizada. Los individuos afectados pueden desarrollar algún tipo de drogodependencia o adicción para disminuir los males a nivel psíquico (Martínez et al., 2012)

Consecuencias a nivel físico: En este apartado es frecuente encontrarnos con diversas manifestaciones de patología psicósomática, tales como dolores y trastornos funcionales hasta trastornos orgánicos (Martínez et al., 2012)

Piñuel y Zabala (2001) en un estudio realizado a 350 víctimas del mobbing nos muestran las principales consecuencias sobre la salud causadas por el mobbing. Destacan en esta clasificación las consecuencias físicas, las cuales están fuertemente ligadas con las consecuencias de tipo psíquicas pero que se externalan de forma física.

La tabla 1 muestra estas consecuencias.

Como se puede ver y como se mencionó anteriormente la mayoría de las consecuencias estudiadas por Piñuel y Zavala (2001) son de tipo físicas, la primera de ellas los efectos cognitivos e hiperreacción psíquica son de tipo psíquico sin embargo tendrán algunas manifestaciones de tipo físicas como será la agresividad y los ataques de ira.

Tabla 1 Efectos del mobbing sobre la salud de la víctima.

EFECTOS DEL MOBBING SOBRE LA SALUD DE LA VICTIMA		
TIPO DE SÍNTOMAS Y EFECTOS	MANIFESTACIONES	
Efectos cognitivos e hiperreacción psíquica	<ul style="list-style-type: none"> • Olvidos • Dificultad para concentrarse • Decaimiento/depresión • Apatía, falta de iniciativa • Inquietud, nerviosismo, agitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Agresividad/ataques de ira • Sentimientos de inseguridad • Hipersensibilidad a los retrasos • Irritabilidad
Síntomas de desajuste del sistema nervioso autónomo	<ul style="list-style-type: none"> • Dolores de pecho • Sudoración • Sequedad de la boca • Palpitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Sofocos • Sensación de falta de aire • Hipertensión/hipotensión arterial neuralmente inducida
Síntomas de desgaste físico producido por un estrés mantenido mucho tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Dolores de espalda y lumbares 	<ul style="list-style-type: none"> • Dolores musculares • Dolores cervicales
Trastorno del sueño	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para conciliar el sueño 	<ul style="list-style-type: none"> • Sueño interrumpido • Despertar temprano
Cansancio y debilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Fatiga crónica 	<ul style="list-style-type: none"> • Desmayos • Temblores

Nota. Recuperado Piñuel y Zavala, I. (2001). Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Madrid: Sal Téréea, p. 154

Volviendo a la clasificación de Martínez, et al (2012) la última de las consecuencias son las sufridas a un nivel social. Estas aunque pudieran confundirse con la clasificación de Torrente (2008) en lo que respecta el entorno social, laboral y familiar como los afectados en un macrosistema, difiere a esta ya que en la primera se ve como le afecta al entorno y en esta clasificación se hace hincapié en como el individuo reacciona ante el entorno, y como el mobbing le afecta al individuo en su relaciones sociales.

Martínez et al (2012) nos mencionan las **consecuencias a nivel social** como afectaciones a la salud social del individuo. En este sentido nos mencionan que la víctima puede ser muy susceptible e hipersensible a la crítica con actitudes de desconfianza y con conductas de aislamiento, evitación, retraimiento y también pueden ser agresivos y hostiles y con

manifestaciones de inadaptación social, es común que presenten ira, rencor y deseos de venganza con quien o quienes le han agredido.

De igual forma se pueden manifestar distorsiones en tanto la forma de interactuar con las personas y esto puede interferir con la vida normal y productiva del trabajador. Perceptualmente es probable que consideren el lugar de trabajo como un sitio hostil y de sufrimiento continuo, en el cual tienen dos alternativas, renunciar o sacrificarse conservando su puesto de trabajo.

La figura 3 representa la clasificación de mobbing de estos autores (Martínez, et al, 2012).

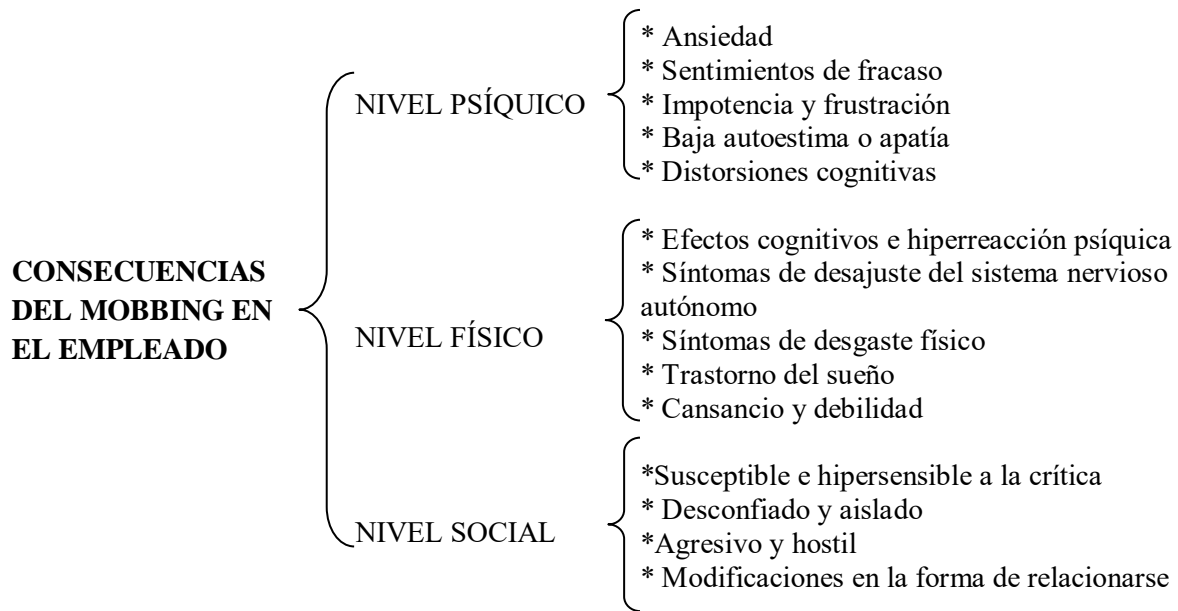


Figura 3. Consecuencias del mobbing según Martínez, Iruetia, Camino, Torres y Queipo (2012)

Derivado del poco y aparente nulo interés por parte de las instituciones gubernamentales, organizaciones y demás órganos financiadores de investigaciones a gran escala el mobbing ha pasado como un fenómeno oculto y poco reconocido, sin embargo poco a poco ha ido cobrando mayor interés en el mundo laboral, esto debido al interés social, a las implicaciones dañinas que ha traído consigo y a las normas regulatorias y legales que se han venido promulgando en diferentes partes del mundo (IEESA, 2016).

Existen algunas cifras confiables entre comillas por la antigüedad de estas, por el tamaño de las investigaciones, y por la fuente de obtención. Estas cifras son de compleja búsqueda y de referencias inciertas. Dentro de las cifras en México encontramos las siguientes:

- Según la Gaceta Parlamentaria (2013) en relación al tema en cuestión, la OCC Mundial en una encuesta realizada a más de 2,000 participantes 51% de los profesionistas mexicanos ha sufrido algún tipo de *bullying* laboral. Entre los distintos tipos de violencia que han sufrido los entrevistados, podemos encontrar, los rumores o calumnias (30%); aislar o excluir a la persona (18.6%); insultos (18.5%); ignorar o no dejar participar al colaborador (16.9%), y amenazar (11%). Ante la pregunta de si ellos han ejercido, alguna vez, *bullying* en contra de un compañero de trabajo, 82.2% afirma que nunca lo ha hecho, 16.9% dice que sucedió alguna vez y 8% acepta tener esta conducta en forma regular.
- En cuanto a percepción esta encuesta nos dice que el 70% de los profesionistas encuestados consideran que ambos géneros están expuestos por igual a sufrir intimidación laboral. El 54% de los participantes considera que el acoso es ejercido por compañeros, mientras que el 46% indica que proviene de un superior (Gaceta Parlamentaria, 2013).

- Por otra parte el informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de 1998 reveló que en el país un 6,1 % de los empleados varones son víctimas de este tipo de presiones. En el caso de las mujeres, la cifra trepa el 11,8 %, esta organización calcula que en Europa el fenómeno ya afecto a más de 13 millones de personas (Gaceta LXII/2SPR-8/48298, 2014)
- Una encuesta realizada en el año 2012 por la CNNExpansión (IEESA, 2016), nos arroja los siguientes datos.
 - 12.2% de los poco más de 2,000 profesionistas mexicanos estudiados han sufrido mobbing
 - Esta misma encuesta retoma el dato anterior del 51% de la Gaceta parlamentaria pero indican que este 51% han sido blanco de alguna conducta violenta no de mobbing como tal y recuperan los mismos indicadores como lo son rumores (30%), aislamiento (18.6%), insultos (18.5%), ignorar (16.9%) o recibido amenazas (11%).
 - Esta encuesta arroja que el 69.5% ni siquiera habían escuchado del término.

Estas cifras nos dan una idea del panorama global del país en cuanto al tema se refiere, de igual forma nos hacen ver que son poco confiables pues si analizamos un documento como la gaceta parlamentaria 2013 nos encontramos que interpretan mal los datos pues ese 51% lo consideran mobbing como tal mientras que la CNNExpansión consideran la investigación como propia y además refieren que ese 51% no es mobbing en sí, sino mas bien conductas violentas pudiendo ser estas de forma aislada. Si documentos tan importantes y formales falsea alguno de ellos o interpreta mal los datos nos dan una idea de la complejidad del fenómeno, de la falta de datos oficiales y de la falta de profesionales encargados de llevar a cabo investigaciones de gran envergadura.

Por otro lado podemos hablar de cifras más exactas en otras regiones, esto derivado del interés que ha generado el tema a otros gobiernos, organizaciones y especialistas. Dentro de estas cifras encontraremos las siguientes:

- Se habla de entre el 10% al 15%, alcanzando hasta el 20 % en algunos sectores productivos, de personas que han sufrido mobbing en países occidentales (Instituto Aguascalentense De Las Mujeres, 2011)
- Según el Instituto Aguascalentense De Las Mujeres (2011) en España hay dos millones de trabajadores afectados por el mobbing de los cuales al menos un millón manifiestan ya secuelas y también se maneja que el porcentaje de faltas laborales es el doble en personas que son afectadas por dicho fenómeno.
- El Workplace Bullying Institute (IEESA, 2016) encuentro que en Estados Unidos el 27% de los trabajadores han experimentado un trato abusivo en su trabajo, el 7% de ellos lo experimento en el momento de la encuesta y el 20% restante lo ha experimentado en el pasado. Ese 27% equivale a 37 millones de personas. Esta misma encuesta nos dice que el 69% de quien realiza el mobbing son hombres y 68% de quien lo recibe son mujeres y que el 72% de la gente estudiada esta consiente de la existencia del fenómeno. Caso contrario a México donde 69.5% no sabe de su existencia pero sin embargo la cifra de prevalencia sin saber del fenómeno es menor.
- De acuerdo a la Tercera Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo 2000 realizada por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (IEESA, 2016) el 9% de los trabajadores de los 15 países analizados lo equivalente a un aproximado de 12 millones de personas han sufrido mobbing en un periodo de 12 meses

durante ese año. Finlandia y Portugal fueron los países más altos y más bajos en porcentaje con un 15% y 4% respectivamente

- En España la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Trabajo (IEESA, 2016) realizó un estudio en el cual se menciona que el 5% de trabajadores padecen acoso psicológico en sus puestos de trabajo.
- Piñuel y Oñate en el año 2005 (Piñuel y Oñate, 2006) realizan el estudio Cisneros VI, uno de los últimos estudios realizados sobre mobbing en empresas del país español (Cisneros VII, VIII y X, fueron hechos en un entorno escolar). Este estudio se hace a una población de 4250 personas con cuestionario válido. Este estudio arroja que de la población estudiada 274 de ellos son víctimas de mobbing, lo equivalente al 9.2% de la población, por otro lado arroja que un 23% ha sido víctima del fenómeno en algún momento de su vida laboral.
- En Colombia en el año 2004 el Ministerio de Protección Social en convenio con la Universidad de Antioquia (Peralta, 2006) realizan uno de los estudios descriptivos pioneros en Latinoamérica el cual arroja un 20% de la población como víctimas del mobbing.

Como se puede apreciar estas cifras dan una idea global de la prevalencia del fenómeno. A pesar de existir cifras significativas en algunas partes del mundo no se han realizado estudios que arrojen cifras oficiales de la magnitud del mobbing y si hablamos de México sería hablar de un país que empieza a adueñarse del fenómeno, que poco a poco va abriendo los ojos y se van realizando algunos estudios al respecto que van dando cuenta de la magnitud y complejidad del mismo. Una parte aguas para ello será la aprobación de la reforma que adiciona la definición de Mobbing en la Ley Federal de trabajo, Definición citada anteriormente.

Al escribir sobre la evaluación de un fenómeno es inevitable echar un vistazo a la historia que esta ha seguido. En el caso del mobbing esta historia podríamos decir que está terminando de dar sus primeros pasos, cuenta con una tradición muy reciente, que puede ser estudiada con cuatro o cinco eventos esenciales.

Haciendo este bosquejo histórico podemos decir que el primer antecedente de la evaluación del mobbing derivan de las observaciones de los trabajos clínicos de Leymann, estas aunque no pueden ser consideradas como un instrumento sistémico si podemos asignarle el primer antecedente y más si consideramos que debido a estas observaciones, este autor se ve en la necesidad de idear un instrumento sistémico el cual si es el primer instrumento desarrollado para evaluar el mobbing, este instrumento es el Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT), creado en el año 1990, con menos de 30 años de historia. Por tanto la evaluación sistémica y metodológica del mobbing tiene menos de 30 años de vida (Jiménez, Muñoz, Morante, Garrosa, Carbajal y Díaz, 2007).

Otras técnicas antecesoras a las escalas de medida han sido las técnicas cuantitativas tales como entrevistas personales, el registro diario de hechos, los estudios de caso, los focus group y las técnicas de los incidentes críticos, pero sin duda el evento que marco la evaluación del mobbing fue el mencionado anteriormente el Leymann Inventory of Psychological Terrorization por sus siglas en inglés LIPT (López, Vázquez y Montes, 2009).

Posteriormente a este evento vinieron otros más que acentúan una historia más rica de la evaluación del mobbing, así por ejemplo tenemos que se hace una versión revisada de este instrumento la cual sería la LIPT-II, esta consiste en 46 ítems (1 más que la versión original) y

con una escala de tipo Likert de 3 a 4 opciones, algunas factorizadas con 6 opciones (Jiménez, et al.).

Hasta antes de estos eventos era de gran complejidad medir y evaluar el fenómeno, era un fenómeno de carácter abstracto que estaba sujeto a la interpretación del observador y que podía disparar los indicadores de forma alarmante o pudiéndose negar la existencia del fenómeno. Gracias a este evento se hace un problema que puede descomponerse y medirse en las conductas que lo conforman.

Esto también trajo la atracción de otros expertos por estudiar el fenómeno y realizar instrumentos a su entender más completos y que de cierta forma pudieran ser de mayor precisión y aplicables a poblaciones que le interesaran. De esta forma se crea el NAQ (Negative Acts Questionnaire) desarrollado por Eirnarsen y Raknes en el año 1997, el cual está compuesto por 22 ítems y que miden la frecuencia de exposición, en los últimos seis meses a actos negativos y conductas que pueden conceptualizar el mobbing, este instrumento tiene una escala de cinco puntos. Posterior a esto se hace otra adaptación de este instrumento en el año 2001 por Eirnarsen y Hoel el NAQ-R, el cual pone de manifiesto los ataques a la vida privada y personal y las conductas de acoso relacionadas con el trabajo (Jiménez, et al).

Otro de los instrumentos que se crea para evaluar el mobbing es la escala de Hostigamiento en el trabajo (WHS) desarrollada por Björkqvist, Ósterman y Hjelt Back, este fue diseñado para evaluar el acoso en población universitaria. Consta de 24 ítems, con una consistencia interna de 0.95 y consiste en una escala de tipo Likert en el que se recoge la frecuencia de las conductas componentes del mobbing en los últimos seis meses (Jiménez, et al.).

También se crean otros instrumentos para la evaluación del mobbing como lo es el Workplace incivility Scale (WIS), el generalized Workplace Harassment Questionnaire (GWHQ) y el Uncivil Workplace Behaviour Questionnaire el UWBQ (López, Vázquez y Montes, 2009).

Hasta este punto del bosquejo como es de esperarse los antecedentes son de una tradición inglesa, creados para trabajadores de habla inglesa, con una historia no mayor a los 30 años. Pero ¿Qué pasa con la lengua hispana?, ¿qué sucede en estos poco mas de 25 años? ¿Se quedaron dormidos en sus laureles o idearon formas de evaluar el mobbing?

Para responder a estas preguntas es necesario dirigirnos al año 2000 en el cual el profesor de la universidad de Alcalá Iñaki Piñuel con el objetivo de evaluar el mobbing y la violencia y sus consecuencias y daños sobre la salud laboral crea el barómetro Cisneros sobre la violencia en el entorno laboral, presento una escala de tipo likert que varía desde 1 (nunca) a 5 (todos los días), valora 43 conductas de acoso psicológico. Este instrumento se aplica por primera vez en el año 2001 un año posterior a su creación con 1000 encuestas validas (Piñuel y Oñate, 2006)

Como se puede ver 10 años después de la creación del primer instrumento de medición del mobbing se crea el primer instrumento de medición del mobbing para hablantes de la lengua española y un año después se aplica por primera vez. Una tradición histórica de apenas 16 años, un fenómeno que podríamos decir que es nuevo para el estudio en todos los ámbitos y que por tanto no ha sido explotado y estudiado lo suficiente.

Otro de los instrumentos de suma importancia que marcan la evaluación del mobbing es el Cuestionario de Acoso Psicológico en el Trabajo (CAPT) el cual está compuesto por dos secciones la primera de ellas recoge variables sociodemográficas y laborales y la segunda que incluye cuestiones relativas a las formas de acoso (Jiménez, et al.).

Hasta aquí todos estos antecedentes han servido para evaluar y crear una historia de la evaluación del mobbing, como es de esperarse todos los instrumentos de habla inglesa también fueron traducidos a diferentes idiomas y han sido puestos en marcha, sin embargo los dos instrumentos de habla hispana más utilizados para han sido el barómetro Cisneros y el CAPT.

Derivado de estos antecedentes los diferentes expertos en la materia han hecho uso variado de los diferentes instrumentos de evaluación, según su área de interés y han añadido algunos otros componentes según sea los objetivos que persiguen como las entrevistas o la aplicación de más instrumentos. Un ejemplo de ello es la propuesta metodológica de González – Trijueque y Delgado (2001), los cuales hacen esta propuesta para la presentación pericial, de las víctimas de mobbing.

Esta propuesta sigue todo un protocolo de sistematización de datos y de obtención de información, en el cual trata de descartarse algunas otros riesgos psicosociales como el estrés laboral o el burnout a través de la aplicación de otros instrumentos que evalúen otros fenómenos. Propone la aplicación de instrumentos para la evaluación del mobbing así como la aplicación de entrevistas semiestructuradas, las entrevistas a compañeros y jefes del implicado, la observación clínica, la examinación de algunos documentos laborales como el reporte de asistencias (para evaluar si el fenómeno afecto sus asistencias o era un empleado con faltas constantes), algunas pruebas que evalúen algunas sintomatologías comunes, el análisis de las conductas presentadas en la víctima. Esto con el fin de poder presentar un reporte completo y evidenciar si efectivamente se trato de un caso de mobbing o de algún otro fenómeno, esta propuesta es principalmente para presentar elementos más completos que nos ayuden en situaciones de carácter legal (González – Trijueque y Delgado 2001).

Debido a los objetivos perseguidos en el presente manuscrito se opto por utilizar un enfoque cualitativo el cual pone acento en el estudio de los procesos y significados del individuo, además de explorar las experiencias vividas por el ser humano y de dar significado a la realidad socialmente e individualmente construida y vivenciada. Este enfoque establece una relación estrecha entre el investigador y lo que se está investigando (Peralta, 2006).

Según Quecedo (2002) la investigación de corte cualitativo se produce a través de datos descriptivos los cuales se obtienen a partir de las propias palabras habladas o escritas de las personas. Desde esta visión la investigación es inductiva ya que se comprenden y desarrollan conceptos a partir de los datos, se entiende el contexto y la persona como un ser integrado y completo y el investigador causa efectos en lo que se está estudiando y al mismo tiempo trata de comprender lo estudiado y no dar explicaciones o relaciones causa -efecto.

Para esta investigación la cual se busca que sea de corte cualitativo se opto por un diseño de investigación centrado en el estudio de caso, el cual según Martínez (2006) nos da la ventaja de examinar, indagar y comprender el fenómeno estudiado en su entorno real, posibilita la obtención de primera fuente de los o las participantes y nos da la posibilidad de analizar a profundidad la información recabada. El estudio de caso puede llevarse a cabo con un solo caso o con varios de ellos, dándole voz al individuo como un ser que se vivencia en un entorno social.

Los datos que se obtuvieron corresponden a cuatro casos, es decir por cuatro personas que están pasando o pasaron por situaciones de mobbing en sus centros de trabajo. Tres de ellas corresponden al ámbito gubernamental y la tercera a un ámbito privado. Para recabar dicha información se aplica a cada uno de los casos entrevistas a profundidad y se realizan algunas

pláticas informales, respetando para ello su propia visión y su propia experiencia sin dar interpretaciones y sin influir en la opinión de la persona entrevistada.

En primer lugar se hizo una preselección de candidatos, para ello ya se contaba con pláticas previas y se conocía a las personas, ellas ya habían expuesto los diferentes tipos de problemáticas que Vivian.

Como segundo punto se realizó un acercamiento a los candidatos, se le expusieron los objetivos que se perseguían y la metodología que se utilizaría. Se le informo que toda la información expresada en la entrevista sería de carácter únicamente académico y que sus datos personales y su imagen quedarían resguardados, para ello se utilizarían pseudónimos y se firmaría un consentimiento informado donde el entrevistador se comprometía a mantener los datos forma profesional y confidencial.

En tercer lugar se realizó una entrevista a profundidad con consentimiento informado, la información recabada en esta entrevista fue tratada y se plantearon dudas surgidas para ampliar la información del estudio de caso de cada participante.

Una vez surgidas las dudas se procedió a agendar y realizar una segunda entrevista de duración corta con dudas concretas. Posteriormente se procedió a analizar los datos para ello se utilizo el diseño descriptivo de información cualitativa propuesto por Tesh en el año 1990 (Gall & col, 1996), este método utiliza el siguiente procedimiento.

- 1) Segmentación de los datos con los que se cuenta, en este caso corresponde a la transcripción de los datos de las entrevistas, descomposición del texto en líneas numeradas con el fin de tener segmentos o unidades significativas y poder hacer el análisis correspondiente a secciones de texto con información que sea relevante o frases con sentido, la segmentación inicial por bloques de preguntas fue de gran ayuda ya que representa la segmentación por tema. Las frases se ordenan en matrices para su

análisis e interpretación de acuerdo a categorías previamente establecidas (Gall & col, 1996). Como se menciona estas categorías o temas que se buscaba explorar dieron pie a contar con una estructura previa.

- 2) Desarrollo de categorías: En esta fase el investigador incorpora y resume los datos, cabe mencionar que se contara con categorías y subcategorías, estas son establecidas previamente en el marco de referencia de estudio y son vertidas en los diferentes tipos de entrevistas, observaciones de campo, grabaciones, etc. que el investigador diseña para obtener datos (Gall & col, 1996).
- 3) Agrupación de segmentos de categorías: En esta fase el investigador somete todas las categorías y subcategorías a un proceso de comparación y revisión entre sí, hasta obtener resultados que representan cierta relevancia en alguna de las categorías. Así mismo se hace un proceso de comparación constante, se clarifica los significados de cada categoría y se crean distinciones entre cada una (Gall & col, 1996)

Con toda la información obtenida se hizo una pequeña semblanza inicial de cada uno de los casos, así como de sus generalidades para una mejor comprensión de la información y de cada participante, cuidando en todo momento la privacidad de la víctima (los nombres usados no corresponden a la víctima).

Por último se agendo una cita con los participantes para explicar los resultados obtenidos y dar cierre a su participación, verificando en que se encontraba cada caso al momento de este contacto.

PLAN DE TRABAJO

ACCIONES O ACTIVIDADES	FECHAS PROGRAMADAS	RESULTADOS ESPERADOS
Acercamiento a las candidatas a identificar como víctimas de mobbing, para pedir su colaboración en el trabajo que se plantea realizar.	19 de Octubre de 2017.	Se espera que las candidatas accedan a participar en los estudios, para ellos ya se cuenta con algunas pláticas informales con ellas.
Planteamiento de los objetivos y metodología de trabajo para agendar citas de trabajo.	19 de Octubre de 2017.	Se busca que los participantes que han accedido a participar resuelvan sus dudas e inquietudes.
Realización de primera entrevista de profundidad	20 – 2 de Octubre de 2017	Se espera obtener datos cualitativos de las vivencias de las personas entrevistadas y de igual forma se espera detectar con el relato si la persona entrevistada fue víctima de mobbing.
Recabar información acerca de los estudios de caso	26 – 30 de octubre de 2017	En base a la entrevista y el test realizado se espera ir recabando información de utilidad sobre el tema de mobbing.
Formular dudas surgidas de la información generada en la entrevista de profundidad.	30 – 31 de octubre de 2017	Con la información recabada se revisara la teoría y se buscara que aspectos no fueron resueltos para formular una nueva entrevista de profundidad.
Realización de la segunda entrevista con menor duración, sin un formato generalizado y con dudas concretas	1 – 5 de Noviembre	Se espera aclarar las dudas surgidas de los datos recabados de la primera entrevista de profundidad.
Análisis de información	6 - 10 de Noviembre	Se busca comparar la información obtenida en los análisis de casos y en la teoría estudiada del mobbing.
Reunión para explicar los resultados obtenidos, agradecer la participación, verificar a groso modo en que está sucediendo con la víctima y dar cierre a las participaciones.	1 - 5 de Noviembre	Se espera cerrar y dar agradecimiento por la participación de cada participante.

A continuación se muestra una pequeña semblanza de cada estudio de caso, estas sin entrar en tanto detalle, solo rescatando datos importantes para la mejor comprensión de cada caso.

Semblanza

Caso A

Alma Luz es una joven de 29 años, casada que se desempeña como secretaria en un hotel y restaurant de comida vegetariana, esta organización es de carácter familiar y busca la buena alimentación y el proporcionar servicios adicionales que buscan el bienestar y la salud física y mental.

Alma Luz estudia la preparatoria en un sistema que le facilita trabajar, previamente estudio una carrera técnica de 3 años y decidió continuar con su formación académica. Tiene una antigüedad de dos años y recibe un sueldo a su entender bueno y a una distancia que considera cercana.

Desde hace seis meses su estancia en el hotel se torno difícil, ella relata que desde que la persona que funge como jefa en un organigrama no definido se entero que su sueldo era mayor que el de ella.

Las acciones realizadas a su persona son varias y han traído diferentes consecuencias. Ella ve como posible solución la renuncia a su empleo, considera que es joven y que es mejor ahora que cuando tenga más antigüedad.

CASO B

Leticia es una mujer adulta de 60 años, casada con dos hijos, cuenta con un curriculum brillante con dos maestrías, varios diplomados y cursos de capacitación, una especialidad y

laboralmente su trayectoria ha sido sobresaliente. Se ha desempeñado como docente en diferentes universidades públicas y privadas, trato de hacer carrera en la burocracia pero se inclino por la consultoría privada y el trabajo en las organizaciones civiles.

Su ultimo empleo en el sector publico concluyo en el 2016, el cual era directora de una área en una institución de educación media superior, este empleo lo obtuvo gracias a sus buenas relaciones y a que su primo quien fue su jefe sabía de su buen trabajo y le solicito sus servicios.

Leticia es una persona muy colaborativa que tenía entre sus metas hacer planes de trabajo de larga duración que pudieran ser aprovechados por futuras administraciones, sin embargo tuvo un conflicto con su jefe y se suscitaron experiencias que fueron cambiando la convivencia con él.

Ella después de algunos meses de vivida la situación decidió ponerle fin e irse a instancias legales y demandar a la institución. La demanda no fue interpuesta como mobbing pues aun no se contaba con su legislación, se busco la forma de encontrar términos donde se pudiera empatar lo vivido y poder proceder.

Después de un largo juicio ella gano la demanda laboral y fue indemnizada, al llegar una nueva administración por el cambio de sexenio todos los puestos directivos fueron puestos a disposición de la nueva administración y fueron cambiados en su mayoría, ella sabía que su puesto tendría que entregarlo en un periodo de tiempo corto, con demanda o sin demanda.

Caso C

Lupita es una mujer soltera y sin hijos de 40 años, lleva trabajando más de 10 años en un Centro de Salud del lugar donde radica, ella es Lic. En contaduría y desde pequeña ha sido una persona con problemas graves de salud, es encargada de solventar gran parte de gastos de su familia.

Actualmente se desempeña como personal de farmacia, se dedica a surtir las recetas que son enviadas por los médicos. Ella es víctima del mobbing desde su ingreso a la institución de salud.

Hace aproximadamente ocho meses surgió una situación que modificó totalmente la situación, entraron a un paro laboral y por lo tanto solo se presentan a determinadas reuniones, provocando que Lupita entrara en una etapa de descanso. Así mismo ella acudió a diferentes especialistas en búsqueda de ayuda para solucionar las consecuencias que ha tenido a su salud. Está latente el regreso pronto a su centro de trabajo.

Caso D

Eva es una mujer de 49 años, es madre soltera y se desempeña como funcionaria pública federal, lleva veinte años laborando. Es Lic. En contaduría y cuenta con una especialidad y algunos diplomados.

Su trabajo laboral es muy demandante con un horario establecido que por lo regular no se respeta, ella es apoyada por su madre para el cuidado de su hijo y por tanto ella es la proveedora de toda la parte económica.

Desde el momento en que entro a laborar se dio cuenta que era un puesto muy demandante donde tenía que dedicarle casi todo su tiempo, las relaciones con su jefe inmediato era un tanto ríspida y en ocasiones con insultos, sin embargo hace 10 años que tuvo a su hijo y se fue de incapacidad la situación se recrudeció, haciendo que se suscitaran con gran frecuencia ataques hacia su persona, ella ha tenido deseos de renunciar pues percibe que no se resolverá la situación, sin embargo por otro lado sabe que existe una base laboral que le dará una estabilidad económica al momento de su retiro, es un sueldo muy bueno el que percibe y en cualquier momento al ser puesto de confianza el de su jefe este puede ser cambiado. Ella ha decidido aguantar tratando de ir llevando la situación

A partir de los estudios de caso y de las entrevistas realizadas se pudieron obtener las expresiones vivenciales de las víctimas del mobbing, estas expresiones fueron clasificadas según el formato de la entrevista en varias categorías y posteriormente se amplió la información obtenida, permitiendo expresiones y frases más completas.

Relaciones laborales

Se pudo verificar que el tipo de mobbing vivido por parte de las víctimas es de tipo descendente, con dos casos de tipo horizontal pudiéndose interpretar también como descendentes por la falta de un organigrama definido pero producidos por aparentes puestos de mayor jerarquía. A continuación se mencionan frases de la forma en que se da la relación con superiores y compañeros de trabajo.

- "La relación con mi jefe no es muy buena porque a pesar de ser su secretaria no tengo un trato directo con él, siempre es a través de otra persona, no puedo hablar con él."
- "Pensamos que mi jefe sería diferente por que surgió desde abajo, que sería más comprensivo y que entendería lo que cada uno tiene que vivir a diario, pero al llegar al puesto se portó insoportable, nos gritaba, nos llamaba constantemente la atención, a mi me pone a hacer actividades de su esposa y de sus amigos, a veces tengo que salir dos o tres horas después para poder terminar con todo."
- "El encargado de la clínica todo el tiempo me está llamando la atención, que si no me apuro a surtir medicamentos, que si no se surtir medicamentos bien, que si no merezco el puesto que tengo o a veces simplemente no me dirige la palabra en todo el día"
- Sobre compañeros de trabajo "Me hacen bien feo, todo el tiempo me molestan, me he enterado que me ponen apodosos y me hablan muy feo, me dicen que si el puesto no es adecuado para mi, que si no se hacer las cosas" (llanto).

El mobbing vivido es respaldado por más de una persona en dos de los casos lo cual dificulta la identificación de quien es el acosador y provoca que la víctima sea atacada por varias personas a la vez. Se enuncian algunas frases de cómo es este ataque multitudinario.

- “Mis compañeros de trabajo y las personas que van a consulta, todo el tiempo me molestan y me insultan, me gritan y me dicen que me apure, me truenan los dedos, me dicen que soy una tonta”.
- “Nadie me dirigía la palabra, las personas más cercanas a mi primo me veían y se escondían, a veces se acercaban a mí como queriendo obtener información y cuando platicaba con alguien de la situación, a los pocos días me enteraba que mi jefe ya sabía, es como si me leyera el pensamiento o alguien le dijera todo”.

Conductas que se ejercen para acosar.

Dentro de las conductas acosadoras encontramos un amplio abanico de estas, se encuentran todos los rubros mencionados por Leyman (1996) y por Hirigoyen (2001) mencionadas previamente. A continuación se enlistan las conductas que se encontraron.

- Insultos
- Gritos
- Lenguaje no verbal
- Intento de ataque sexual
- Cambio de puesto a actividades monótonas
- Impedir la comunicación con el mando superior.
- Sobrecargar de trabajo
- Asignar actividades que no le corresponden al puesto
- Aislar e impedir la comunicación con los demás.

- No relacionarse con la víctima ni dirigirla la palabra
- Hacer correr rumores de la victima
- Denigración.
- Humillación publica
- Poner en riesgo la integridad y salud del trabajador a través de actividades que no está capacitada o en donde no se le dotan del equipo necesario.
- Criticas
- Culpabilizar por los diferentes errores
- Asignarle el dote de enfermo mental
- Burlas debido a la situación física de la victima
- Dejar sin funciones
- Manipulación de la información

Algunas de las frases recolectadas de las conductas que se han ejercido en contra de las victimas encontramos las siguientes.

-“Mi jefe era de lo peor, una mañana llegue y estaban una bola de trabajadores clavando, desclavando, moviendo muebles. Cambiaron todo el departamento al edificio de alado y me dejaron sola en el edificio, únicamente con una chica que hacia su servicio social y me quitaron funciones, yo misma me asignaba un plan de trabajo... cuando iba a pasar cerca de él, cambiaba de camino o se regresaba, se escondía de mi, fui positiva y pensé en dedicar tiempo a estudios personales pero no se puede en una situación así”.

- “La contadora no me dirigía la palabra en todo el día, pero cuando se enteraba que iba a comer a la central se acercaba amablemente y me pedía que le comprara cosas...me culpaban de sus errores”

-“Un día llego una psicóloga de la secretaria de México y le pidieron que me evaluaran, me dijo que era sarcástica, y enfrente de todo el mundo pregunto ¿a poco no les parece una persona sarcástica que debería cambiar su temperamento? y todos empezaron a atacarme, desde entonces consideran que soy sarcástica... esa misma psicóloga me dijo debería ponerse a dieta está usted muy gorda”

- “Anteriormente estaba en archivo pero me cambiaron para poner a alguien más porque me decían que no servía para ese trabajo y a mí me pusieron a repartir fichas, el trabajo más bajo de toda la clínica”

Una de las conductas descritas por Hirigoyen (2001) de carácter más delicado y que se encuentra en el ultimo escalafón son las físicas y de carácter sexual, esta fue vivida por dos de las víctimas, a continuación se recoge un fragmento de su dialogo.

- “Dos veces han tratado de agarrarme a la fuerza...Mi compañero de farmacia cerró la puerta y me dijo ahora si no te salvas al final eres soltera me tomo del brazo y me jalo, pero logre zafarme”

“Mi jefe me dijo es un lujo llevar a mujeres bonitas a reuniones, si tú te pusieras más seguido esas falditas cortas podría llevarte, a lo cual le respondí que no me interesaba ir a menos que tuviera algo que aportar. Me invitaba a salir y decía que fuéramos a tomarnos una copa, que tenía que ser mas sociable, todo el tiempo molestaba a las mujeres y en especial a las más jóvenes”.

Proceso en el que se da el mobbing

El mobbing es un proceso periódico que se va dando de forma sistémica, Leyman (1996) menciona que es un fenómeno que se vive con por lo menos un evento a la semana y para ser considerado mobbing tiene que vivirse con una duración mínima de seis meses. A continuación algunas frases sobre la duración e intensidad con la que lo vivieron las víctimas.

-“Ya no me molestan porque estamos en paro desde hace ocho meses, pero cuando estábamos en servicio, diario me decían algo, que si podía hacer algo útil y me mandaban a comprar sus desayunos, que si no sabía mis obligaciones, que no merecía el trabajo que tengo, me mandaban a comprar sus cosas y cuando preguntaban por mí decían que no sabían”

-“Básicamente es a diario por que la señora es una persona de edad que es muy fácil que la manipulen y le dicen que no hago bien mis actividades, que si no soy rápida y además ellas tienen más tiempo laborando en la empresa... Lo he vivido desde hace seis meses”.

-“Desde que yo entre en el 94, ha sido muy grosero, dos o tres veces trate de poner un alto y me dijo que yo no era quien para ponerlo”.

A través de los estudios de caso estudiados se pudo verificar que en sus inicios el mobbing partió de un conflicto que no fue resuelto y que dio pie a todas las situaciones vivenciadas por la victima. A continuación se hace mención de los inicios de los estudios de caso narrados por las víctimas.

-“Cuando entre me pusieron en archivo y la persona encargada de archivo me dijo que como le hice para entrar, que que había estudiado. Yo le dije que mi papá me había ayudado a entrar y que estudie contaduría, desde haya empezaron a decirme que no servia para el puesto, que si entre por palancas, inventaron que andaba con el delegado”

-“Empezó un día de nomina cuando le toco pagar nomina a la contadora, porque la que se encargaba de ello estaba de vacaciones, vio que ganaba más que ella y se molesto, pero en vez de checarlo con recursos humanos me reclamo a mí, desde entonces empezó a cuestionar mi trabajo”.

-“El director siempre nos citaba a junta a las 7:00 de la mañana, pero siempre empezábamos a las 9:00 o después, teníamos que esperarlo dos horas sin hacer nada, sus

reuniones eran para presumirnos lo que hacían los demás como si él lo hiciera, un día le dije que era más fácil si cada quien llevara su plan de trabajo y si hacíamos las reuniones más tarde, esto lo puso como loco... Después me volvía a citar a reuniones pero si se enteraba que yo estaba las posponía, al final yo decidí ya no ir a esas dichas reuniones”

-“Cuando tuve a mi hijo me querían correr por que tenia rezago y era normal porque me fui tres meses de incapacidad, entonces acudí al órgano interno de control que maneja mi oficina y a la función pública, y me aconsejaron que evidenciara mi trabajo a través de correos con copia a otras personas, que en el momento que me pidieran mi renuncia acudiera a ellos y me asesoraría, esto aparentemente tranquilizo a mi jefe pero no le gusto que resolviera mi situación de esa manera, desde entonces la relación se volvió así”.

El estudio de caso de cada participante evidencio que los casos se encuentran en una etapa distinta y que el solicitar ayuda no es una constante frecuente, depende del entorno y las condiciones laborales. Cada caso presenta una particularidad. A continuación se enlistan las fases en que se encuentra cada caso y se enuncia la frase que lo evidencia.

-Caso A, esta persona se encuentra en el proceso de recuperación, recientemente abandono su puesto de trabajo y es consciente de lo vivenciado, busca nuevas oportunidades y continuo con una etapa de estudios: *”Voy a renunciar, ya no aguanto más” al poco tiempo renuncio.

Caso B. Esta persona se encuentra de igual forma en el proceso de recuperación, llevo a cabo una demanda laboral que no pudo ser por mobbing debido a que la interpuso en el 2016 y aun no estaba reconocido como riesgo laboral, gano la demanda y ahora trabaja de manera independiente. “Una amiga abogada me dijo, puedes demandar, no renuncies, podemos hacer que te paguen sueldos caídos, prima vacacional, aguinaldos... no es fácil como con tu compañero que tenía todo para ganar pero renuncio podemos intentarlo, el

abogado de mi primo me decía entienda es personal de confianza, eso quiere decir que su jefe ya no confía en usted, renuncie... mi abogada fue sobornada por el director pero antes de firmar una amiga me dijo no firmes el cheque que autorizaron es mayor... No tengo tanto dinero pero estoy con mis proyectos y con mi trabajo independiente, se me había olvidado lo horrible que es la burocracia... ya estoy mejor”.

Caso C: Esta persona se encuentra en un proceso complicado de fases, laboralmente se encuentra en un proceso de intervención del entorno, puesto esta se ha caracterizado por ser adverso con situaciones de mobbing generadas por varios de sus compañeros de trabajo, el bombardeo diario era tal que tenía consecuencias múltiples, sin embargo un paro sindical de más de seis meses le permitió entrar en un proceso de descanso, acudió a diferentes especialistas a buscar ayuda. Encontró aparente solución a varios de sus problemas pero hace falta ver cómo será su comportamiento una vez que regrese al entorno laboral y ver que tanto mas puede avanzar en esta recuperación. A continuación algunas frases que denotan su situación. –“estamos en paro desde hace ocho meses, pero cuando estábamos en servicio, diario me decían algo...He ido al homeópata, voy al psiquiatra y al psicoterapeuta y me recomendaron ir a clases de yoga”

Caso D: Esta persona se encuentra en una fase de estigmatización. El director de la institución ejerce una sobrecarga laboral y utiliza insultos para dirigirse a varios de sus subordinados, esta persona no ha buscado apoyo para solucionar la situación y ha decidido aguantar esperando hasta las últimas consecuencias. A continuación algunas de sus frases. “Para el director es muy fácil decir que la única manzana podrida soy yo para justificar lo demás... él a veces me trata como su sirvienta, hago cosas incluso de su casa, pedir el gas, llamar al plomero y encima me exige mis actividades... es una persona que no siente ni se preocupa por los demás, a veces salgo a las once y quiere que vuelva a la

oficina a las siete de la mañana ...he decidido no renunciar, se que los puestos son por periodo y que tarde o temprano lo cambiaran”

Pensamientos y sentimientos del fenómeno

El mobbing ocasiona una percepción muy particular y opiniones diversas que se traducen en diferentes ideas y sentimientos. A continuación frases de los participantes que denotan los pensamientos de las situaciones, las cuales se caracterizan por ser negativos, de sorpresa, de tolerar y aguantar y desesperación.

“Si estoy mal es por mi trabajo. Me ha perjudicado mucho, pero tengo que aguantar por qué no sé hacer nada y no encontraría empleo”

“Es cuestión de irlo sopesando, no me agrada porque hay un detrimento físico, de por si mi trabajo es muy estresante y todavía agregarle esta situación es una carga”.

“la empresa no está bien formada, para empezar desde que entre nunca he visto un organigrama, la empresa no tiene un procedimiento de lo que debe realizar, a quien entregarle un reporte, a quien entregarle resultados, no tiene organización, algo así es muy desesperante, porque baja la autoestima y aunque el sueldo es bueno no dan ganas de venir a trabajar.

Los sentimientos vividos por parte de los participantes son impotencia, enojo, tristeza, malestar, frustración, inutilidad, no ven claridad en la forma en cómo se resolverá la situación. Se mencionan fragmentos de estos sentimientos.

“A veces siento enojo, frustración, porque no encuentro a nadie que pueda apoyarme, es triste saber que en una empresa que se da a conocer... internamente no es lo que parece, a veces eran hasta racistas”

“Me siento mal, soy una inútil. No sé hacer bien las cosas”.

“Me siento sorprendida, no podía creer que me estuviera pasando esto a mí y no podía creer que mi jefe fuera un cabrón”

Consecuencias del mobbing

El mobbing es un fenómeno que ha traído a sus víctimas diferentes tipos de consecuencias a su salud, también ha servido para propiciar padecimientos crónicos mas graves como la diabetes y la hipertensión. No se puede concluir que el mobbing sea el factor de padecimientos crónicos graves, sin embargo las victimas lo viven como la causa que propicio este estado. Dentro de las consecuencias a la salud reportadas encontramos.

- Hipertensión
- Estrés
- Ansiedad
- Triglicéridos altos
- Aumento de peso
- Dolores de cabeza
- Dolor el cuerpo
- Dolor en la espalda.
- Tensión muscular
- Insomnio
- Falta de apetito
- Problemas digestivos

Algunas frases evidenciadoras de estos malestares físicos se mencionan a continuación.

-“He bajado de peso, me dio diabetes, no puedo dormir bien, soy hipertensa, tengo los triglicéridos altos, No me da hambre... gasto mucho en médicos”.

-“He sufrido de algunas molestias en los pies, en la espalda, me duele constantemente la cabeza”

“No podía dormir, me dolía el cuerpo, estaba ansiosa, irritable, no podía comer, todo me caía mal”.

Los estudios de caso estudiados también denotan consecuencias a un nivel psíquico, las victimas viven estas situaciones como producto del mobbing. Dentro de los problemas psíquicos encontrados tenemos:

- Ansiedad
- Estrés
- Irritabilidad
- Tristeza
- Decepción
- Baja autoestima
- Impotencia

A continuación algunas de las frases dichas por los participantes acerca de las consecuencias psíquicas presentadas.

“He tenido que ir a terapia porque hay días en que me siento muy triste y no me dan ganas de hacer nada o me siento muy cansada a pesar de no hacer nada... no sirvo para nada, no sé hacer las cosas”

“Me sentía estresada y no sabía si botar todo o intentar solucionar las cosas...estaba irritable, todo me enojaba me desquitaba con mis hijos y en ocasiones me entraba una ansiedad tremenda”

“Me decepciona y me da impotencia que una empresa que según promueve la paz interior y la buena alimentación permita que sucedan cosas como estas”

Algunas de las participantes consideraron que su desempeño se ve afectado a causa del mobbing, perciben que no hacen bien las cosas, que le salen mal o que se le van acumulando. A continuación frases que denotan esta percepción.

“siento que todo el trabajo que hago siempre está mal, porque no les parece, no les gusta, todo el tiempo el trabajo que hago está mal”.

“Yo hago lo que me toca pero me equivoco, a veces no me dan ganas de hacer las cosas o a veces se me junta mucha gente y no puedo darle salida a todas las recetas”.

En cuanto a sus relaciones personales también se han visto afectadas, las situaciones laborales son proyectadas en su entorno familiar y provoca diferentes consecuencias en su convivir diario

“A veces no llego de humor a mi casa y no quiero hablar con nadie”

“Me desquitaba con mi esposo y mi hija, les gritaba o me irritaba muy fácilmente, me peleaba todo el tiempo”.

“Trato de dedicarle todo el tiempo a mi hijo, pero él sabe que a veces no lo puedo ver por el trabajo, no lo veo para llevarlo a la escuela y cuando llego ya está durmiendo, solo lo veo fines de semana y a veces ni eso”

Búsqueda de apoyo y acciones realizadas para resolver la situación

Las acciones realizadas por las participantes y en general por las víctimas del mobbing pueden concluirse según la bibliografía estudiada, se dividirán en las acciones tomadas con personas y organismos dentro de la institución y búsqueda fuera de la institución. Se puede concluir con los estudios de caso que no todas las víctimas buscan ayuda dentro de la institución y que no todas las personas han buscado aun ayuda. A continuación se mencionan indicios de cómo se dio esta búsqueda de ayuda.

“Quien me ayudo fue mi amigo... quien me dijo lo que tú estás viviendo es mobbing, me prestó unos libros y le hable a mi amiga abogada, fui a derechos humanos a interponer mi denuncia pero no lo consulte con nadie dentro de la oficina”.

“voy al homeópata, al psiquiatra y a la psicoterapeuta para resolver mis problemas, pero dentro de mi trabajo no hay nadie que me pueda ayudar”.

“Solo platique con un amigo sobre mi problema, en el hotel no hay quien pueda ayudarme”.

Por último dentro de las acciones y las ideas al respecto para que se pueda dejar de ser víctima del mobbing se puede observar que varía en cada caso, como era de esperarse. Pero también de la fase del mobbing en que se encuentra, las ideas son muy distintas de una víctima en fase de estigmatización a una en proceso de recuperación o en la búsqueda de la recuperación. Previamente se habían mencionado las fases de cada participante y en ellas se expusieron las ideas y acciones que tenían en mente o llevaron a cabo para mejorar la situación, estas son mencionadas de forma resumida para evitar la repetición de resultados: caso A) Pensaba renunciar y renunció a las pocas semanas, Caso B) llevo a cabo una demanda y logro ganarla, caso c) Entro en un periodo de descanso por paro laboral y busca ayuda a través de diferentes profesionales de la salud y caso d) Decidió aguantar esperando que la situación cambiara.

La variable de organismo en que se desenvuelve el fenómeno nos sirve para verificar y demostrar la existencia del mobbing tanto en el sector privado como en el sector público, en este caso las condiciones de cada sector serán diferentes y existirán condiciones distintas, así como acciones distintas para efectuar el mobbing. Son tres estudios de caso en el sector público y una en el sector privado uno de los resultados que se pueden obtener es la existencia por un lado de recursos que permiten el congelamiento de personal en el sector público, mientras que en el sector privado estos recursos difícilmente se malgastan, es más costoso congelar a alguien que despedirle e indemnizarle, un mayor apego cuando existen las llamadas bases de gobierno, en ambos casos se pudo observar que existe un descontrol y difícilmente se pueden buscar acciones internas si la persona que ejerce el poder no tiene mecanismos de regulación, llámese este jefe, supervisor, director, gerente o dueño del organismo de trabajo.

La variable socio demográfica de género no puede ser concluida y estudiada pero si puede verse lo que se menciona en algunas encuestas que sustentan este manuscrito y mencionado por Piñuel (2015) que nos dice que es más frecuente la existencia de víctimas del género femenino a víctimas del género masculino. En este caso la posible victima masculina que se invito a participar no se percibía como victima de mobbing aun cuando el conocimiento de su caso encuadraba perfectamente

Como se puede apreciar los resultados que se obtuvieron respaldan o coinciden muchos de ellos con la teoría existente y otros tantos no concuerdan del todo, lo que nos da pie para seguir investigando y tratar de encontrar nuevos hallazgos, sabiendo que los estudios de caso nos permiten datos de primera mano que muchas veces pueden ampliar lo que se sabe de determinado fenómeno hasta el momento, en este caso el siguiente apartado se encarga de la discusión de muchos de estos resultados

El mobbing es un riesgo laboral que se vive tanto en organismos de carácter público como en el sector privado, para Piñuel (2015) algunas de las características en los ambientes laborales en que se da el mobbing es la burocratización, la desorganización laboral, la rigidez, el caos, la existencia de demasiada carga de trabajo, inclusive lugares donde no existen actividades por hacer, lo cual provoca que el empleado se sienta inutilizado, esto se pudo contactar en la práctica, se puede observar a través de los estudios de caso que en organismos públicos una de las predominantes es la burocratización, puestos que muchas veces son rígidos con temporadas con exceso de trabajo, con horarios que se tienen muy delimitados y no se puede hacer nada fuera del horario de trabajo o no se respetan estos horarios. También se da el otro extremo, el sector público al no tener como fin la productividad y generación de ganancias económicas pueden darse casos de congelamiento, de actividades repetitivas, monótonas y sin sentido, lo cual también provoca diferentes síntomas del mobbing como fatiga, cansancio, aburrimiento, ansiedad, entre de otros. Por otro lado algo que se puede verificar es la existencia de desorganización y puestos rígidos en ambos sectores que propician condiciones para la aparición del fenómeno en estudio, desde el no contar con un organigrama definido, hasta no saber con exactitud quien es el jefe inmediato pasando por situaciones tales como la falta de actividades definidas y la falta de libertad para llevar a cabo un plan de trabajo, provoca que valla apareciendo el mobbing de una forma muy sutil y que se valla transformando en un fenómeno de difícil solución.

Una de las características que se pudieron observar es la solución que se trata de dar por parte de los participantes. Piñuel (2015) menciona la existencia de cuatro formas básicas de solución el abandono o evitación, la violencia siendo uno agresivo, el ser condescendiente y

poner la otra mejilla es decir portarse como una buena persona que no pasa nada si le cargan tantito la mano, estas tres a su entender no solucionan el problema y la ultima que sería la correcta es la confrontación. Sin embargo pudo verificarse en los estudios de caso que dos de las personas en estudio pudieron resolver a través del abandono, cada caso presentaba peculiaridades que las hacían que su caso fuera distinto a los otros casos. Por un lado existía en uno de los casos una edad que laboralmente es percibida como buena, con opciones de buscar puestos similares o mejores y una relación laboral corta lo cual posibilitaba el abandono sin tanto problema y por otro lado se encontraba un puesto que aunque significaba ingresos altos se sabía con certeza que el puesto era por mandato, que cuando terminara el periodo de gobierno la mayoría de esos puestos serian recortados incluida la persona acosadora, también existía en ambos casos una opción b, por un lado el saber que se tenía buena edad y por el otro lado se sabía que podía desenvolverse de manera independiente en el sector privado y tenía todos los medios para poder llevar a cabo una demanda laboral.

Estas condiciones particulares permiten a la victima abandonar sus respectivos puestos de trabajo lo cual no significa el abandono laboral definitivo, por otro lado los otros dos casos tenían particularidades que impedían este abandono, por un lado existe una antigüedad de varios años, la existencia de una base laboral con opción a jubilación y contar con una idea limitante de la edad, se percibían de edad avanzada para buscar otra opción, en ambos casos no se llega a la opción de la confrontación y se sigue siendo víctima del mobbing.

Leyman (1990) menciona que todo proceso de mobbing inicia con un conflicto no resuelto. En todos los casos estudiados se puede verificar la veracidad de esto, estos conflictos fueron diversos los cuales son la percepción injusta de un salario, la percepción de un inmerecimiento por merito propio del puesto, el no poder llevar a cabo un despido de manera automática y el sentirse amenazado por los cuestionamientos de otras personas provocaron que

las personas acosadoras a pesar de ser familiares y buenos amigos en dos de los casos, tomaran represalias contra las personas que se convirtieron en víctimas y empezaran ese bombardeo y ese constante acoso psicológico y laboral.

El tipo de mobbing más frecuente es el de tipo descendente, el tener a cargo subordinados no garantiza que seamos los mejores de todo el departamento, de toda la secretaria o de todo el organismo del cual se encuentra uno a cargo, para Piñuel (2015) el acosador en un momento determinado sentirá toda esta autoridad en riesgo, se verá a través del espejo de Blanca Nieves que le dirá que hay alguien mejor que él o ella, lo cual provocara que tenga una reacción determinada. En este caso las personas estudiadas presentaban todas ellas la particularidad de contar con un nivel académico muy bueno en comparación de su víctima, de contar con características de personalidad que facilitan el trabajo y todas ellas se encontraban en un proceso constante de superación, lo cual podría decirse que fue percibido como amenazante por parte del acosador.

En el tipo de mobbing de los estudios de caso se puede ver que los compañeros de trabajo no siempre actúan como acosadores secundarios o apoyo al acosador, en ocasiones es tal la forma de instigar del acosador o se le asigna un poder tal que el solo acosa a mas de una persona, que provoca mobbing en ese grupo de personas que no piensan de la misma forma que el, se da sin el apoyo de aliados. Pares (2006) nos dice que el acosador necesita manipular el entorno, hacerse de aliados que le permitan llevar a cabo su cometido, pero en la práctica se pudo ver que existen puestos y personas que ejercen tal poder con entornos que facilitan acosar, sin necesidad de llegar a manipular este entorno y sin reprimendas, sus aliados actúan como lo menciona Piñuel (2015) como testigos mudos, a los cuales no les conviene cuestionar, no vieron nada y no saben nada, presentan lagunas mentales que facilitan a su entender que todo se les olvide.

Pares (2006) menciona que en las fases del mobbing la víctima solicita ayuda a otras personas con puestos similares o con un mayor puesto del acosador, en el estudio realizado se puede ver esto no es una constante, algunas víctimas presentan una indefensión aprendida (Botero, Oliver y Zanol, 2007) tal que no les permiten ver una posible solución. Hagan lo que hagan piensan que estarán mal, el acosador tiene tal poderío que nadie podrá decirle algo, no existen medios para denunciarlos y solo les aguarda esperar, piensan que nadie puede ayudarles y que nadie les escucha. Además existe tal desorganización que no se vislumbra quien puede ayudarles dentro del organismo de trabajo.

El mobbing es un fenómeno que se va dando con una frecuencia reiterada de por lo menos una vez por semana y se ha vivido por lo menos con una antigüedad mínima de seis meses (Leyman, 1990), esto fue comprobable en los estudios realizados, sin embargo de igual forma pudo verse que el acosador en algunos casos realiza una sola acción como lo es el aislar y mantener incomunicada a la víctima y aunque ya no haga acciones, estas formas de actuar actúan a diario de forma automática y tienen consecuencias al igual que las otras acciones donde el acosador tiene que estar detrás de la víctima.

Aunque las formas de ataque suelen ser sutiles y en ocasiones con episodios muy toscos de conducta, Hirigoyen (2001) nos dicen que a pesar de que parezca que existen demasiadas conductas estas solo se dividen en cuatro bloques las que atentan contra las condiciones de trabajo, las que aíslan y evitan la comunicación, las que atentan contra la dignidad y las últimas que presentan violencia observable tanto física como verbal y en ocasiones hasta ataques de carácter sexual. Estas conductas fueron narradas por los diferentes participantes, no se tienen que dar en cierto orden, en ocasiones aparecen unas y otras no, cada víctima vivió diferentes tipos de conductas, desde las que atentaban con sus condiciones laborales como recibir información errónea, críticas reiteradas, el asignar tareas nuevas que en muchas ocasiones nada tiene que ver

con el puesto original, las de aislamiento y de rechazo a la comunicación donde se cambia todo un área para alejarse de la víctima y esconderse de ella de forma que no pueda acercarse y las que atentan contra la dignidad como lo son los rumores de pasillo, el inventar condiciones distintas en la víctima, las que buscan exponerle y etiquetarle enfrente a todo el organismo u organización.

Por último las conductas caracterizadas por episodios de violencia física, verbal e inclusive las de carácter sexual, estas merecen ser mencionadas de forma individual debido a la forma en que se dan, pudiendo ser sancionadas por sí mismas de forma automática por sus matices violentos, muchas veces como en el caso en que se presenta se dan de forma clandestina (las de tipo sexual), estas representan un tipo de violencia física y psicológica y en casos particulares violencia de género. Se pudo ver esta violencia narrada por las víctimas que van desde esos episodios de violencia verbal como los insultos hasta estos actos de carácter sexual que si bien para el acosador pueden representar bromas de mal gusto o ser excusadas de alguna forma se está frente a un límite muy delgado de lo que es un delito y lo que no lo es. Probablemente el acoso sexual reiterado de una de las víctimas en la cual se le incitaba a portar faldas cortas, a tomar copas o invitar a ciertos lugares a la víctima puede ser interpretado o no como acoso sexual pero el intento de agarrar a una de las víctimas y amagar con violarla o intentarlo es un delito indiscutible si la víctima lo denuncia, este se presentó de forma clandestina, sin testigos oculares, sin embargo al presentarse, la indefensión aprendida en la que la víctima se encuentra (Piñuel, 2015) el acosado decide no hacer nada por miedo a las reprimendas futuras, sabe que el campo no le apoyara, se siente inutilizada de actuar, para ella es preferible dejar las cosas así, al final no paso nada y todo quedo solo en un intento.

A diferencia de lo que dice Piñuel en sus diferentes publicaciones (2001, 2005, 2006, 2015) donde menciona que el mobbing es un mecanismo muy sutil de violencia, las conductas que están ligadas a la violencia psicológica, física y al ataque sexual son muy toscas, abruptas,

que pueden ser vistas, juzgadas y castigadas desde una óptica distinta, estas por sí mismas representan una amenaza contra la víctima, suelen presentar episodios grotescos y que muchas veces se dan de forma única o con muy poca frecuencia.

En los estudios de caso pudieron verse también diferentes consecuencias del mobbing, estas empatan perfectamente con las que se han descrito en la literatura existente, al ser un estudio de tipo cualitativo se estudiaron principalmente aquellas que están ligadas al individuo como lo son las físicas, las psíquicas y las sociales (Martínez, Irurtia, Camino, Torres y Queipo, 2012) estas se presentan en un amplio abanico como ejemplos de consecuencias físicas están los dolores localizados en distintas partes, problemas digestivos, tensión muscular, hipertensión, como ejemplo de los fenómenos psíquicos se pudo ver la existencia de ansiedad, estrés, irritabilidad, fatiga, percepción de inutilidad y como sociales el no poder compartir con la familia, el estar irritable con ellos, el percibirse sin tiempo para tener relaciones sociales afectivas, estas también pudo verse que se darán de forma enlazadas como es el ejemplo de la irritabilidad a pesar de ser de tipo psíquica repercutirá en los distintos tipos de relaciones afectivas, el estar enfermo propiciara apariciones de otras consecuencias como lo son las de tipo psíquicas. De igual forma la aparición de enfermedades crónicas degenerativas se apreciara como la consecuencia del mobbing lo cual no puede ser generalizado ya que son enfermedades multicausales como la diabetes.

Dentro de las consecuencias Torrente (2008) también hace mención a otra clasificación distinta, vistas desde los diferentes entornos de desenvolvimiento que van del individuo, la organización, la otras áreas de desenvolvimiento como la familia, club de amigos etc. hasta un macrosistema como la sociedad. Las tres primeras pudieron ser constatadas, para estudiar la última la de la sociedad y reforzar la de la organización y el área de desenvolvimiento es necesario un estudio que abarque la exploración en los diferentes campos. Sin embargo esta

investigación constata que el individuo tendrá consecuencias de diferentes tipos, su forma de percibirse como útil y productivo se verá afectada y esto provocara que repercuta en su desenvolvimiento en el organismo de trabajo, de igual forma el congelamiento provocara que el individuo no se desenvuelva como debiera lo cual es la perdida de una persona que pudiera aportar al centro de trabajo. También se constato aparte de las consecuencias individuales ya mencionadas que su relación con seres cercanos se verá afectada por diferentes motivos, como el estar constantemente con malestares físicos, el estar irritado, tener gastos médicos que no se tenían previstos originalmente, el sentirse cansado, etc. Esto se pudo ver que va afectando las relaciones cercanas de formas diversas.

Los sentimientos son también enunciados como una consecuencia de tipo individual psicológica o psíquica (Martínez, Irurtia, Camino, Torres y Queipo), estos se pudo verificar que son en su mayoría caracterizados por un matiz de desesperanza, tristeza, impotencia, frustración, sorpresa, sentimientos de inutilidad, entre de otros. Esto corresponde perfectamente a lo explorado en la teoría existente y se pudo también comprobar que estos sentimientos son los predominantes en la forma de vivir de la víctima y opacan o van reduciendo los sentimientos de alegría, bienestar, tranquilidad, etc. Estos últimos no fueron reportados por las víctimas como formas de estar en su centro de trabajo.

Por último cabe hacer mención de un tópico poco explorado dentro del estudio presentado, esto debido a que para llegar a tener hallazgos significativos sería necesaria la inserción dentro del campo laboral de la víctima y el posible acercamiento a los acosadores. Este tópico es el de la personalidad del acosador. Para Piñuel (2015) el acosador presenta una personalidad de tipo narcisista y psicopática, esto fue expresado por las victimas con acosadores psicópatas que no sienten emociones ni remordimientos, que no sienten el daño que hacen a la víctima y con una personalidad narcisista donde aparentan un tanto arrogancia, una supuesta

seguridad y aparentan y presumen de ser los mejores de alguna forma pues cuando se meten con ellos aparece sin remordimiento alguno su parte psicópata. La personalidad de la víctima es variada y no se tiene una conclusión ni se pudo ver con claridad en los estudios de caso una personalidad determinada.

Como se menciona este tópico no fue explorado por que se tendría información de segunda línea, como percibe la victima a sus acosadores, para tener una mejor información tendría que estudiarse a la victima e insertarse en su campo de acción, pero se menciona y discute debido a que fue expresado por algunas participantes sin necesidad de preguntar.

CONCLUSIONES

Del presente manuscrito se pueden obtener diferentes conclusiones desde algunas muy generales hasta unas muy particulares, también se exponen algunas ideas alrededor del mobbing que son necesarias tener en consideración para futuros estudios. A continuación se enumeran estas conclusiones a grandes rasgos, sabiendo que el propio lector puede obtener conclusiones muy propias y diferentes a las expuestas.

Los estudios de caso nos mostraron algunas generalidades mencionadas previamente en el marco teórico que sustenta el presente manuscrito como lo son: la existencia del mobbing descendente como la forma más común en que aparece, el entorno que es determinante para que se dé el fenómeno, este entorno se caracterizó en los estudios de caso por la desorganización de los centros de trabajo, un poder muy grande que se le da al acosador, la falta de mecanismos de regulación, compañeros de trabajo con el mismo nivel que la víctima que a veces su actuación se limita a evitar ser participes, no ven ni escuchan, no saben nada, es más casi aseguran que el día en que se presentó el fenómeno no estaban presentes estos empleados también llamados testigos mudos (Piñuel, 2001) como su nombre lo indica prefieren evitar, presentan un mensaje que se proyecta en el ambiente que podría interpretarse como “esta mal lo que sucede pero lo bueno es que no me sucede a mí” “en boca cerrada no entran moscas”. El ambiente laboral y el acosador también se comprobó puede buscar y tener aliados estos si tendrán una participación más activa, sirviendo de cómplices e inclusive serán participe del linchamiento colectivo o de lo que Piñuel (2015) y Frazer (1981) denominan el chivo expiatorio, el sacrificado del grupo para propiciar la unidad y el desechar todos los males de la organización.

Se puede concluir que estas prácticas de linchamiento colectivo de un todos contra uno, son como esas convivencias con alcohol donde sale la peor parte de las personas y donde por un lado no se lograra una convivencia sana y por otro lado no se resolverán las problemáticas existentes en el colectivo. El reto este caso será ir resolviendo las problemáticas que se van presentando en la organización y en los diferentes departamentos y generar formas de convivencia sin que haya de por medio practicas de violencia colectiva.

Otra de las conclusiones a las que se puede llegar a través de los estudios de caso es la forma en que se va dando, como se menciona en un inicio es todo un proceso, no aparece de la noche a la mañana, a veces han existido casos previos pero cada caso nuevo se va dando de a poco y de forma dosificada, a diferencia de lo que mencionan los diferentes autores expuestos en el marco teórico que se da de forma sutil, tiene también altibajos con episodios muy violentos que distan de ser sutiles que más bien son grotescos como lo son los ataques verbales, físicos y de carácter sexual.

Este proceso tiene sus particularidades en cada caso, se busca como es lógico una unanimidad para poder tener conclusiones generales, sin embargo la particularidad de los estudios de caso muestran que a veces es complejo encasillar los datos obtenidos en la teoría existente, tal es el dato de estos procesos en que se van dando. Por un lado se ve que todos los procesos estudiados sin excepción fueron producto de un conflicto no resuelto, de aquí empezó propiamente ese bombardeo que caracteriza al mobbing, sin embargo no todos los casos siguieron la búsqueda de solución a través de la organización, es necesario también mencionar que las características de las distintas organizaciones y la personalidad de las victimas seguramente jugaran un papel importante para buscar o no esa solución a través de la misma organización y que seguramente los estudios realizados hace algunas décadas pueden o no cubrir las características de lo que se va dando hoy en día y las condiciones de cada país serán distintas

obligando a realizar estudios con las condiciones actuales de las organizaciones y de cada país, no olvidemos que si existe una globalización también existe una regionalización que da particularidades a cada evento.

Se puede concluir también que las particularidades de cada estudio de caso dan un matiz diferente, dejan abierta la puerta a la exploración, nos invitan a pasar y nos dicen explora estos cabos que aun están sueltos. Tal es el caso de las condiciones en que se encontraba cada víctima haciendo ver que cada una tiene campos de acción diferente y que aunque la teoría dice no es conveniente realizar una demanda pues todo el organismo se volcara contra ti (Piñuel, 2001), podía hacerlo, era conveniente, podía obtener provecho y podía ayudar a liberar un poco toda la carga emocional contenida en ella y también en el otro extremo donde se veía el abandono como algo no deseado (Piñuel 2015) surge la opción de hacerlo, de decir soy joven, no he dado mi vida para esta empresa y puedo conseguir un buen empleo igual o mejor.

Una particularidad encontrada en el proceso de la investigación fue la dificultad de encontrar victimas masculinas y aunque según la descripción existente se encontró la victima de mobbing relato que ella no sufría ni era víctima de nada. Surge una paradoja que será necesario ir investigando ¿la victima del mobbing que no se percibe como víctima, es víctima de mobbing? Seguramente nos inclinaremos a un lado o a otro de la balanza pues ambas partes tendrán argumentos validos, como decir si se observa que existe el fenómeno y se evalúa existe pero por otro lado se podrá decir esta persona no sufre las consecuencias muy probablemente ni es consciente de lo que se está haciendo contra su persona y seguramente si responde a las evaluaciones sus respuestas puedan estar condicionadas a su percepción y dar respuestas que pueden ser interpretadas como una persona que no es víctima de mobbing. Sera necesario realizar más investigación al respecto, idear formas de detección que no se sustenten en un solo cuestionario donde la pregunta detonadora no esté relacionada a la percepción de si se percibe o

no el fenómeno y de estudiar estas particularidades pues el campo también jugara un papel principal, como se menciona coloquialmente “los hombres no lloran”.

A manera personal también puedo concluir y criticar un poco la postura de los expertos sabiendo las limitaciones de mi crítica y la ignorancia en la que me encuentro, no pretendo como es obvio ponerme a la altura de estas figuras ilustres que hacen posible el estudio sistémico de este fenómeno pero desde mi punto de vista considero que la existencia del fenómeno para ser considerado como tal no puede ser de tanto tiempo, a mi entender en seis meses pueden ocurrir muchas cosas y la personalidad de cada persona pueden orillarla a tomar diferentes acciones, claro está que no se trata de cambiar definiciones y posturas si no de prevenir y erradicar la aparición, pero si se trata de detectarla, considerar el fenómeno como existente desde las primeras semanas de aparición para actuar y no decir “no es mobbing por que aun no cumple los seis meses”.

El mobbing como se vio representa un riesgo laboral que aunque tiene muy pocos años de estudio y reconocimiento ha existido desde tiempos ancestrales (IEESA, 2016), no puede decirse que es un fenómeno nuevo. Esto a mi entender representa ventajas y desventajas, por un lado al no estar reconocido cuenta con una historia pobre en tanto cumulo de conocimiento tanto en el ámbito teórico como en estudios de intervención, no se puede concluir que técnicas y que enfoque de intervención es la ideal para atender a las víctimas del fenómeno, ni saber la magnitud del problema en determinada región, para hacer referencias tenemos que ir a los clásicos y a los pocos países con encuestas.

Por otro lado esto representa una ventaja para las nuevas generaciones de profesionales en salud mental puesto que ellos serán los encargados de especializarse e ir haciendo este cumulo de conocimiento, podrán ir proponiendo métodos de intervención e ir haciendo estudios que daten de la magnitud de la problemática en determinadas zonas, el camino probablemente sea sinuoso y

con errores pero ¿Qué campo de la psicología en general y que tema psicológico de estudio en específico no ha tenido errores que probablemente hayan tenido consecuencias malas, muy malas y en ocasiones fatales? La respuesta más probablemente seguramente es ninguno, pero no se tratara de una práctica de acierto y error. Representa más bien un reto para las generaciones que se están formando, las que están en ejercicio y las que llegaran en un futuro

Este reto si bien no es por parte únicamente de los psicólogos en general y de los psicólogos organizacionales en particular si es un reto que a ellos compete, de igual forma es necesario un trabajo multidisciplinar y también es necesaria y básica una formación multidisciplinar que si bien es cierto no es posible lograrla en su totalidad si es necesario que los psicólogos tengan nociones básicas en diferentes campos como lo son la política, el derecho, la sociología e inclusive nociones de anatomía, para que su intervención pueda ser derivada con más precisión y puedan ellos y ellas dar una mejor orientación de cómo actuar a quien o quienes acuden a solicitar ayuda y que instancias pueden ayudar en el proceso y no simplemente cerrarnos a la oportunidad de cambio.

No se trata de abarcar otras funciones que no corresponden al psicólogo y especialista de la salud mental pero si de tener nociones de hasta dónde puede llegar el campo de acción de las víctimas que a diario acuden en busca de ayuda.

Piñuel (2015) en una de sus conferencias nos dice que el papel del psicólogo en muchas ocasiones en lugar de servir de agente de cambio ha sido el de catalizador de culpas donde una de las primeras posturas del psicólogo es preguntar ¿Qué hiciste? dando a entender que víctima hace algo para que se suscite el fenómeno, sin embargo no es así. Es un fenómeno que se encuentra latente en todas las organizaciones sea esta pública o privada y la víctima por una razón u otra es la más perjudicada y la menos culpable pues es algo que sufre, algo que fue provocado y le sucede no algo que ella busca.

El reto hoy en día es grande pues en muchos casos nos olvidemos de nuestro papel de profesionales de la salud y tratamos de encontrar culpas en donde no las hay. En lugar de ello debemos preguntarnos si sabemos del tema, si por lo menos sabemos que es el mobbing, si podemos atender a la víctima, si conocemos algunas formas y protocolos de intervención, si por lo menos en nuestro imaginario existe alguna idea de cómo podemos intervenir, a quien derivar o que hacer.

Si hacemos estas preguntas y admitimos una posible ignorancia o desconocimiento del tema, sin duda alguna daremos un paso adelante pues de la duda y la ignorancia puede surgir el deseo de aprender.

Considero que es indispensable a partir de la legislación del mobbing en el año 2016 (Cámara de diputados LXII legislatura, 2016), formar profesionales tanto de la salud mental como de la administración y legislación en el ámbito laboral que tengan nociones del tema, que puedan promover la salud física y mental de los trabajadores y puedan crear mecanismos de prevención, erradicación e intervención del mobbing.

Por un lado es necesario crear mecanismos de prevención que permitan que el fenómeno que se encuentra latente no aparezca, esto a mi entender puede lograrse de diferentes formas, a través de la evaluación de climas organizacionales, de formación de trabajos de equipo, con organigramas claros, con perfiles y análisis de puestos muy bien definidos, con procedimientos claros y con mecanismos de retroalimentación que permitan en todo momento la comunicación de forma clara, respetuosa y precisa. Seguramente existirán otras formas más de asegurar la prevención del mobbing y será deber de los diferentes profesionales ir promoviendo esta cultura de prevención lo cual no garantizara en un cien por ciento que se prevenga pues se ha visto en la práctica que toda propuesta para prevenir un problema de forma completa deja escapar algunos casos, este sería probablemente un primer filtro

Por este motivo será necesaria la creación de mecanismos de erradicación, de combate al problema que existe, que por su sutileza logra escapar a los filtros de prevención. Esto considero se lograra a través de diferentes medios como lo son la evaluación constante para lograr su medición, identificación y evaluar su complejidad, de igual forma con reglas que sancionen una vez que se ha evaluado e identificado el fenómeno, dejando claro que lo que le pasara a quien haga este tipo de prácticas con protocolos antimobbing que permitan y faciliten la intervención, seguimiento y resolución del problema, de igual forma con las constante vigilancia para que estos fenómenos no pasen desapercibidos. También será necesario garantizar que quien es el acosador reciba un trato digno y pueda cambiar su conducta, sin crear una nueva víctima por un trato desigual e injusto.

Y si todo esto no fuera suficiente también será necesaria la reeducación en tanto valores que rigen la organización, en tanto formas de estar en la organización y en tanto al respeto a las otras personas

Por ultimo para garantizar la salud del trabajador pienso que es indispensable contar con protocolos de intervención, tanto de forma médica como psicológica, protocolos que nos permitan la evaluación del daño recibido y nos digan cómo actuar, esto se lograra a través de las propuestas que se puedan ir dando y de las puestas en marcha de diferentes enfoques psicoterapéuticos y claro de la constante investigación.

Al ser un fenómeno complejo la forma de intervenir también lo será, pues debemos tener presente que no solo es dar propuestas y ponerlas en marcha, ya que esto implicara costos, formación de profesionales, legislación de leyes, intereses monetarios de diferentes tipos en los cuales será más fácil despedir a un empleado que rehabilitarlo, estarán presentes sistemas de diferentes tipos como la organización, el tipo de gobierno, la economía, el lugar en el que se

pretende intervenir, etc. Probablemente su erradicación parezca una utopía pero es necesario tomar acciones y no quedarse como los testigos mudos observando solamente.

A manera personal puedo decir que, cuando una de las personas en estudio me relataba lo que le ocurría le decía con la boca llena de tecnicismos y mirándole como amiga, las condiciones actuales de México son precarias y lamentablemente el sistema capitalista es así, va destruyendo el planeta y ¿tú sabes lo complicado que es encontrar un buen empleo hoy en día? Es parte del trabajo y de la formación que algunas personas adquieren, no te desanimes las cosas mejoraran, dales por su lado, tu sabes lo difícil que es ser pobre. Sabía que existía un fenómeno como este pero ignoraba por completo lo complejo y los daños que puede ocasionar.

Por tal motivo decidí explorar un poco y redactar el presente manuscrito, mi intención en primera instancia era realizar una intervención, sin tener la mínima idea de cómo llevarla a cabo, lo que estaba haciendo era jugar al médico y decir yo sé que puedo curar al enfermo, pero poco a poco y con la asesoría recibida pude comprobar que no se trata de eso, considero que más bien es tomar el papel profesional que corresponde, ir conociendo y estudiando el fenómeno, recibir una formación de intervención y proponer esta forma de intervención, sabiendo en todo momento que podemos ir mejorando y que nos falta mucho por aprender.

REFERENCIAS

74

- Arcieniega R. (2009). El acoso moral (mobbing) en las organizaciones laborales. *Psicología Iberoamericana*. 17 (2). Pp. 13 -23. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/1339/133912609003/>
- Botero M., Oliver E. y Zanola M. (2007). La indefensión aprendida. En búsqueda de caminos frente a los cambios. Montevideo Uruguay: Psicolibros y waslala. Recuperado de https://books.google.com.mx/books?id=_jwft6IIMd4C&printsec=frontcover&dq=indefensi%C3%B3n+aprendida&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiltNTkvvHXAhUJxWMKHauTBrAQ6AEIJzAA#v=onepage&q=indefensi%C3%B3n%20aprendida&f=false
- Frazer J. (1981) *La rama dorada. Magia y religión*. (Elizabeth y Tadeo I. Campuzano, trad.) México: Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 1890).
- Fidalgo A. y Piñuel I. (2004). La escala Cisneros como herramienta de valoración del mobbing. *Psicothema*. 16 (4). Pp. 615 – 624. Recuperado de <http://www.psicothema.com/pdf/3041.pdf>
- Gaceta parlamentaria, Número 3718-VII, México. 28 de Febrero de 2013. Recuperada de <http://gaceta.diputados.gob.mx/Black/Gaceta/Anteriores/62/2013/feb/20130228-VII/Iniciativa-15.html>
- Gaceta LXII/2SPR-8/48298, México. 11 de junio de 2014. Recuperado de <http://www.senado.gob.mx/index.php?ver=sp&mn=2&sm=2&id=48298>
- Gall, Borg y Gall, (1996). Educational Research: Una introducción. Nueva York, USA: Logman.

- González D., y Delgado S. (2008). Informe pericial: un caso de acoso laboral. *Revista de psicología del trabajo y las organizaciones*. 24 (1). PP. 113-124. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231316494006>
- González D., y Delgado S. (2011). Valoración pericial psicológica de la víctima de mobbing: estudio de caso. *Revista costarricense de psicología*. 29 (44). PP. 35 – 47. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5278241.pdf>
- González D., y Delgado S. (2011). Propuesta metodológica para la evaluación pericial de la víctima de mobbing. *Psicología clínica, legal y forense*. 11 (1). Pp. 143 – 166. Recuperado de <http://masterforense.com/pdf/2011/2011art8.pdf>
- González D., Tejero R. y Delgado S. (2012) Estrategias de afrontamiento en víctimas de mobbing: diferencias entre trabajadores españoles e inmigrantes latinoamericanos y consideraciones clínicas. *Psychologia. Avances de la disciplina*, 6 (2). Pág. 45 -57. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2972/297225788003.pdf>
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2010) *Metodología de la investigación (quinta edición)*: México D.F. Mc Graw Hill educación
- Hirigoyen, M. (2001). *El acoso moral. Distinguir lo verdadero de lo falso*. España: Paidós
- Leyman H. (2009). Mobbing y Terror Psicológico en los lugares de Trabajo. Universidad de Estocolmo Instituto Nacional de Salud Laboral Estocolmo, Suecia (obra original publicada en 1990). Pág. 1-14. Recuperado de [http://www.kwesthues.com/e-LeymannV&V1990\(3\)-1.pdf](http://www.kwesthues.com/e-LeymannV&V1990(3)-1.pdf)
- Leyman H. (2009). El Contenido y Desarrollo del Mobbing en el Trabajo. *Universidad de Umeå, Suecia* (obra original publicada en 1996) Pág. 1-25. Recuperado de <http://www.kwesthues.com/e-LeymannEJWOP1996.pdf>

- Leyman H. (2009). Aterrorización psicológica – el problema de la terminología (Análisis y propuesta acerca del término mobbing). *Universidad de Umeå, Suecia* (obra original publicada en Octubre de 1996) Pág. 1-6. Recuperado de <http://www.kwesthues.com/e-Leymann-problematerm.pdf>
- López M., Vázquez P. y Montes C. (2009). Validación de la escala Cisneros de medida de mobbing al Gallego. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*. 25 (3), PP 231 – 243. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231316497004>
- Martínez L., Irurtia M., Camino L., Torres H. y Queipo D. (2012). El acoso psicológico en el trabajo o mobbing: patología emergente. *Gaceta interna de ciencia forense*. 1 (3) Pág. 5-12. Recuperado de http://www.uv.es/gicf/3Ar1_Mtz_Leon_GICF_03.pdf
- Mendizabal G. (S/N) Acoso laboral y seguridad social en México. Recuperado de <http://isssl.org/wp-content/uploads/2013/01/Mexico-Bermudez.pdf>
- Moreno B., Rodríguez A., Morante M., Garrosa E., Rodríguez R. y Diaz L. (2008). Evaluación del acoso psicológico en el trabajo: desarrollo y estudio exploratorio de una escala de medida. *Univ. Psychol.* 7 (2). PP. 25 – 36. Recuperado de <https://www.uam.es/gruposinv/esalud/Articulos/Salud%20Laboral/Evaluacion-del-acoso-psicologico.pdf>
- Pares M. (2006). Las fases del acoso moral en el trabajo. En V congreso nacional AMET 2006. Trabajo y reestructuración: los retos del nuevo siglo. Mexico: UAM 2006. Pp. 1- 28. Recuperado de <http://www.iztapalapa.uam.mx/amet/vcongreso/webamet/indexedemesa/ponencias/Mesa%2019/Paresm19.pdf>

- Peralta M. (2006). Manifestaciones del acoso laboral, mobbing y síntomas asociados al estrés postraumático: estudio de caso. *Psicología desde el Caribe*. 17 (1). Pp. 1 – 26.
Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/213/21301701.pdf>
- Peña F. y Sanchez S. (2006). El mobbing su contenido y significado. En V congreso nacional AMET 2006. Trabajo y reestructuración: los retos del nuevo siglo. Mexico: UAM 2006. Pp. 1- 20. Recuperado de <http://www.iztapalapa.uam.mx/amet/vcongreso/webamet/indicedemesa/ponencias/Mesa%2019/Penasml9.pdf>
- Piñuel I. (2001). Mobbing. *Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Sal Térrae: Santander, España
- Piñuel (2001). Mobbing, la lenta y silenciosa alternativa al despido. *AEDIPE*. 14. PP.1-22.
Recuperado de www.mobbing.nu/pinnuel-2003-lalentaysilenciosa.rtf
- Piñuel I. y Oñate A. (2005). Informe Cisneros VII “violencia y acoso escolar” en alumnos de primaria, eso y bachiller informe preliminar. *Instituto de Innovación Educativa y Desarrollo Directivo*. Pp. 1-49. Recuperado de https://convivencia.files.wordpress.com/2012/05/cisneros-viiviolenca_alumnado-200549p.pdf
- Piñuel I. y Oñate A. (2006) La evaluación y diagnostico del mobbing o acoso psicológico en la organización: el barómetro Cisneros. *Revista psicológica del trabajo y de las organizaciones*. 22 (3). Pp. 309 – 332. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317121005.pdf>

Piñuel I. [Iñaki Pinuel]. (2015, Octubre, 15) Mobbing: Cómo sobrevivir al Acoso psicológico en el trabajo: las lecciones de él cid campeador [archivo de video]. Recuperado de

<https://www.youtube.com/watch?v=dQXIrPSWYmY&t=1059s>

Pinzón de Bojana, B. Atencio, E. (2010) El mobbing en el desempeño laboral. Implicaciones en la salud *Multiciencias*, 10. Pág. 140-145. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/pdf/904/90430360026.pdf>

Segura A., Hernández U. y Ballesteros J. (2013). Acoso psicológico en el trabajo y su relación con síntomas psicopatológicos. *Enseñanza e investigación psicológica*. 18 (2). Pp. 359 –

371. Recuperado de https://www.cneip.org/documentos/revista/CNEIP_18_2/359.pdf

Torrente P. (2008). Diagnostico y prevención del mobbing: un estudio de caso. Universitat Jaume I: Servicio de Publicaciones. Pág. 157 – 170. Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo;jsessionid=A4F706F755EFE909C04755A55442D3B1.dialnet02?codigo=4712853>

Trujillo M., Valderrabano M., Hernández R., (2007. Historia, causas, efectos y propuesta de un modelo para las organizaciones mexicanas *INNOVAR*. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17 (29). Pág. 71- 91. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/pdf/818/81802905.pdf>

ANEXOS

FORMATO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Datos generales

Edad:

Puesto:

Antigüedad en su empleo:

Nivel académico:

RELACIONES LABORALES

1. ¿En su puesto de trabajo como es la relación con su jefe inmediato?
2. ¿Considera que el encargado de la clínica ejerce algún tipo de acoso laboral sobre su persona?
3. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?
4. ¿Considera que ellos le acosan laboralmente?
5. ¿Qué puestos de trabajo considera que son los que ejercen mayor acoso laboral hacia su persona?

CONDUCTAS EMPLEADAS PARA ACOSAR.

6. Que conductas han utilizado para acosarla laboralmente
7. En caso de percibir que recibe acoso laboral ¿Podría narrarme como es el hostigamiento que se daba hacia su persona?
8. ¿Con que frecuencia le acosan laboralmente?
9. ¿Existe alguna acción o conducta que le hayan hecho en la que usted considera que le hayan afectado de una mayor forma?
10. ¿Hicieron algunas otras acciones que usted recuerde que le hayan afectado?

PROCESO EN EL QUE SE VA DANDO EL MOBBING (FASES)

11. ¿Cuánto tiempo lleva viviendo o vivió esta situación de acoso laboral?
12. ¿Podría decirme como inicio este proceso, hubo algún evento o situación que lo desencadenara?
13. ¿Podría narrarme como se ha ido dando el acoso laboral hacia su persona?
14. ¿Solicito ayuda a algún jefe o encargado del área de trabajo?
15. ¿Podría narrarme a grandes rasgos como es un día o una semana sufriendo acoso laboral?

PENSAMIENTOS Y SENTIMIENTOS QUE SE TIENEN DEL FENÓMENO

16. ¿Qué piensa usted al respecto de esta situación?
17. ¿Piensa usted que en algún momento la situación se resolverá?
18. ¿Cómo se siente con esta situación, hay algún sentimiento?
19. ¿Qué sentimiento tiene hacia sus acosadores?

CONSECUENCIAS DEL MOBBING

20. ¿Le ha traído algún tipo de consecuencia el ser víctima de acoso laboral?
21. ¿En tanto a su salud le ha afectado de alguna forma?
22. ¿Tiene alguna enfermedad o padecimiento derivado de esta situación?
23. ¿En su estado de ánimo considera que todo esto le ha afectado?
24. ¿En relación a su desempeño laboral considera que esta situación le afecta? ¿De qué forma?
25. ¿Sus relaciones familiares y cercanas se han visto afectadas? ¿De qué forma?
26. ¿Corporalmente siente algún malestar?

CONDUCTAS TOMADAS Y BÚSQUEDA DE APOYO

27. ¿Qué hace cuando le acosan laboralmente?

28. ¿Ha buscado usted algún tipo de ayuda para resolver la situación?

29. ¿Ha tomado alguna conducta para resolver esta situación?

30. ¿Cómo cree que se pueda resolver la situación?

¿Algo que le gustaría agregar sobre la situación que está viviendo?

**CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO DE ESTUDIO DE CASO SOBRE
MOBBING**

82

Oaxaca de Juárez, Oax. A ___ de _____ de 2017

Yo _____ (*nombre del participante*) _____, por medio de la presente Carta de Consentimiento hago constar que he sido debidamente informado por el C. _____ *Oswaldo Feliciano Díaz Romero* sobre el presente estudio de mobbing. Así mismo queda acentuado que en ningún momento se expondrán datos personales de mi identidad que pudieran exponerme a alguna situación que perjudique mi persona, de igual forma se acentúa que toda la información recabada se usara bajo pseudónimos y se empleara únicamente para fines educativos.

La participación en este estudio es de carácter voluntaria por lo tanto la presente carta no me obliga a participar y puedo cancelar mi participación en el momento que yo decida

Comprendo y estoy de acuerdo con la información recibida contestándome a todas las preguntas que he considerado conveniente que me fueran aclaradas. En consecuencia doy mi consentimiento para la realización de las entrevistas realizadas.

Atentamente.

NOMBRE Y FIRMA DEL PARTICIPANTE

Oswaldo Feliciano Díaz Romero