



# Universidad Nacional Autónoma de México

## Facultad de Estudios Superiores Iztacala

**"Mobbing. Una propuesta de entrenamiento para el desarrollo de habilidades de identificación, intervención y prevención en estudiantes universitarios."**

T E S I S   
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA   
P R E S E N T A (N)

**Rojano Jiménez Jessica  
Victoria Roque Ana Carolina**

Director:  Lic.  **Edgar Rocha Hernández**

Dictaminadores: Mtro.  **Oscar Sotomayor Flores**

Dr.  **Héctor Octavio Silva Victoria** J.B.O.

*Edgar Rocha Hernández*



Facultad de Estudios Superiores  
**IZTACALA**



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.

## **Agradecimientos**

A mi mamá y a mi papá: Este trabajo es el resultado de su amor, apoyo, guía y sacrificio. Gracias por la educación, las oportunidades que me han brindado, su paciencia y siempre creer en mí, sin ustedes, nada de esto sería posible, los amo mucho. Asimismo, expreso mi agradecimiento a mi hermano, que sin él, una parte importante de esta tesis no se hubiera logrado. Mi amiga y compañera de tesis, la cual siempre me ha apoyado, motivado y escuchado, gracias por tanto. A mis tutores, los cuales fueron fundamentales para hacer este proyecto realidad, gracias por creer en nosotras y brindarnos su sabiduría, consejos y tiempo. Finalmente, le agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México, por haberme brindado tantos recursos y experiencias a lo largo de mi trayectoria académica.

## Resumen

El presente estudio fue realizado bajo supuestos conductuales creando un entrenamiento con el objetivo de desarrollar habilidades de identificación, intervención y prevención del mobbing, en estudiantes que se encuentran comenzando el quinto o séptimo semestre en la carrera de psicología de la FES Iztacala, debido a la falta de información a nivel académico que les es brindada a los estudiantes y las escasas investigaciones hispanohablantes de tipo práctico.

Tomando en cuenta que el mobbing es una conducta que puede aprenderse, modificarse o eliminarse, se diseñó un estudio en el que participaron voluntariamente un total de 34 estudiantes, los cuales fueron divididos en dos grupos, el Grupo Control y Grupo Experimental, con un rango de edad entre 20 y 24, la intervención fue realizada mediante un diseño A-B-A, en la primera fase se aplicó un pretest a ambos grupos, la segunda fase para el Grupo Control fue un receso de 10 a 15 minutos, mientras que el Grupo Experimental se les presentó un video informativo y un videojuego, la tercera y última fase a ambos grupos se les aplicó un postest.

Los resultados obtenidos, muestran que se logró cumplir con el objetivo planteado en esta tesis, ya que, de acuerdo a las pruebas no paramétricas de Mann-Whitney ( $U=65$ ,  $p>0.05$ ) y Wilcoxon ( $W=1$ ,  $p>0.5$ ) los resultados en el Grupo Experimental mostraron un cambio significativo en comparación del Grupo Control. Se concluye que el mobbing como cualquier otra conducta, puede ser modificada, pues depende de los reforzadores que se les otorgue a los individuos, por ello, es importante identificar los factores de riesgo para prevenir una normalización de este tipo de conductas o en su defecto realizar una intervención que permita erradicarlas a tiempo.

*Palabras clave:* mobbing, entrenamiento, identificación, intervención y prevención

## **Índice**

<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo 1.</b>	
<b>La historia del mobbing</b>	<b>9</b>
1.1 Antecedentes	10
1.2 Definición del mobbing	11
1.3 Tipos de mobbing	13
1.4 Perfiles	16
1.5 Funcionamiento del mobbing	18
1.5.1 Diferencias del mobbing con otras anomalías	19
1.5.2 Factores de riesgo	24
1.5.3 Fases del mobbing	26
1.5.4 Consecuencias del mobbing	29
<b>Capítulo 2.</b>	
<b>Afrontamiento del mobbing</b>	<b>32</b>
2.1 Abordaje del mobbing	33
2.2 Modelos de intervención	35
2.3 Salud laboral	38
2.3.1 Términos jurídicos	40
2.4 Prevención del mobbing	45
<b>Capítulo 3.</b>	
<b>Propuesta de entrenamiento</b>	<b>49</b>
3.1 Planteamiento del problema	50
3.2 Objetivo	51
3.3 Metodología	51
3.3.1 Características de los participantes	51
3.3.2 Características de la situación experimental	52
3.3.3 Aparatos e instrumentos	53
3.3.4 Diseño de investigación	55
3.3.5 Procedimiento	56
3.4 Resultados	62
3.5 Conclusiones	76
<b>Referencias</b>	<b>81</b>
<b>Anexos</b>	<b>86</b>

## Introducción

El mobbing o también llamado acoso laboral u hostigamiento laboral, es un problema que las empresas han tenido a lo largo de la historia, ha sido definido como el abuso emocional, que viene acompañado de conductas agresivas y hostiles que se ejercen de manera constante entre compañeros de trabajo y/o entre superiores y subordinados, asimismo hay una constante comunicación agresiva y poco ética, teniendo efectos negativos en los trabajadores y en el funcionamiento de la organización. Por lo anterior, damos cuenta que se trata de un problema que estadísticamente avisa un incremento, a causa, sobre todo, del contexto de competitividad interpersonal, ambiciones laborales e individualismo y de falta de solidaridad característico del actual capitalismo neoliberal, o más bien, a causa del éxito (Ovejero, 2006).

En este sentido, cabe recordar que el mobbing puede presentarse y ser ejercido por cualquier persona, independientemente del grado jerárquico que tenga en la organización, pues de acuerdo con Peck (1998, como se citó en Álvarez, 2008), los agresores se caracterizan por realizar conductas que buscan humillar, buscan poder, admiración y aprobación de los demás, por otro lado, las víctimas suelen ser inseguras, presentan dificultades para expresarse y son introvertidos (Hirigoyen 1999, como se citó en Arroyo, 2019), asimismo y como es mencionado por diversos autores, el acoso puede clasificarse contemplando diversos aspectos, tales como los tipos de conductas que se presenten, la intensidad de estas mismas o el grado laboral, ya sea de la víctima y el acusador.

A pesar de ser un problema que va en aumento, no se le ha prestado la atención que se merece, pues suele confundirse con otros problemas, en este sentido es importante no confundirlo con algún otro percance o problemas propios de la organización (Ambrosio, 2013), por esta razón, es de suma importancia reconocer sus características, algunas de las cuales son mencionadas por Boné (2017, como se citó en López, 2021), entre las que

destacan los intentos del acosador para ridiculizar y aislar a la víctima y los intentos de esta por superar la situación, sin embargo, puede provocar inseguridad e incluso llegar a normalizar estas conductas.

Para identificar y evitar o prevenir este fenómeno, es importante contemplar los factores que pueden propiciar el mobbing, entre estos podemos mencionar el abuso de poder, el tipo de liderazgo, la falta de comunicación, la forma en que se resuelven los problemas, el tipo de relaciones interpersonales que se establecen, la organización del trabajo, la competitividad, el tipo de ética que se maneje en la organización, la gestión empresarial, el estilo de burocracia organizacional y la sobrecarga de trabajo (Meseguer et al., 2007, López y Vázquez 2003, como se citó en Verona et al., 2014).

Asimismo, parte del proceso de identificación y prevención, es importante saber las fases que pueden presentarse, Piñuela y Zabala (2001), mencionan cinco; 1) incidentes críticos, 2) fase de acoso y estigmatización, 3) intervención de la dirección/responsables jerárquicos, 4) fase de solicitud de ayuda especializada externa y diagnóstico incorrecto y 5) salida de la organización. Finalmente y de acuerdo a diversos autores, es necesario saber que el mobbing puede llegar a afectar a la víctima su confianza y autoestima, presentar falta de atención, memoria, apatía, infravaloración, susceptibilidad, hipersensibilidad, aislamiento, irritabilidad, depresión e incluso el suicidio, así como causar daños a nivel social y psicológicos depresivos, de estrés-ansiedad y hasta cambios de personalidad.

Ahora bien, para poder intervenir ante un posible caso de mobbing, es indispensable tener en cuenta como se ha abordado esta problemática a lo largo del tiempo, pese a que no hay mucha información al respecto, Avargues et al. (2004), menciona la prevención primaria y secundaria, por otro lado, Rodríguez et al. (2009), propone un programa experimental cognitivo conductual cuyo propósito es definir la situación de las víctimas para crear herramientas de afrontamiento y autocuidado, asimismo, también se puede hacer uso de

instrumentos, encuestas y cuestionarios, sin embargo, estas intervenciones dejan de lado diversos factores, entre ellos, las mismas organizaciones.

Asimismo, debe tenerse en cuenta la salud y la calidad de vida laboral, pues como se ha mencionado, este fenómeno no solo tiene un impacto a nivel organizacional, sino, también en la salud de la víctima, por lo cual, debe priorizarse su bienestar físico, mental y social (Castro y Vera, 2008, como se citó en Rangel, 2011). Para lograr lo anterior durante la intervención, podemos hacer uso de diversos recursos, entre ellos la Ley Federal del Trabajo, la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y las Normas Oficiales Mexicanas que son emitidas por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Por último, debemos hacer énfasis en la cultura de prevención, que de acuerdo a la Organización Internacional de Normalización (ISO) se basa en la atención a las condiciones de trabajo, el interés, la innovación y mejora continua, la participación y trabajo en equipo y la formación continua. por otro lado, diversos autores mencionan medidas preventivas como la solución y señalización de conflicto, la creación de estrategias correctoras, mediadoras y sancionadoras adecuadas, así como el acompañamiento, la información y formación, denunciar, asesorías psicológicas, promover la comunicación asertiva, crear líneas de atención telefónicas, redes de apoyo, grupos, manuales y publicaciones, crear programas de prevención, protocolos de actuación, entre otros.

Debido a que el mobbing es un fenómeno de acoso laboral que puede tener graves consecuencias tanto para la víctima como para la organización en general y la poca intervención que la psicóloga ha tenido respecto a este tema, el objetivo del presente trabajo es crear un entrenamiento dirigido a estudiantes de psicología enfocado en la identificación, prevención e intervención ante cualquier caso de mobbing en el ambiente de trabajo contemplado los siguientes aspectos:

1. Salud y calidad: el acoso laboral puede tener efectos muy negativos sobre la salud de la víctima, tanto en el ámbito psicológico como físico.
2. Ambiente de trabajo saludable: ya que puede generar un ambiente de trabajo tóxico, lo que a su vez puede afectar la motivación, la productividad y la satisfacción laboral de los empleados, así como la imagen de la empresa, asimismo, el mobbing puede generar conflictos laborales que pueden tener costos tanto económicos como reputacionales..
3. Cumplimiento de la normativa laboral y protección de los derechos laborales: toda persona tiene derecho a un trato justo y respetuoso en el ambiente laboral, además, es importante recordar que es ilegal y existen leyes que protegen a la víctima de este abuso.

Lo anterior se abordará a lo largo de tres capítulos, en el primero pretende abarcar los aspectos teóricos del mobbing, entre ellos los antecedentes, definición, tipos, perfiles y el funcionamiento de este fenómeno, por otro lado, en el capítulo dos se trabajara el abordaje de este tema, los modelos creados, la importancia de la salud laboral y la prevención. Finalmente, dentro del capítulo tres se pondrá en práctica el entrenamiento diseñado y la efectividad que tiene en los estudiantes para el desarrollo de habilidades de identificación, prevención e intervención.

# **Capítulo 1.**

## **La historia del mobbing**

## 1.1 Antecedentes

De acuerdo a Carvajal y Dávila (2013), el mobbing o acoso laboral se considera tan antiguo como el propio trabajo, constituye un tipo de violencia psicológica y se reconoce como una línea de trabajo promisorio y de alto impacto sobre el hombre, las organizaciones y la sociedad. Entre 1980 e inicios de 2000, se dio el auge sobre el tema del mobbing, sobresaliendo las investigaciones en Europa, específicamente en Suecia, Noruega y Finlandia en donde se descubrió que el 9% de trabajadores sufren hostigamiento laboral. Por tanto, la prevención del problema es cuestión de primera magnitud (Avargues et al., 2004).

Asimismo, el término mobbing proviene del verbo inglés *to mob*, que traduce *regañar, atacar, maltratar, asediar*, mientras que *mob* como sustantivo significa *muchedumbre, jauría*. Esta expresión fue introducida en 1963 por el etólogo y zoólogo austriaco Konrad Lorenz, para referirse a las conductas de hostigamiento de ciertos grupos de animales, que se agrupan para atacar a otro animal por el que se sienten amenazados y en 1976, el psiquiatra estadounidense Brodsky utilizó el término para referirse al acoso en el trabajo (Carvajal y Dávila, 2013). También puede mencionarse a Heinz Leymann que cerca de la década de los 80 desarrollaría con mayor profundidad teórica y aplicada el concepto de mobbing (Nava et al., 2020).

De acuerdo con Verona et al. (2014), el mobbing se ha convertido en un grave problema actual en el ámbito laboral, que puede provocar consecuencias tanto en la víctima como en la empresa, su aumento se puede apreciar en la encuesta realizada por la Fundación Europea para la mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (EUROFOUND), en la cual se encontró que al menos en 34 países europeos se ha observado un aumento en el porcentaje de afectados, sin embargo, Leymann (1996, como se citó en Verona et al., 2014), menciona que el aumento de su frecuencia no es justificación para que se dé.

En el caso de México, los trabajos aplicados apuntan a que cerca de 150 mil trabajadores sufren acoso laboral. Se realizó un estudio en el que se observó una prevalencia del mobbing de 47% entre trabajadores de la industria maquiladora mexicana, así como la identificación de las principales víctimas y autores del acoso. Entre sus conclusiones se discute el nivel de normalización del mobbing por la mayoría de los trabajadores según su antigüedad laboral y la falta de mecanismos de apoyo eficaces para prevenir y sancionar estas conductas (Nava et al, 2020).

Cabe destacar que no solo las grandes empresas son las únicas en las que se produce el mobbing, también puede observarse en las pequeñas y medianas organizaciones, es decir, puede estar presente en las universidades, en instituciones altamente reglamentadas y en las instituciones conservadoras que presentan una escasa tolerancia a la diversidad y fuertes vínculos e identidades compartidas entre sus miembros (Verona et al., 2014). Por todo lo anterior, es importante tener una definición acerca de este término, misma que se abordará en el siguiente apartado, en el cual se hará una revisión de varios autores así como de la Ley Federal del Trabajo.

## **1.2 Definición del mobbing**

Existen distintas definiciones relacionadas al mobbing, de acuerdo con Peralta (2004), es sinónimo de intimidar, obligar al otro, afectar o atacar en grupo; igualmente se conoce como terror psicológico, agresión laboral, acoso laboral y psicológico, puede incorporar agresiones físicas, conductas verbales o físicas amenazantes, intimidatorias, abusivas o de acoso, así como a la violencia psicológica. La comisión europea concretó algunos de los términos claves de la definición son: (a) abuso, entendido como aquellos comportamientos de uso inadecuado de la fuerza física o psicológica; (b) amenazas,

explicadas como el anuncio e intención de causar daño al individuo; y (c) asalto, definido como cualquier intento o acción que busca causar daño físico.

Por otro lado, Rojas (2005), define el acoso laboral como aquella conducta recurrente y demostrable que es ejercida sobre un empleado, trabajador o contratista por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, lo anterior puede generar desmotivación e incluso la renuncia de quien lo vive.

Asimismo, Leymann (1996, como se citó en Verona et al., 2014), agrega a estas definiciones que el mobbing puede llegar a destruir las redes de comunicación, su reputación, o perturbar el ejercicio de su trabajo de la víctima, lo cual puede provocar la renuncia de la misma. Estas conductas se pueden presentar al menos una vez por semana con una duración de seis meses.

Farrington estima que, para que una conducta sea clasificada como mobbing debe ser: repetitiva, basada en un desequilibrio de poder, una intención de causar miedo o hacer daño, involucrar abuso físico, psicológico o verbal, y no ser provocada por la víctima. Es importante distinguir el mobbing de un estilo de trabajo exigente en el que se asumen responsabilidades de manera equitativa y planeada. Leymann sostiene que el acoso se produce cuando un individuo, que rara vez es más de uno, es atacado por otro que generalmente no son más de cuatro, por lo menos una vez a la semana y por un tiempo mínimo de seis meses, causándole problemas psicológicos y psicosomáticos (Peralta, 2004).

De la misma forma, Meseguer et al. (2007), puntualizan que en la mayoría de las definiciones destacan dos elementos característicos del mobbing: la persistencia temporal de las conductas de acoso y su amplio abanico de posibilidades, siendo las estrategias utilizadas contra la víctima muy variadas, como por ejemplo se señala que las personas sometidas a esta agresión enfrentan insultos persistentes, apodosos ofensivos, burlas, aislamiento, crítica

constante, abuso físico y personal e incluso, actos menos evidentes como son el aislamiento o la exclusión del grupo de compañeros.

Por otro lado, la Ley Federal del Trabajo (1970, como se citó en Gonzales, 2021), contempla al mobbing como:

- Hostigamiento, el ejercicio del poder en una relación de subordinación real de la víctima frente al agresor en el ámbito laboral, que se expresa en conductas verbales, físicas o ambas; y
- Acoso sexual, una forma de violencia en la que, si bien no existe la subordinación, hay un ejercicio abusivo del poder que conlleva a un estado de indefensión y de riesgo para la víctima, independientemente de que se realice en uno o varios eventos.

Resumiendo lo anterior y de acuerdo a distintos autores revisados en este apartado, se puede decir que el mobbing es toda aquella conducta de acoso, que se ejerce de forma intencional y recurrente, puede ir desde abuso físico, verbal o psicológico, así como conductas amenazantes, intimidatorias, abusivas, entre otras; todas se dan dentro del ámbito laboral, creando en la víctima problemas psicológicos e incluso psicosomáticos, lo que puede llegar a perturbar el ejercicio de su trabajo. Usualmente el mobbing viene por parte de una persona que tiene una posición jerárquica mayor a la de la víctima, sin embargo existen varios tipos del mismo, los cuáles se explicarán en el siguiente apartado.

### **1.3 Tipos de mobbing**

Sáez (2001, como se citó en Solano y Acuña, 2014), clasifica el mobbing en 3 grados de intensidad, entendiendo a ésta como la suma de la frecuencia con la duración con la que aparecen las distintas conductas de acoso, siendo los siguientes:

- Mobbing en primer grado: en este la persona que está siendo agredida resiste el acoso moral y escapa de él y si bien no se ven afectadas sus relaciones personales es recomendable realizar algunas actividades para la reducción del estrés y la ansiedad.
- Mobbing en segundo grado: aquí la víctima ya presenta incapacidad temporal para realizar sus actividades laborales, algunos de las síntomas que puede padecer son insomnio, problemas gastrointestinales, alta presión sanguínea, dificultades de atención y concentración, abuso de sustancias, conductas de evitación, aumento o pérdida excesiva de peso, síntomas depresivos o la aparición de fobias.
- Mobbing de tercer grado: en este punto la víctima ya es prácticamente imposible reincorporarla a sus labores de trabajo debido a que ya padece daños psicológicos y necesita un tratamiento especializado, algunos de los indicadores son ataques de pánico, depresión severa, intentos de suicidio, conductas agresivas o accidentes.

Ahora bien, Rojas (2005), clasifica al acoso de acuerdo a las posiciones jerárquicas que ocupan los individuos dentro de la organización, siendo:

- Acoso horizontal: se presentan entre sujetos que se encuentran ubicados en la misma posición jerárquica los sujetos no se encuentran subordinados entre sí, sino que obedecen órdenes. Por otro lado, se observa que el acoso puede provenir tanto de un solo sujeto como de varios.
- Acosos vertical: se presenta entre sujetos que se encuentran en un plano jerárquico diferente. En este caso, puede provenir de un nivel superior a un nivel inferior o viceversa.

Relacionado con lo anterior Leymann (1996, como se citó en Solano y Acuña, 2014), menciona que existen 3 tipos de mobbing, los cuales son:

- Mobbing ascendente; donde la persona con un rango jerárquico superior es agredida por uno o varios subordinados.

- Mobbing horizontal; en este caso el acoso viene por uno o varios compañeros del mismo nivel jerárquico que la víctima.
- Mobbing descendente; este es el tipo de acoso más común donde una persona con un mayor nivel jerárquico acosa a sus subordinados.

Por su parte, García (2008), agrega que el mobbing también se puede clasificar por el tipo de conductas que tienen tanto la víctima como el agresor dividiendo en 4 tipos:

- Mobbing plano: en este tipo de comportamiento ninguna de las personas involucradas suelen modificar sus estrategias debido a que el agresor ya no tiene más ideas de agresión, ya está satisfecho con la reacción o se debe a un comportamiento involuntario derivado de una mala educación.
- Mobbing donde se mueve la víctima: se caracteriza porque el agresor se mantiene constante en su comportamiento, mientras que la víctima en su intento de que este comportamiento cese reacciona de forma distinta cada vez. Si a pesar de estos intentos la conducta del agresor sigue estable las acciones de la víctima serán cada vez más desesperadas, débiles e ineficaces.
- Mobbing donde se mueve el agresor: en este el agresor cambia constantemente sus acciones mientras que el comportamiento de la víctima se mantiene constante, en este caso hay una alta probabilidad de que el acosador reconozca su papel y disfrute el inventar nuevas estrategias de acoso.
- Mobbing donde se mueven ambos: tanto agresor como víctima cambian constantemente de comportamiento, estando el acosador en una constante búsqueda de acciones que hagan ceder a la víctima, mientras que las acciones de esta última dependerán de su capacidad de controlar sus emociones o bien de su voluntad de defenderse.

Como se pudo contemplar en este apartado, existen varias maneras de clasificar el mobbing, pues deben tomarse en cuenta desde el tipo de conductas realizadas, la intensidad de las mismas así como de la posición jerárquica del acosador y la víctima; como se sintetiza en la Tabla 1, sin embargo, también es necesario conocer el tipo de perfil que tienen los involucrados en la situación, esto con el propósito de tener un mayor entendimiento del tema.

**Tabla. 1**

*Tipos de Mobbing*

	Vertical	Horizontal	Mixto
Descendente	El hostigamiento es realizado por alguien de un rango jerárquico superior hacia alguien en uno inferior, como un jefe hacia un subordinado.	El hostigamiento es realizado por un par, es decir, alguien del mismo rango jerárquico, como un colega de trabajo.	El hostigamiento es realizado por más de una persona de diferentes rangos jerárquicos.
Ascendente	El hostigamiento es realizado por alguien de un rango jerárquico inferior hacia alguien en uno superior, como un empleado hacia su jefe.		

*Nota.* Esta clasificación es la más aceptada sobre el tema. Es importante saber los diferentes tipos de mobbing ya que esto permite conocer y comprender las diferentes formas en las que se puede manifestar.

#### 1.4 Perfiles

De acuerdo con Peck (1998, como se citó en Álvarez, 2008), los agresores son individuos que humillan a los demás con la finalidad de elevar su autoestima, ganar poder,

admiración y aprobación, las personas con las que se rodea son débiles y fáciles de manipular. La convivencia entre el agresor y los otros, se caracteriza por la falta de respeto, cinismo, críticas y/o ataques, de tal forma que descalifica a la víctima, haciéndole creer que es incompetente. En otras palabras, son personas que se encargan de dañar psicológicamente a sus compañeros.

Asimismo, Ovejero (2009, como se citó en Solano y Acuña, 2014), describe que algunas de las principales características de los acosadores son: falta de empatía, dificultad en reconocer sus errores o haber actuado de manera inapropiada, sin sentimientos de culpa, se puede considerar que tienen una personalidad de psicópata, narcisista o paranoide; suele recurrir al engaño, la hipocresía, la mentiras y la duplicidad. Al igual suelen ser muy seductores y manipuladores dependiendo de sus propios intereses y algunos pueden contar con un historial de acoso psicológico.

Por otro lado, el perfil de la víctima se caracteriza por generar en el agresor complejo de inferioridad, sentimientos de celos y envidia. En este sentido, las personas que pueden llegar a ser un blanco fácil son aquellas cuyos principios de justicia e integridad son primordiales, ya que pueden amenazar el prestigio de la empresa o de las personas, asimismo, las personas autónomas, con altas capacidades para realizar su trabajo, personas populares, con sentido cooperativo, sensibles y con interés hacia los demás, así como sentirse satisfechos personalmente (Piñel, 2001, como se citó en Álvares, 2008).

Sumado a lo anterior, Hirigoyen (1999, como se citó en Arroyo, 2019), agrega que las víctimas son personas entregadas a su trabajo, dispuestas a laborar horas extras, incluyendo fines de semana sin importarles su salud física. La persona acosada pueden ser insegura, ingenua e incompetente, posee dificultades para expresar sus emociones, introvertidas y tímidas, con pocas o nulas habilidades para la solución de conflictos y con falta de confianza personal.

A esto Brodsky (1976, como se citó en Solano y Acuña, 2014), añade que algunas de las características de las víctimas que pueden ser el motivo de acoso o abuso son: la baja autoestima, ansiedad, evitación al conflicto e impulsividad a reaccionar con más emotividad, con personalidad sumisa, introvertida y meticulosa, siendo personas inseguras y poco realistas a sus recursos y capacidades que exigen sus labores en el trabajo.

Ahora bien, ya claras las características de cada uno de los individuos que podrían estar involucradas en este fenómeno, es importante mencionar cómo es el modo en el que se ejerce, esto con la finalidad de poder afrontar la situación lo antes posible, por lo que en el siguiente apartado se mencionan.

### **1.5 Funcionamiento del mobbing**

Peralta (2004), menciona que existen siete ámbitos en los que se configura el hostigamiento laboral: medidas de la organización, aislamiento social, ataques a la vida privada de la persona, violencia física, ataques a las creencias o condiciones de la persona, agresiones verbales y rumores que desacreditan a las personas. Por su parte, Leymann (s/a, como se citó en Garza, 2017), aborda estos ámbitos en 5 grandes grupos, los cuáles son:

Por otro lado, Leymann (s/a, como se citó en Garza, 2017), describe que existen 45 formas de mobbing, mismas que se pueden dividir en 5 grandes grupos:

- Limitación de comunicación: donde el acosador le niega a la víctima el derecho de expresarse o hacerse oír ya sea mediante amenazas verbales o escritas hacia él, también puede ser por medio de insultos, gritos, interrupciones sistemáticas, críticas constantes acerca de su trabajo o vida personal, entre otras.
- Limitación en el contacto social: en esta categoría se aísla a la víctima físicamente de sus compañeros procurando que nadie le dirija la palabra o ignorándolo completamente.

- Desprestigiar a la persona: esto mediante burlas y bromas acerca de su familia, orígenes, antecedentes y/o entorno, forma de hablar, vestir, su personalidad, etc. Asimismo, se juzga su trabajo de forma errónea y ofensiva o se le obliga a realizar trabajos que hieren su conciencia.
- Desacreditar su capacidad profesional y laboral: se le asigna trabajos absurdos, inferiores a sus propias habilidades, así como tareas nuevas constantemente, se le ofrece tareas ofensivas o que supera su capacidad para desprestigiar, al igual se le puede retirar cualquier ocupación en el trabajo.
- Comprometer su salud: pues la víctima es sometida a un régimen de acoso psicológico el cuál tiene efectos negativos tanto psicológicos como psicosomáticos, se le obliga a realizar tareas que afecten su salud, recibe amenazas físicas, se le priva de autoridad, se le ocasiona gastos a la víctima para perjudicarla, se pone en evidencia su vida sexual, se le ocasiona daños físicos en sus bienes personales o en el trabajo, entre otras acciones.

Si bien la forma de actuar de los agresores se puede dividir en estos grupos, estos son bastante extensos y se pueden ejercer de formas muy diversas, pues dependerá del tipo de perfil tanto del agresor como de la víctima, así como del tipo de mobbing del que se trate. Es importante destacar que al tener tantas maneras de ejercerse se puede llegar a confundir con otras anomalías e incluso con otras situaciones que no son precisamente mobbing, es por ello que en el siguiente apartado se delimitará lo que abarca el mobbing puntualizando las diferencias que tiene con otro tipo de condiciones.

### ***1.5.1 Diferencias del mobbing con otras anomalías***

Así como lo menciona Durán (2010), dentro del ámbito laboral una de las enfermedades más comunes que afectan al trabajador es el *estrés*, este último se puede

entender como una respuesta adaptativa como consecuencia de alguna acción, situación o evento externo, teniendo diferentes grados y manifestaciones física y psicológicas dependiendo de cada persona, puesto que van a estar reguladas por sus recursos de control y de afrontamiento situacional; y los estresores potenciales.

Estos últimos se pueden entender como las condiciones de vida potencialmente estresantes, se dividen en tres: 1) Estresores individuales que abarca lo cognitivo y afectivo como por ejemplo creencias, valores, aspiraciones, locus control, etc; aspectos conductuales como sus habilidades, tolerancia, asertividad, etc; y aspectos demográficos, es decir, edad, género, ocupación, estado de salud, etc.; 2) Estresores del entorno o extraorganizativos, esta categoría abarca factores políticos, económicos, sociales y familiares; y 3) estresores organizativos, mismos que se dividen en cinco tipos: estresores ambientales, estresores de nivel individual, estresores de nivel grupal, en cuanto a supervisión y estresores organizativos.

Ahora bien, este puede afectar tanto en el ámbito personal como en su salud física, salud mental, aspectos conductuales o aspectos sociales; y en el ámbito organizativo puesto que puede haber una disminución de producción, cantidad y/o calidad, así como falta de cooperación entre compañeros, peticiones de cambio de puesto, incremento de costos de salud, ausentismo, accidentes y/o incidentes; al igual este puede llegar a incrementar la presencia de casos de acoso y violencia/mobbing y del Síndrome de Burnout.

Siendo este último considerado como un factor de riesgo laboral por la Organización Mundial de la Salud (OMS) ya que este puede afectar la calidad de vida, salud mental y poner en riesgo la vida de la persona que lo sufra, unos de sus rasgos principales son: agotamiento emocional, despersonalización, disminución del desempeño laboral y abandono de la realización personal (Saborío e Hidalgo, 2015).

Ahora bien, es importante mencionar que existen múltiples situaciones que pueden ser confundidas con mobbing, por lo que es fundamental delimitarlas, como lo menciona Ambrosio (2013), no es mobbing cualquier tipo de incidente puntual pues este puede ser confundido con algunos problemas organizacionales tales como: problemas de liderazgo, problemas en las habilidades sociales y de convivencia; estilos de mando autoritarios, falta de experiencia por parte de la dirección o un mal ambiente laboral, lo cuál no significa que sea un caso de mobbing.

Es por ello que debe de analizarse detenidamente las causas y las distintas variables que se tengan para determinar de forma óptima cuando estamos en presencia de un caso de mobbing y cuando solo se debe a una mala administración la que está proporcionando este ambiente inadecuado. De acuerdo con Boné (2017, como se citó en López, 2021), el mobbing se caracteriza por las acciones que el acosador tiene para ridiculizar y aislar a la víctima, sin embargo, al inicio, la víctima intenta enfrentarse a la situación, posteriormente, el acosado comienza a presentar una pérdida de seguridad en sí mismo, duda de lo que está ocurriendo e incluso puede llegar a normalizar estas conductas debido a las pocas acciones de sus compañeros y de la misma empresa para solucionar el problema.

En este sentido, el acoso puede ser pasivo, en donde no hay acción alguna por parte de sus compañeros para evitar o solucionar el problema; o darse de forma activa, en la cual son parte del acoso, esto puede provocar que el acosador se sienta con la aprobación de actuar de esa forma. Por otro lado, y de acuerdo con Zarpf et al. (1996, como se citó en López, 2021), el mobbing se puede distinguir por las siguiente características:

- Asignación de tareas fuera de las funciones del trabajador.
- Aislarlo socialmente de toda actividad.
- Ataques a la vida privada de la persona, como hacer críticas a la familia.
- Violencia física y/o sexual.

- Ataques a las creencias o condiciones de la persona, ya sean aspectos religiosos o el aspecto físico.
- Agresiones verbales, como insultos y gritos.
- Crear rumores que desacreditan a las personas.

Asimismo, Piñuel y Zabala (2001), mencionan que las estrategias utilizadas para someter a la víctima al mobbing son variadas, entre las cuales se describen las siguientes:

- Asignarle objetivos o proyectos con plazos que se sabe inalcanzables
- Quitarle áreas de responsabilidad clave ofreciéndole a cambio tareas rutinarias, sin interés, o incluso ningún trabajo que realizar con el objetivo de que se aburra y se vaya
- Ignorar o excluir, hablando sólo a una tercera persona presente, simulando su no existencia
- Retener información crucial para su trabajo o manipularla para inducir a error en su desempeño laboral y acusarle después de negligencia o faltas profesionales.

En este sentido y de acuerdo con Leymann (1996, como se citó en Trujillo et al., 2007), se considera que una persona es objeto de mobbing si se encuentra expuesta al menos a una acción en su contra cada semana, durante un período mínimo de seis meses. Ahora bien, algunas de las claves para detectar el mobbing, según Ambrosio (2013), son:

- La intención de los actos, esta siempre será hacerle daño a la víctima, causarle algún malestar, destruirla y/o eliminarla.
- La repetición de los actos, como ha sido mencionado anteriormente, estos deben de ser repetitivos y constantes, por lo menos una vez a la semana en un lapso de seis meses.
- El daño, no solo se busca molestar a la víctima sino quitarlo de su puesto de trabajo, incluso sacarlo de la organización, o por lo menos marginarla o aislarla de la misma.

De acuerdo con Pinual (s/a, como se citó en Ambrosio, 2013) existe el término llamado *re-mobbing* en donde la víctima aunque ya no esté dentro de la organización sigue recibiendo este acoso constante por el o los acosadores.

Debido a que el mobbing no es un fenómeno aislado que puede generar muchas implicaciones en la víctima y en el ambiente en el que se desenvuelve, teniendo efectos de carácter físicos, psicológicos, sociales y laborales. Incluso puede ser confundido con algunas de las anomalías tales como lo son: estrés, depresión, neurosis, trastorno por ansiedad generalizada, ataques de pánico, burnout y personalidad paranoide, causada por hipervigilancia (Ambrosio, 2013).

Para poder diferenciar de mejor manera el mobbing, véase la Tabla 2. Una vez teniendo claro lo anterior, también es importante hablar sobre los factores de riesgo que pueden ocasionar que se genere algún caso de mobbing dentro de las organizaciones, por lo cuál se pretende describir en el siguiente apartado.

**Tabla 2.***Diferencias del Mobbing con otras anomalías*

	Mobbing	Otros
Frecuencia	Se caracteriza por ser un comportamiento sistemático y prolongado, son repeticiones de conductas cuyo propósito es dañar en diferentes niveles a la víctima.	Las conductas pueden ser episódicas o aleatorias e incluso pueden llegar a ser incidentes aislados.
Intencionalidad	Su objetivo es acosar, desacreditar o eliminar a la víctima del lugar de trabajo.	Otras anomalías pueden deberse a errores, malentendidos o falta de habilidades sociales.
Efectos en la víctima	Puede tener un impacto emocional y psicológico severo en la víctima, como angustia, ansiedad, depresión, estrés, entre otros, asimismo, puede verse afectada su integridad física.	El efecto que pueden tener en su salud emocional, psicológica y física es menor e incluso nula.

*Nota.* Se refiere a anomalías a cualquier tipo de enfermedad o padecimiento causado por el trabajo. Conocer los diferentes tipos de mobbing ayuda a identificar y comprender las diferentes formas en las que se puede manifestar. Esto ayuda a identificar los diferentes síntomas y consecuencias que pueden presentarse en las víctimas y en la organización.

**1.5.2 Factores de riesgo**

Hay distintos factores psicosociales relacionados tanto con la organización como con la actividad laboral del trabajador que pueden servir de antecedentes para la aparición de este fenómeno, pueden ser consideradas como causas del mobbing el abuso de poder, el liderazgo inadecuado, la cronificación de los conflictos, la falta de comunicación y la no fluidez en las relaciones interpersonales (Meseguer et al., 2007).

Asimismo, no se puede dejar de lado el papel que juegan las organizaciones para que esta situación suceda. López y Vázquez (2003, como se citó en Verona et al., 2014),

mencionan que los aspectos que pueden favorecer la aparición del mobbing son: a) una pobre organización del trabajo, b) la deficiente gestión de los conflictos, c) un estilo de dirección autoritario, d) el fomento de la competitividad interpersonal como valor cultural, e) la ausencia de ética empresarial, la falta de formación en management, f) el liderazgo, g) una alta burocratización, h) una elevada sobrecarga de trabajo, entre otros.

Arciniega (2012), también asocia el fenómeno con algunos factores organizacionales, más en específico con la cultura organizacional y los estilos de liderazgo. Así mismo, el manejo de poder y las estructuras jerárquicas pueden mezclarse con las dinámicas de grupos y algunos tipos de comunicación para influir en su incidencia.

Por otro lado, diversos autores dividen estos factores en cuatro categorías:

- Organización del trabajo: existen ciertos ambientes que propician el mobbing o facilitan su ocurrencia, tal y como lo son las grandes empresas y burocráticas (Thylefors, 1987, como se citó en Moreno-Jiménez, 2004), así como los entornos competitivos y estresantes (Salinas, 2003, como se citó en Moreno-Jiménez, 2004). Vartia (1996, como se citó en Moreno-Jiménez, 2004), lo atribuye al ambiente laboral estresante, con alta carga de trabajo, poca libertad para expresar ideas y opiniones, asimismo, Leymann (1996, como se citó en Moreno-Jiménez, 2004), menciona que un entorno en donde los roles y estructuras de poder no están bien definidos puede ser un factor de riesgo.
- Cultura organizacional: es importante contemplar este factor, ya que es la encargada de establecer las actitudes y valores de la empresa (Moreno-Jiménez et al., 2005, como se citó en Moreno-Jiménez, 2004), tal y como lo menciona Archer (1999, como se citó en Moreno-Jiménez, 2004), en aquellas instituciones cuya cultura es competitiva y rígida, los trabajadores lucharán por aprobación social de sus compañeros y superiores, en este sentido, el acoso llega a convertirse en una práctica

común. Liefoghe (2000, como se citó en Moreno-Jiménez, 2004), descubrió que los empleados consideran que la empresa es la encargada de propiciar el acoso, ya que son las responsables de establecer las prácticas y políticas.

- Liderazgo: de acuerdo con Leymann (1996, como se citó en Moreno-Jiménez, 2004), descubrió que el acoso se da en aquellas organizaciones cuyo estilo de liderazgo es débil, asimismo, Piñuel (2004, como se citó en Moreno-Jiménez, 2004), menciona que este factor es de suma importancia ya que las prácticas autoritarias que ejercen los directivos pueden dar pie a la aparición del mobbing.
- Entorno socio-económico: los cambios en los horarios de los trabajadores, cambios en la dirección y cambios en las recompensas, que llegan a aparecer en una organización pueden convertirse en un factor de riesgo para que se de el acoso (Baron y Neumann, 1996, como se citó en Moreno-Jiménez, 2004).

Como se puede observar, todos los posibles factores de riesgo para la aparición del mobbing que se mencionan se dan por una mala gestión dentro de la organización, es por ello que es importante tener especial cuidado y una constante evaluación en estas áreas, pues el mobbing se da de forma paulatina, para reforzar lo anterior a continuación se mostrarán las fases del mobbing.

### ***1.5.3 Fases del mobbing***

Meseguer et al. (2007), mencionan que es un proceso gradual que va evolucionando, desde etapas iniciales, como lo son las conductas hostiles sutiles y que a menudo pasan desapercibidas para el grupo de trabajo o de otros miembros de la organización, hasta fases más activas donde por la implicación de los superiores y compañeros, éstos llegan a considerar a la supuesta víctima como la responsable de la situación que está sufriendo.

Por otra parte, Piñuela y Zabala (2001), lo dividen en 5 fases que suelen repetirse en los casos de mobbing (Véase tabla 3), las fases son:

- Incidentes críticos: en esta fase, la situación desencadenante del acoso suele verse como un conflicto, una *bronca*, un desencuentro entre personas, que en un momento determinado adquiere mayor proporción, dándose la imagen de un conflicto puntual que comienza a escalar.
- Fase de acoso y estigmatización: en esta fase el acoso se desarrolla mediante comportamientos repetidos que, en otro contexto, no revestían mayor importancia, ni implicarían una agresión, ni intentos de excluir o deshacerse de alguien. Sin embargo, ser sometido diariamente a ellos, por un extenso período de tiempo y con propósitos hostiles, suele servir para estigmatizar a la víctima, señalándole como tal a otros trabajadores.
- Intervención de la dirección/responsables jerárquicos: cuando interviene la línea jerárquica, el incidente se convierte en el *caso de X*, siendo que *X* es siempre la víctima acosada y no el acosador. Debido al proceso anterior de estigmatización de la víctima, es corriente situar la responsabilidad en ella antes que en el acosador.
- Fase de solicitud de ayuda especializada externa y diagnóstico incorrecto: si la persona acosada busca ayuda especializada en psicólogos y psiquiatras tiene muchas posibilidades que le den un diagnóstico incorrecto; asimismo, en la actualidad las organizaciones no cuentan con especialistas médicos que puedan determinar y tratar los distintos problemas a los que se pueden llegar a enfrentar las víctimas de mobbing.
- Salida de la organización: muchas víctimas, deciden terminar con la relación laboral por sí mismos renunciando o si la víctima pertenece a la administración pública,

suele solicitar un traslado que no le beneficia, o directamente solicita la excedencia voluntaria.

**Tabla 3.**

*Fases del Mobbing*

Fase	¿Qué sucede?
Primera	El acoso comienza con comportamientos sutiles, el objetivo del acosador es identificar las debilidades del afectado.
Segunda	Los comportamientos pueden incluir insultos, amenazas verbales, agresiones físicas, sabotajes, etcétera.
Tercera	El objetivo es desestabilizar a la víctima y hacerle perder su confianza y autoestima.
Cuarta	El acoso comienza a tomarse como algo normal en la vida laboral, puede llegar a provocar efectos graves en la salud física y mental.
Quinta	La víctima decide salir de la situación, ya sea cambiando de trabajo o denunciando el acoso. En algunos casos, el afectado puede necesitar terapia que le ayude a superar los traumas asociados al mobbing.

*Nota.* El mobbing se divide en varias fases, que pueden variar en intensidad y duración, sin embargo, es importante conocerlas pues de esta forma se puede ayudar a las víctimas y a los empleados a identificar el problema temprano y tomar medidas preventivas y correctivas. Algunas conductas pueden variar dependiendo del caso.

En resumen, se le puede identificar cuando existe la presencia de conductas de hostigamiento habituales y persistentes, su intencionalidad es negativa, sucede en un lugar y en una relación laboral y siempre se hace responsable a la víctima por lo que le pasa (Arciniega, 2012).

A lo largo de estas fases se observan algunas de las consecuencias que afronta la persona que vive esta situación, sin embargo, es necesario revisarlas de manera más

detallada, pues no solo afecta a la víctima, sino también puede llegar a tener un gran impacto dentro de la misma organización.

#### ***1.5.4 Consecuencias del mobbing***

De acuerdo Trujillo et al. (2007), el mobbing afecta de manera paulatina la confianza y autoestima de la víctima, manifestando síntomas físicos como ahogo, palpitaciones, cansancio, pánico, inseguridad, desconfianza, apatía y/o abandono, pérdida de memoria o hipervigilancia. Por otro lado, González (2002, como se citó en Trujillo et al., 2007), menciona que los daños psicológicos que causa este problema se pueden catalogar en depresivos y de estrés-ansiedad, así como los cambios de personalidad, de la cual se pueden destacar tres: personalidad predominante obsesiva, personalidad predominante depresiva y personalidad predominante resignada.

En este sentido, es oportuno mencionar que el mobbing también tiene efectos negativos sobre la sociedad, pues de acuerdo con Toohey (1991, como se citó en Trujillo et al., 2007), se ha observado un aumento del 33% de bajas laborales, lo cual trae como consecuencia que los trabajadores presenten estrés ocasionado por mobbing.

A lo anterior, Lana (2000, como se citó en Peralta, 2004), añade que las víctimas también pueden presentar falta de concentración, atención, memoria, experimentar sentimientos de amenaza, fracaso, apatía, infravaloración, susceptibilidad, hipersensibilidad, aislamiento, irritabilidad, depresión grave y en algunos casos hasta el suicidio, así como presentar problemas familiares, ya sea con sus parejas o hijos, esto de acuerdo con Boada et al. (2003, como se citó en Peralta, 2004).

Ahora bien, es importante mencionar las repercusiones sobre la organización, pues su divulgación puede provocar una mala comunicación y colaboración entre empleados,

perjudicando las condiciones de trabajo y toda la organización de la misma, lo cual daña gradualmente la eficiencia de la organización y el clima laboral deja de ser motivador.

Finalmente, y así como lo describen Verona et al., (2014) y Nava et al., (2020), el mobbing puede provocar graves consecuencias como: la disminución de su productividad y de su eficacia por el mal clima de trabajo, enfermedades, accidentes e incapacidades, la necesidad de formar nuevos trabajadores, así como el coste del tiempo de adaptación necesario al puesto de trabajo del nuevo empleado, la pérdida de los trabajadores más brillantes, tanto los que son objeto de mobbing como aquellos que tienen características parecidas a la víctima y piensan que serán los siguientes, la desaparición de la eficiencia, un mal clima de trabajo, dificultades para el trabajo en equipo así como las colaboraciones y la comunicación entre miembros de la organización, por mencionar algunos (véase la Tabla 4).

**Tabla 4.**

*Consecuencias del Mobbing*

Tipo	Definición
Psicológicas	El mobbing puede generar ansiedad, estrés, depresión, desesperanza, desesperación, miedo, el suicidio, entre otros problemas de salud mental.
Sociales	Puede provocar aislamiento y un ambiente laboral tóxico, dificultando las relaciones interpersonales y las actividades cotidianas, también puede afectar a su vida personal y familiar, pues puede llevar a reducir las actividades cotidianas, afectado la relación que tiene con los miembros de su familia.
Económicas	El mobbing puede llevar a la víctima a perder su trabajo, o afectar gravemente sus ingresos, es posible que se vea obligada a renunciar, provocando inestabilidad económica.

Nota. La tabla muestra únicamente las consecuencias del mobbing en la víctima. Es importante tener en cuenta que las consecuencias del mobbing pueden ser variadas y

severas, y pueden afectar no solo a la persona acosada sino también a su entorno inmediato, por lo que se recomienda buscar ayuda profesional.

A lo largo de este primer capítulo, se ha podido revisar algunos de los antecedentes del mobbing, así como su definición y funcionamiento, lo cual es importante para poder tener una idea clara sobre la forma de identificarlo y con ello tomar las medidas necesarias para hacer una intervención oportuna o en su caso prevenir su aparición. Es por eso que el siguiente capítulo tratará acerca de la forma de afrontamiento del mobbing, donde se mencionará la manera de abordarlo, los modelos de intervención y el cómo prevenirlo, de igual forma habrá un apartado sobre la salud en el trabajo donde se abordará este tema desde un punto de vista jurídico.

## **Capítulo 2.**

# **Afrontamiento del mobbing**

## 2.1 Abordaje del mobbing

Avargues et al. (2004), mencionan que se puede abordar de dos formas: prevención primaria: donde se reducen las incidencia del mobbing, se promueven conductas saludables y se modifican factores asociados a las condiciones de trabajo; y mediante la prevención secundaria: mediante la cual se puede reducir la prevalencia del mobbing y su duración, así como informar a los directivos y al personal expuesto sobre mobbing y formarlos para llevar a cabo un diagnóstico.

Dentro de las propuestas que podemos encontrar para el trabajo con personas que han sido víctimas del mobbing, se encuentra la investigación realizada por Rodríguez et al. (2009), el cual tiene como objetivo comprobar, de forma exploratoria si un programa de tratamiento cognitivo conductual diseñado específicamente para los problemas del mobbing puede ayudar a la mejora de víctimas que lo sufren o han sufrido, así como su posterior integración en el contexto laboral. Estos autores basan su intervención en un programa de 9 sesiones durante las cuales, los participantes ahondan en su propia percepción de lo que es el mobbing, como lo afrontan y que posibles factores son los que se inmiscuyen; con esta información, los responsables de dicho programa trabajan por hacer que las personas redefinan su situación y que creen herramientas de afrontamiento y autocuidado.

Con este tipo de propuestas es que podemos ver como el mobbing es tratado desde un enfoque que otorgue a las personas la capacidad de valerse por sí mismas, sin embargo, también es importante recalcar que esta situación puede ser abordada desde otras perspectivas que tienen que ver más bien con la misma organización.

En este sentido y de acuerdo con Rojas (2005), cabe resaltar la importancia que juega el reglamento interno de la organización, ya que es fundamental para conservar la disciplina en el ambiente de trabajo, pues gracias a este, se pueden sancionar las conductas

reprochables provenientes del trabajador, por lo cual es necesario que las organizaciones estipulan y cumplan con las normas establecidas en su reglamento.

Los instrumentos que se pueden utilizar para detectar y evaluar los factores psicosociales que potencialmente se encuentran relacionados con el mobbing, son los cuestionarios, por ejemplo el Método de Evaluación de Factores Psicosociales del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo que mide 7 factores de riesgo psicosocial en el trabajo: contenido del trabajo, supervisión-participación, carga mental, definición de rol, autonomía temporal, interés por el trabajo y relaciones personales, y el NAQ-RE que identifica 4 factores principales: acoso personal, acoso centrado en el rendimiento del trabajo, acoso por razones, edad, género; y acoso organizativo (Meseguer et al., 2007).

Asimismo, otro instrumento, son las encuestas, con las cuales se logra analizar la prevalencia del mobbing y de otras formas de violencia en las organizaciones, por ejemplo desde la metodología de evaluación y diagnóstico del mobbing utilizada en los estudios españoles Cisneros. El estudio Cisneros VI es una encuesta sobre una muestra representativa de 4.250 trabajadores de todos los sectores de actividad de la comunidad de Madrid desarrollado en el marco de un convenio de investigación a iniciativa de la Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid (Piñuel y Oñate, 2006).

Carvajal y Dávila (2013), mencionan que se pueden hacer uso de algunos instrumentos de medición como: Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT) inventado por Leymann, de González y Rodríguez; el Cuestionario Individual sobre Psicoterror, Negación, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales o Barómetro CISNEROS, de Fidalgo y Piñuel; el Negative Acts Questionnaire (NAQ), de Einarsen y Raknes; el Work Harasment Scale (WHS) realizado por Björkqvist y colaboradores; y, finalmente, el Cuestionario de Acoso Psicológico en el Trabajo (CAPT) creado por Moreno, Rodríguez, Morante y Garrosa.

Al igual, Solano y Acuña (2014) agregan la escala de consecuencias de mobbing, la cuál es una herramienta para el análisis de este mismo apreciando las características de las conductas en el ambiente laboral, divididas en 5 aspectos: 1) dolencias psicosomáticas y sintomatología depresiva atribuida al ambiente laboral; 2) bajo auto-concepto y percepción del daño por parte de los demás; 3) personalidad prepotente y poco sociable; 4) aceptación de baja competencia laboral; y 5) confianza para denunciar acoso, apertura de medios de expresión, división equitativa del trabajo, delimitación de tareas y existencia de preferencias personales dentro de la organización.

Como se puede ver existen múltiples instrumentos y escalas para la detección y evaluación del mobbing que ayudan a llevar a cabo la intervención más óptima posible, sin embargo esta va a variar dependiendo del modelo que se use, mismos que se expondrán en el siguiente apartado.

## **2.2 Modelos de intervención**

Para hacer una intervención lo más aceptada posible en algún caso de mobbing, lo primero es tener la mayor comprensión posible de este fenómeno, es por ello que Ramirez (2017) expone 4 modelos teóricos de diferentes disciplinas, los cuáles son: primer modelo o el *modelo de problema de mobbing*: está más asociado a una perspectiva sociológica y se basa en un estudio cualitativo donde se examinó la forma de acoso en el lugar de trabajo, tomando en cuenta las características del mismo, como: la inclinación al maltrato, la falta del control de toma de decisiones, liderazgo débil o pasividad, las expectativas traicionadas y la confusión de roles; resultando que haya conflictos sobre los valores, surgiendo en el ambiente una lucha de poder entre el grupo de trabajo.

Segundo modelo o *modelo cibernético de mobbing*: como su nombre lo indica se sustenta en el marco explicativo del campo de la cibernética, donde el mobbing se entiende

como una estrategia de desviación-minimización para devolver ya sea a un grupo de trabajo o a la misma organización al status quo por medio de la eliminación de la amenaza o conflicto. Es decir, la organización es vista como un sistema autopoiético, lo que significa que sus partes, en este caso las estrategias de trabajo, la cultura, el liderazgo, etc. interactúan y se definen entre sí y que al momento de recibir perturbaciones va a haber reacciones compensadoras internas para mantener el equilibrio del sistema, por lo que si no hay una estructura adecuada y una buena intervención la organización se convertirá en una hostil.

Tercer modelo o *modelo de la teoría de la comunicación*: se basa en el marco de comunicación de flujo de Lutgen-Sandvink y McDermott, haciendo referencia a las *organizaciones de relación abusiva-empleados*, que proporciona medios de seguimiento de mensajes abusivos y hostiles dentro de las redes de comunicación de los miembros de las organizaciones, ilustrando como esta pueden dar forma a una organización abusiva, tiene siete propuestas básicas: 1) dos o más mensajes abusivos son indicadores de organizaciones abusivas; 2) cuando el liderazgo participa o perdona la comunicación hostil; 3) cuando hay una falta de civilidad en el discurso por parte de varios miembros de la organización; 4) cuando hay valores de competitividad, individualismo y agresividad dentro del discurso de la organización; 5) las comunicaciones hostiles persisten en el tiempo; 6) se producen resultados negativos entre los miembros y/o las partes interesadas; y 7) se puede cambiar con compromiso y buen liderazgo.

Cuarto modelo o *modelo ABC del mobbing*: en este, un antecedente (A), es un factor estresante al que le precede un comportamiento (B), la consecuencia (C) del mismo será un evento que va a fortalecer, mantener o extinguir dicho comportamiento. Este modelo es útil para la conceptualización del Mobbing, predecir el comportamiento, el diseño de las intervenciones y la prevención; este tipo de modelo es el más utilizado dentro de la

psicología, desde una perspectiva conductual dentro de diversos ámbitos como lo pueden ser la clínica.

Ahora bien, y de acuerdo con el protocolo de actuación frente a casos de violencia laboral, hostigamiento y acoso sexual, dirigido a las empresas de la Republica Mexicana (2017), las estrategias de atención ante este tipo de casos se dividen en dos acciones principales:

- Informar sobre la política empresarial, así como los pasos a seguir para la prevención y tramitación de quejas, estas pueden ser de manera formal o informal
- Brindar asesorías acerca de: las generalidades del tema, con la finalidad de que la persona identifique si esta siendo victima de acoso; y las opciones de atención

Este mismo protocolo añade una serie de pasos para llevar a cabo: el primero que se lleva a cabo es la recepción de la queja, ya sea formal o informal; en el segundo es analizada la queja para determinar si los hechos que son presentados tratan de acoso laboral, de igual forma se verifica la existencia de testigos que hayan presenciado los hechos, así como todas las pruebas que permitan verificar que es un caso de acoso, haciendo uso de entrevistas y aplicación de instrumentos diagnósticos. El tercer paso consta de la formulación del escrito donde es notificará tanto a la víctima como al denunciado, a este ultimo tendra la oportunidad de prestar pruebas a su favor e incluso testigos si es que quiere, asimismo, se les informará acerca de las implicaciones dentro del ámbito laboral y judicial en caso de corroborar los hechos.

El cuarto paso es la instrumentación del escrito donde se tomarán las declaraciones pertinentes tanto de la víctima, de los testigos y del acusado, evitando apreciaciones subjetivas, la persona que levantó la denuncia tendrá que reconocer a su supuesto agresor,

durante este paso se podrán practicar las actuaciones o diligencias necesarias para la correcta integración del caso. En el quinto paso se dará un dictamen del caso expuesto y finalmente en el sexto paso se dará una resolución informándoles de la misma a los involucrados, los cuales podrán acudir a la comisión en caso de inconformidad y poder reiniciar el procedimiento; las sanciones que pueden ser aplicadas son: amonestación verbal o escrita, con copia al expediente personal; reubicación de puesto o cambio de horario; suspensión del empleo; y destitución del puesto; el tipo de sanción que aplicada dependerá de la gravedad del caso.

Es importante mencionar que el afectado podrá presentar su denuncia ante el Ministerio Público de manera independiente al ámbito laboral o interno que haya elegido; ya que así como lo menciona Jiménez (2011), el trabajo y la salud son dos de los derechos fundamentales de todas las personas, debido a gran importancia de esta última, no se puede dejar de lado la salud laboral por lo cuál se hablará de ella en el siguiente apartado.

### **2.3 Salud laboral**

Al hablar de salud laboral es necesario abordar la calidad de vida laboral, pues de acuerdo con Durán (2010), esta tiene un impacto significativo tanto en los trabajadores como en la compañía. Se divide en 4 dimensiones las cuáles son:

- Bienestar general en donde están las retribuciones, incentivos, beneficios, crecimiento y desarrollo profesional; autorrealización, oportunidades de participaciones creativas, respeto y dignidad
- Ambiente que abarca el clima organizacional, las condiciones ambientales seguras y cómodas, condiciones ergonómicas y sociales; y oportunidades de uso y desarrollo de sus capacidades

- Psicosocial la cuál abarca la relación familia-trabajo, tiempo libre-ocio, es decir el balance que tenga con su vida y el trabajo; al igual sus relaciones con sus compañeros, jefe-subalternos, satisfacción con el trabajo, autoestima institucional, sentido de logro y reconocimiento.
- Sociopolítico esta dimensión incluye su seguridad y estabilidad laboral, así como su participación y las redes de apoyo social.

Ahora bien, como se ha presentado a lo largo de estos capítulos, el mobbing puede afectar no solo a nivel laboral sino que también a la salud de la víctima por lo que es necesario hablar acerca de salud ocupacional, entendiendo a ésta como una actividad que fomenta y mantiene el bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las profesiones, previniendo que las condiciones de trabajo les causarán algún daño al exponerlos a algún agente nocivo para su salud, de igual forma se encarga de colocar y mantener a cada uno en empleos de acuerdo a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas (Castro y Vera, 2008, como se citó en Rangel, 2011).

A pesar de la importancia de esta y de acuerdo con Vargas, et al. (2016, como se citó en Ramírez, 2017), los trastornos mentales se han visto en aumento en nuestro país y su atención se ha dejado en segundo lugar, ya que aún no se considera como prioridad desde sus primeros síntomas, sino hasta que el individuo se encuentra en estado crítico.

Aunado a esto, Gil-Monte (2009, como se citó en Jiménez, 2011) menciona la existencia de nuevos riesgos laborales agrupándolos en cinco categorías: 1) nuevas formas de contratación laboral con contratos precarios y subcontratación; 2) el envejecimiento de la población activa lo que los hace más vulnerable con la carga mental y emocional que se puede ejercer en el trabajo; 3) Trabajos solicitando un mayor manejo de información proporcionando una mayor presión a tolerar; 4) Mayores exigencias emocionales; y 5) que entre la vida laboral y personal hay un desequilibrio y/o conflicto.

Es por ello que se hace hincapié para enfatizar en la importancia que tiene la educación para la salud, ya que podría ser una estrategia de promoción a la misma, ayudaría a reducir los factores de riesgo y mejoraría la calidad de la vida de los trabajadores, es por ello que se debe estar bien informado sobre estos dos conceptos, tal y como se explica en la Tabla 5.

**Tabla 5.**

*Diferencias entre salud laboral y calidad de vida laboral*

Salud laboral	Calidad de vida laboral
Se centra en la prevención de lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo, crea medidas para proteger la salud física y mental, incluyendo la prevención e intervención. Promueve hábitos saludables en el entorno laboral.	Se enfoca en la percepción del trabajador acerca de su satisfacción y condiciones laborales. Incluyendo el ambiente laboral, la relación de trabajo, las posibilidades de crecimiento y desarrollo en la empresa, la remuneración, la seguridad laboral, entre otros.

Nota. Ambas áreas son importantes para garantizar un ambiente laboral seguro y saludable para los trabajadores.

En este mismo sentido, la Constitución Internacional de Trabajo (OIT), de 1919, destaca la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo, contemplando criterios como: las jornadas laborales, sueldos, la cultura y clima organizacional, la salud y seguridad de los trabajadores (Ramírez, 2017). A continuación se presentarán algunos de los términos jurídicos y las leyes que respaldan lo anterior.

**2.3.1 Términos jurídicos**

De acuerdo con González (2021), en México no hay medidas que ayuden de manera óptima a contener el problema del mobbing, así como no existe un compromiso por parte de

las empresas para prevenirlo, por lo que muchas conductas se han normalizado. Es oportuno aclarar que la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (2017, citado por Gonzales, 2021), considera acoso a aquellas conductas cuyo objetivo sea intimidar, opacar, aplanar, amedrentar o consumir emocional o intelectualmente e incluso excluirlo de la organización.

En este sentido, las responsabilidades y sanciones establecidas por la Ley Federal del Trabajo (1970, citado en Gonzales, 2021), son las siguientes:

- Artículo 47. - Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón:
  - VIII. Cometer el trabajador actos inmorales o de hostigamiento y/o acoso sexual contra cualquier persona en el establecimiento o lugar de trabajo;
- Artículo 51. - Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el trabajador:
  - II. Incurrir el patrón, sus familiares o cualquiera de sus representantes, dentro del servicio, en faltas de probidad u honradez, actos de violencia, amenazas, injurias, hostigamiento y/o acoso sexual, malos tratamientos u otros análogos, en contra del trabajador, cónyuge, padres, hijos o hermanos;
- Artículo 133.- Queda prohibido a los patronos o a sus representantes:
  - XII. Realizar actos de hostigamiento y/o acoso sexual contra cualquier persona en el lugar de trabajo;
  - XIII. Permitir o tolerar actos de hostigamiento y/o acoso sexual en el centro de trabajo;
- Artículo 135. - Queda prohibido a los trabajadores:

- XI. Acosar sexualmente a cualquier persona o realizar actos inmorales en los lugares de trabajo.
- Artículo 994. Se impondrá multa, por el equivalente a:
  - VI. De 250 a 5000 veces el salario mínimo general, al patrón que cometa cualquier acto o conducta discriminatoria en el centro de trabajo; al que realice actos de hostigamiento sexual o que tolere o permita actos de acoso u hostigamiento sexual en contra de sus trabajadores.

Al igual, en la Ley Federal de los Trabajadores al servicio del estado se menciona:

- Artículo 46. Ningún trabajador podrá ser cesado sino por justa causa. Solo dejará de surtir efectos sin responsabilidad para los titulares de las dependencias por las siguientes causas:
  - Fracción V. Por resolución del Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje, en los casos siguientes:
    - Cuando el trabajador incurriere en faltas de probidad u honradez o en actos de violencia, amagos, injurias, o malos tratamientos contra sus jefes o compañeros o contra los familiares de unos u otros, ya sea dentro o fuera de las horas de servicio.
    - Por cometer actos inmorales durante el trabajo
- Artículo 46 Bis. Cuando el trabajador incurra con algunas de las causales de la fracción V del artículo anterior el jefe superior deberá de levantar una acta administrativa.
- Artículo 87. Las condiciones generales de trabajo se fijarán por el titular de la dependencia tomando en cuenta la opinión del sindicato correspondiente y serán revisadas cada tres años.
- Artículo 88. Las condiciones generales del trabajo establecerán:

- La intensidad y calidad el trabajo
- Las medidas que deben de adoptarse para prevenir riesgos profesionales
- Las disposiciones disciplinarias y la forma de aplicarlas
- Fechas y condiciones para que los trabajadores se sometan a exámenes médicos previos y periódicos
- Las labores insalubres y peligrosas que no deben de desempeñar menores de edad, así como la protección que se les dará a las trabajadoras embarazadas
- Reglas que sean convenientes para tener una mayor seguridad y eficiencia

Por su parte la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado menciona lo siguiente

- Artículo 3. Se establecen con carácter obligatorio los siguientes seguros
  - De salud
    - atención médica preventiva
    - Atención médica curativa y de maternidad
    - Rehabilitación física y mental
  - De riesgos del trabajo
- Artículo 33. El instituto proporcionará servicios de atención médica preventiva
- Artículo 34. La atención preventiva, atenderá:
  - III. Programas de autocuidado y de detección oportuna de padecimientos
  - IV. Educación para la salud
  - X. Salud mental
  - XI. Atención primaria a la salud
- Artículo 56. Serán reputados como riesgo de trabajo los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en el ejercicio o con motivo del trabajo

- Artículo 61. El trabajador que sufra un riesgo de trabajo tiene derecho a las siguientes prestaciones
  - I. Diagnóstico, asistencia médica, quirúrgica y farmacéutica
  - IV. Rehabilitación
- Artículo. 72 Las dependencias deberán:
  - I. Llevar a cabo y facilitar la realización de estudios e investigaciones sobre las posibles causas de accidentes y enfermedades de trabajo, y aportar medidas para su control
  - IV. Difundir e implantar las normas preventivas de accidentes y de enfermedades de trabajo
  - VII. Capacitar a los Trabajadores sobre la prevención de enfermedades y accidentes de trabajo, atendiendo a la naturaleza de las actividades que se llevan a cabo en los centros de trabajo
  - VIII. Llevar a cabo aquellas otras acciones que se establezcan en los reglamentos en la materia.
- Artículo 197. El instituto proporcionará servicios culturales, mediante programas culturales, recreativos y deportivos que tiendan a cuidar y fortalecer la salud mental e integración familiar y social del Trabajador y su desarrollo futuro  
Asimismo, dentro de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos plantea que:
  - Artículo 123. Toda persona tiene derecho a un trabajo digno y socialmente útil
    - Sección A
      - XIV. Los empresarios serán responsables de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridas con motivo o en ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten

- Sección B
  - XII. Los conflictos individuales, colectivos o intersindicales serán sometidos a un Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje integrado según lo prevenido en la ley reglamentaria

Por su parte, en las Normas Oficiales Mexicanas que son emitidas por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social se encuentra:

- NOM 035, la cuál tiene como objetivo establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo

Tenido en claro que existen artículos que protegen a la víctima y son una forma de actuar frente al mobbing, es importante tener en cuenta que no es la única forma que las empresas y los individuos tienen para prevenir este fenómeno que puede afectar a cualquier miembro de la organización, es por ello que en el siguiente apartado se pretende mencionar algunas de las formas que han planteado diversos actores.

## **2.4 Prevención del mobbing**

De acuerdo con cifras de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) en el año 2016 hubo un total de 516,734 de accidentes de trabajo, 12,622 personas enfermas por las labores que realizan y 1,408 fallecidos, es por ello que la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH) destaca la importancia de la cultura de prevención dentro del ámbito laboral que de acuerdo la Organización Internacional de Normalización (ISO) se rige por lo siguientes principios:

- Atención a las condiciones de trabajo, es decir, que estas sean seguras, saludables y que cumplan con el reglamento vigente, garantizando así una buena calidad de vida laboral.

- Interés especial, siendo uno de sus objetivos principales la satisfacción en el trabajo pues es indispensable para la implicación del trabajador en los objetivos de la empresa
- Innovación y mejora continua, aprovechando las tecnologías disponibles y adecuándose a las capacidades del personal y siendo continuamente complementada con la aportación y creatividad de los mismos.
- Participación y trabajo en equipo, las opiniones y demandas de los empleados deben de ser consideradas en todas aquellas decisiones que les llegarán a afectar, por lo cual es necesario el desarrollo de vías para la implicación y cooperación de los mismos como por ejemplo fomentar el trabajo en equipo
- Formación continua, dando formación para potencializar la mejora de aptitudes y actitudes de todos los trabajadores

De acuerdo con Luna (2003, como se citó en Peralta, 2004), las medidas preventivas deben estar enfocadas en la solución de conflictos y en la señalización del mismo problema, lo cual es posible mediante una buena organización laboral, así como la implementación de instrumentos eficientes para prevenir, regular y de ser necesario, castigar problemas interpersonales, es decir, se deben estipular estrategias correctoras, mediadoras y sancionadoras adecuadas que sean aplicadas para todos los miembros de la empresa.

De forma similar, Juárez (2005, citado en Solano y Acuña, 2014) menciona que para prevenir el mobbing se deben considerar los siguientes aspectos: el desarrollo del compañerismo, la información y formación del tema; denunciar y hacer públicas ante el órgano competente, recurrir a asesorías psicológicas especializadas, no ceder el control del trabajo personal al agresor, promover la comunicación asertiva, fortalecer la autoeficacia y el control emocional personal.

Asimismo, es prudente la creación y difusión de líneas de atención telefónicas, redes de apoyo, grupos de apoyo, manuales y publicaciones, esto de acuerdo con Lee (2000, citado por Peralta, 2004), por otro parte, Chong, et al., (2003, citados por Peralta, 2004), mencionan que se deben realizar programas de prevención contra el mobbing, en los cuales se abordan la promoción del cambio de la cultura organizacional, así como modificar aquellas prácticas que estén basadas en el autoritarismo o cualquier práctica que no sea de beneficio.

Al igual, dentro del protocolo de actuación frente a casos de violencia laboral, hostigamiento y acoso sexual, dirigido a las empresas de la República Mexicana (s/a), se hace incapie en que debe de existir en toda organización un protocolo de acción y difundirlo en toda la empresa, así como el desarrollo de campañas de sensibilización para conocer las consecuencias del la violencia laboral, hostigamiento y acoso sexual, ya sea mediante medios electronicos, herramientas virtuales o materiales impresos. De igual manera, la implementación de buzones de quejas y sugerencias, asimismo, es sugerido que la organización adopte una política de tolerancia cero a este tipo de conductas, así como la aplicación de instrumentos de forma constante para una detección temprana de eventos que puedan llegar a desencadenar alguna situación de violencia.

Como se puede apreciar, pese a que existen múltiples propuesta de intervención y prevención de mobbing en las empresas, el INEGI registró en el 2022 más de 109 mil renuncias por mobbing, es por ello que se considera importante hacer una intervención dirigida a los alumnos universitarios que se aspiran a ejercer en este ámbito, con la finalidad de visibilizar la relevancia de desarrollar habilidades que les permitan a los alumnos de la carrera de psicología identificar, prevenir e intervenir en caso de mobbing.

Dentro de este segundo capítulo se hizo una revisión de cómo se aborda el mobbing tomando en cuenta los instrumentos de medición de este, asimismo se habla acerca de los

distintos modelos que hay para la intervención del mobbing, de igual forma se menciona la importancia de la salud laboral y la calidad de vida laboral, así como algunos de los términos jurídicos que la respaldan y algunas medidas de prevención del mobbing. En el tercer capítulo se desarrollará la propuesta de entrenamiento y los resultados de la misma.

## **Capítulo 3.**

# **Propuesta de entrenamiento**

### **3.1 Planteamiento del problema**

De acuerdo a lo revisado en los capítulos anteriores, solo se ha podido encontrar artículos donde se han planteado diversas propuestas de intervención y sobre todo de prevención para este problema, sin embargo se cuenta con muy poca información aplicada que validen estas intervenciones, al menos en literatura de habla hispana, que enfrente el problema del mobbing dentro de la disciplina psicológica, menos aún, desde una perspectiva conductual. Por esta razón, se considera pertinente el diseño de un entrenamiento efectivo para la identificación, intervención y prevención del mobbing en estudiantes de psicología de la FES Iztacala interesados en el ámbito organizacional.

El estudio propuesto está dividido en 3 fases en donde el participante podrá informarse sobre el tema del mobbing, conociendo su definición, las características de este fenómeno, los probables factores de riesgos que lo pueden propiciar, la manera de identificar un caso de mobbing y qué hacer al respecto, tanto con la empresa, como con el mismo trabajador y sobre todo, cómo evitar la aparición de más casos.

La justificación del presente estudio nace de una revisión del tomo II del plan de estudios de la carrera de psicología de la FES Iztacala, de la cual se percató que dentro de las asignaturas que abarcan el ámbito organizacional se habla de forma general acerca de la salud ocupacional, abordando enfermedades como el estrés en el trabajo y algunas de las adicciones que este puede provocar en el empleado, que si bien implica una amenaza dentro de este campo de estudio, se considera relevante abordar otro tipo de riesgos como el llamado mobbing, puesto que al paso de los años han aumentado los casos de manera significativa y no hay personal capacitado para afrontarlo por la falta de visibilidad del tema.

## 3.2 Objetivo

Por lo anterior, se ha planteado como objetivo general evaluar la efectividad de un entrenamiento para desarrollar habilidades de identificación, intervención y prevención del mobbing, en estudiantes que se encuentran comenzando el quinto o séptimo semestre en la carrera de psicología de la FES Iztacala.

Asimismo, se ha planteado como objetivos específicos los siguientes:

- Los participantes inscritos en la práctica organizacional de la carrera de psicología, serán capaces de diferenciar el mobbing del burn out y el estrés laboral.
- Los participantes inscritos en la práctica organizacional de la carrera de psicología, conocerán algunas leyes y artículos que protegen a la víctima.

## 3.3 Metodología

### 3.3.1 Características de los participantes

El entrenamiento se llevó a cabo con 34 alumnos de la Fes Iztacala de quinto y séptimo semestre de la carrera de psicología. Los participantes se dividieron en dos grupos: un grupo control, donde hubo 17 participantes, todos pertenecientes al mismo grupo, con un rango de edad entre 20 y 23 años. Por otro lado, el grupo experimental estuvo conformado por 17 participantes, que de igual manera, todos eran del mismo grupo, cuyas edades oscilaban entre los 20 y 24 años.

A todos los participantes de les retribuyó con:

- Folleto: este contaba con información del tema de manera resumida, destacando la información clave, así como un código QR que los dirigirá a una documento en Canva donde se encontrarán todas las referencias

utilizadas para la creación del mismo, del videojuego y del video informativo presentado.

- Un lápiz del número 2.
- Dulces: mazapán, tamborines, fire kids mango, fire kids sandía, bubbaloo crack ups y bocadín.
- Audífonos, estos solo se les proporcionaron al grupo experimental.

### ***3.3.2 Características de la situación experimental***

El entrenamiento se realizó en el segundo piso de la biblioteca de la FES Iztacala, en el laboratorio de computación principal, mismo que cuenta con 40 equipos de cómputo, de los cuáles se usaron 30 con sus respectivas sillas, dichos dispositivos tenían un sistema operativo Windows 11. Al momento del entrenamiento, la habitación tenía una buena iluminación, asimismo, se contaba con una ventana, un ventilador y un ventanal, por lo que la ventilación era buena. Al igual, tenía un pizarrón de gis, en este mismo se colocó una cartulina blanca con el grupo y sus respectivas instrucciones, tal como se muestra en la Figura 1.

#### **Figura 1**

*Área de cómputo*



*Nota.* Área de cómputo mientras el grupo experimental llevaba a cabo el entrenamiento

Los datos obtenidos, en el caso de los cuestionarios de google forms, fueron guardados directamente a la nube de cada cuestionario realizado. Ahora bien, para el videojuego, los datos fueron recolectados en un archivo de excel, al cual estaba vinculado.

La situación virtual del grupo control fue: en cada una de las computadoras se encontraba una presentación de la plataforma *Canva*, misma que tenía cinco diapositivas, en la primera se les presentaba el título de la actividad y el nombre de las aplicadoras, en la segunda se encontraba el enlace del pretest, al presionar el mismo los llevaba directamente al cuestionario de google forms; en la tercera, se indicaba un descanso activo, donde los participantes tenían la libertad de levantarse de sus asientos o hacer cualquier cosa que no tuviera que ver con la actividad durante 10 minutos; la cuarta diapositiva tenía el enlace del postest, de igual forma al presionarlo los llevaba directamente al cuestionario de google forms correspondiente y finalmente en la quinta se les agradecía su participación.

Ahora bien, la situación virtual del grupo experimental fue la siguiente; en la computadora que tuvieron asignada, podían observar un cuestionario de google forms, el cual era el pretest, una vez que terminaran ese primer cuestionario, tenían la instrucción de pasar al juego, al cual podían acceder desde la barra de tareas del equipo.

### ***3.3.3 Aparatos e instrumentos***

Para poder aplicar el entrenamiento se hizo uso de:

- Computadora, había un total de 40 equipos, de los cuáles 30 estaban funcionando y corrieron el juego, tenían un sistema operativo Windows 11.
- Teclado alámbrico.
- Mouse alámbrico.
- Silla, se ocuparon 30 sillas, mismas que eran medianas de metal con respaldo y asiento acolchonado.

- Audífonos, había 20 de los cuáles 19 fueron funcionales, eran audífonos In Ear T2GO Varios Colores, que iban conectados directamente a la computadora.
- Videojuego MobbingGame
  - Requerimientos mínimos del sistema: para que el juego pudiera operar de manera correcta en los dispositivos, fue necesario que las computadoras contarán con:
    1. Sistema Operativo Windows 10
    2. 4GB en RAM
    3. 500 MB libre de espacio en disco
  - Características: este tuvo una duración entre 3 a 10 minutos, esto teniendo en cuenta los tiempos finales de los participantes. Fue un juego de toma de decisiones donde se le presentó al participante dos tipos de preguntas, las preguntas del videojuego, mismas que fueron de opción múltiple; y las preguntas de reforzamiento, las cuáles fueron abiertas. Asimismo, se les dio una retroalimentación después de cada decisión tomada, ya sea que esté correcta o incorrecta su respuesta. Las respuestas de cada participante fueron enviadas a un formulario de excel para su análisis.
- Hoja de instrucciones a computadora de 6.5 x 4.5 cm, las cuales variaban dependiendo del grupo.
- Consentimiento informado, en la cuál se les proporcionaba información de lo que conllevaba el estudio. (Anexo 1)
- Video informativo, este tuvo una duración de 11 minutos con 41 segundos, comenzó con una explicación acerca de qué es mobbing, los factores de riesgo, cómo identificarlo, cómo intervenir, cómo prevenirlo y finalizó con una situación hipotética donde se presentó un caso ficticio de mobbing.

- Cuestionarios de google forms, se aplicaron cuatro cuestionarios, dos para el grupo control y dos para el grupo experimental. (Anexo 2)
- Retribución al participantes, se les dio una bolsa con dulces y un folleto con información del tema

### 3.3.4 Diseño de investigación

Así como se muestra en la Tabla 6, la intervención se realizó a través de un diseño A-B-A, donde, en la primera fase se aplicó un cuestionario, o bien, un pretest, con el propósito de medir los conocimientos de los participantes antes del entrenamiento. Dentro de la segunda fase, la cual, para el grupo experimental se les presentó un video informativo con un caso hipotético junto con un cuestionario del mismo, una vez terminado se llevó a cabo la actividad del videojuego llamado *Mobbing game*, hecho ex profeso para el presente estudio, mientras que para el grupo control, se les dió un descanso de diez minutos. Se pasó a la tercera y última fase, donde se aplicó el mismo cuestionario para ambos grupos, que fue el postest.

**Tabla 6**

*Diseño experimental A-B-A*

Grupo	1° Fase	2° Fase	3° Fase
Control	Aplicación del pretest	Descanso de 10 - 15 minutos	Aplicación del postest
Experimental		Video informativo y Videojuego	

*Nota.* La aplicación se realizó en días diferentes para cada grupo.

### 3.3.5 Procedimiento

Los participantes fueron seleccionados y divididos en dos grupos de manera aleatoria; tanto para el grupo control como para el experimental se citó a los participantes en el segundo piso de la biblioteca y uno por uno se les mostró el lugar que debían tomar para iniciar con la intervención, para ello se les dio la siguiente indicación:

*Buenas tardes, por favor ayudenos formando una fila de manera ordenada para irles indicando el lugar en el que se pueden sentar, una vez que tengan una computadora asignada esperen indicaciones para poder iniciar con el entrenamiento.*

Una vez que todos los participantes tuvieron una computadora, se les dijo lo siguiente:

*Buenas tardes, muchas gracias por estar aquí, mi nombre es Jessica y ella es mi compañera Carolina, nosotras somos egresadas de la carrera de psicología y estamos haciendo nuestro trabajo de titulación el cuál consiste en un entrenamiento para el desarrollo de habilidades de identificación, intervención y prevención del mobbing en estudiantes que se encuentran en la carrera de psicología. En el escritorio se encuentra una hoja, la cuál es el consentimiento informado, por favor; antes de empezar me gustaría que lo leyeran y si están de acuerdo lo firmen, básicamente el documento habla sobre la privacidad de sus datos, que sus resultados no van a tener ninguna repercusión en sus actividades académicas y son libres de terminar con el entrenamiento en el momento que ustedes quieran.*

Como se mencionó anteriormente, dicha intervención consta de 3 fases, la primera fase fue un cuestionario pretest donde se recabó información acerca de los conocimientos con los que contaban los estudiantes sobre el tema, donde los ítems 1, 2, 3 y 4 eran para

identificar el mobbing, los ítems 5, 6 y 10 para prevenirlo y los ítems 7, 8, 9 y 11 eran para invertirlo.

Para dar inicio con esta fase, al grupo control, se les dijo lo siguiente:

*En sus computadoras tienen abierta una presentación en la cuál se encuentra el enlace que los llevará a un formulario de google forms, por favor de manera individual lean atentamente las preguntas y contestenlas, si tienen alguna duda levanten la mano y una de nosotras se acercara para asesorarlos.*

Ahora bien, el pretest para el grupo experimental contaba con las primeras dos secciones que tenía el grupo control, pero en este se agregó tres secciones más, la tercera sección formó parte de la segunda fase de la intervención, en esta se agregó un video informativo, el cuál es explicado anteriormente, en la cuarta sección se encontraban 10 preguntas relacionadas al video, donde 8 eran de opción múltiple y 2 abiertas, y finalmente en la quinta sección se daba la instrucción de pasar al videojuego, el cual se encontraba en la barra de tareas y se les mencionó lo siguiente:

*En sus computadoras tienen abierto un cuestionario, por favor, de manera individual lean atentamente las preguntas y contestenlas, asimismo, utilicen los auriculares que están en su escritorio, pues serán necesarios para observar un video.*

Posteriormente, una vez concluido esto se inició la segunda fase donde al grupo control se les dió un descanso de 10 minutos, por lo que se les mencionó lo siguiente:

*Una vez que hayan terminado este cuestionario se les dará un descanso de 10 minutos, en este podrá levantarse de sus asientos, salir o platicar entre ustedes, nosotras les avisaremos cuando termine el tiempo.*

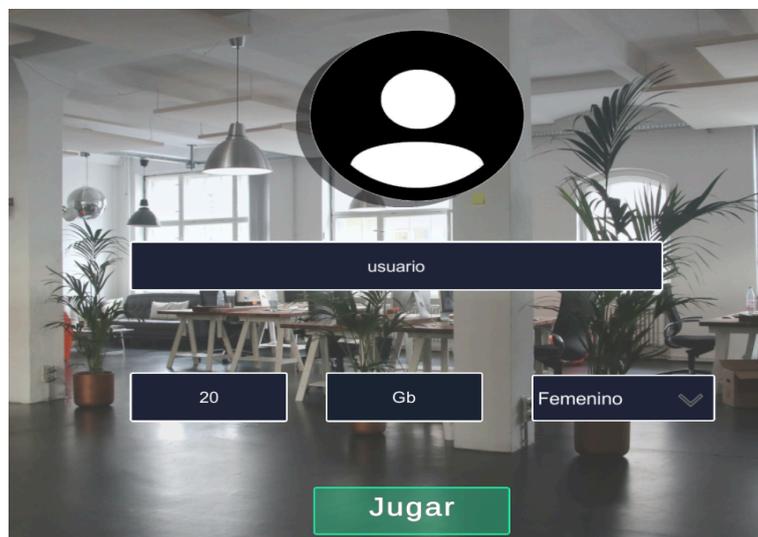
Ahora bien, para el grupo experimental dentro del pretest, a partir de la tercera sección se encuentra la segunda fase, en donde se les presentó un video informativo, mismo que contenía un caso ficticio de mobbing, asimismo, se les presentó un cuestionario sobre el contenido del video con el fin de medir y evaluar sus habilidades de identificación.

Posteriormente, se les presentó el videojuego, mismo que se muestra en la Figura 2 el cual fue la continuación del caso del video, en donde ellos jugaron en primera persona dentro del papel del psicólogo, aquí se midió y evaluó sus habilidades de intervención y prevención, ya que tuvieron que resolver un problema de mobbing dentro de la empresa, mediante un total de 22 preguntas, 12 de opción múltiple y 10 abiertas, conforme fueron avanzando, el juego proporcionaba una retroalimentación después de cada pregunta, según sea el caso.

En esta actividad, los participantes proporcionaron sus datos personales, tal como se muestra en la Figura 3, antes de iniciar, pudieron leer de manera clara las instrucciones que les permitieron interactuar con el mismo (véase Figura 4), ya para comenzar, ellos pudieron observar escenas animadas de tipo 3d que simulaban estar en una oficina, pues había escritorios, plantas, ventanas, cuadros, sillas, computadora, estantes y personajes.

**Figura 2***Inicio del Juego*

*Nota.* En la siguiente imagen se muestra como inicia el juego

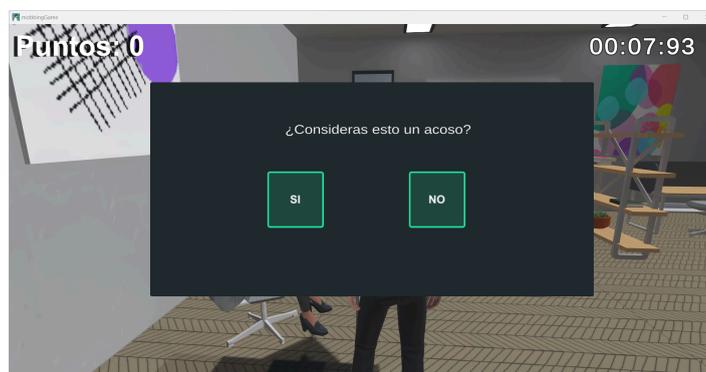
**Figura 3***Recolección de datos*

*Nota.* En la siguiente imagen se muestra como se recolectaron los datos de los participantes

**Figura 4***Instrucciones de inicio*

*Nota.* En la siguiente imagen se muestra cuáles botones tenía que ocupar los participantes para interactuar con el juego

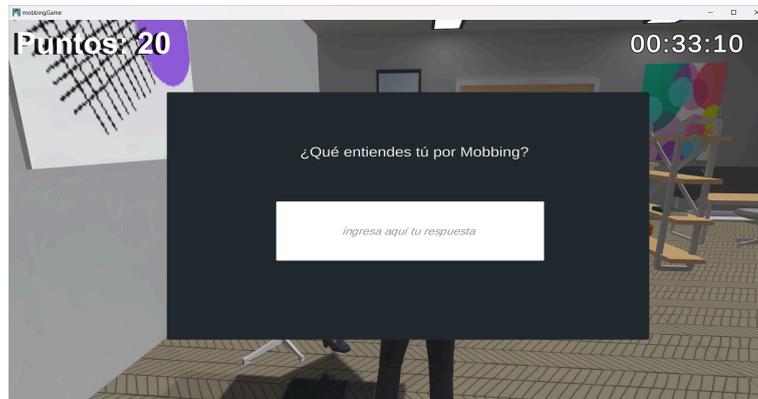
De igual forma, los participantes podían encontrar, conforme avanzaban el juego, tres recuadros diferentes, en el cual se les presentaban, preguntas del juego, como se puede observar en la Figura 5, de reforzamiento, tal como lo ilustra la Figura 6 o de retroalimentación, tal como se muestra en la Figura 7.

**Figura 5***Cuadro de pregunta*

*Nota.* En la imagen se puede observar el cuadro de texto en el cual se les presentaba a los participantes las preguntas.

**Figura 6**

*Cuadro de reforzamiento*



Nota. En la siguiente imagen se puede observar el cuadro de texto que aparecía después de cada pregunta cerrada.

**Figura 7**

*Cuadro de retroalimentación*



Nota. En la siguiente imagen se puede observar el cuadro de texto que se les presentaba a cada uno de los participantes conforme respondían al entrenamiento.

Una vez terminado esto, se inició con la tercera fase, la cual constó de la aplicación del cuestionario posttest, aunque este fue el mismo para ambos grupos, se crearon dos cuestionarios divididos en 2 secciones, en la primera se les pidió sus datos personales como nombre, edad y grupo; y en la segunda sección se conformó por 11 preguntas las cuáles estuvieron dirigidas a recabar información de los conocimientos con los que cuente el participante, para ello a ambos grupos se les dió la siguiente indicación:

*Para finalizar el estudio, por favor contesten el siguiente cuestionario del google forms, si tienen alguna duda levanten la mano y una de nosotras se acercara para asesorarlos, una vez que hayan finalizado envíenlo y pasen con Carolina para darles su retribución y se puedan retirar, gracias.*

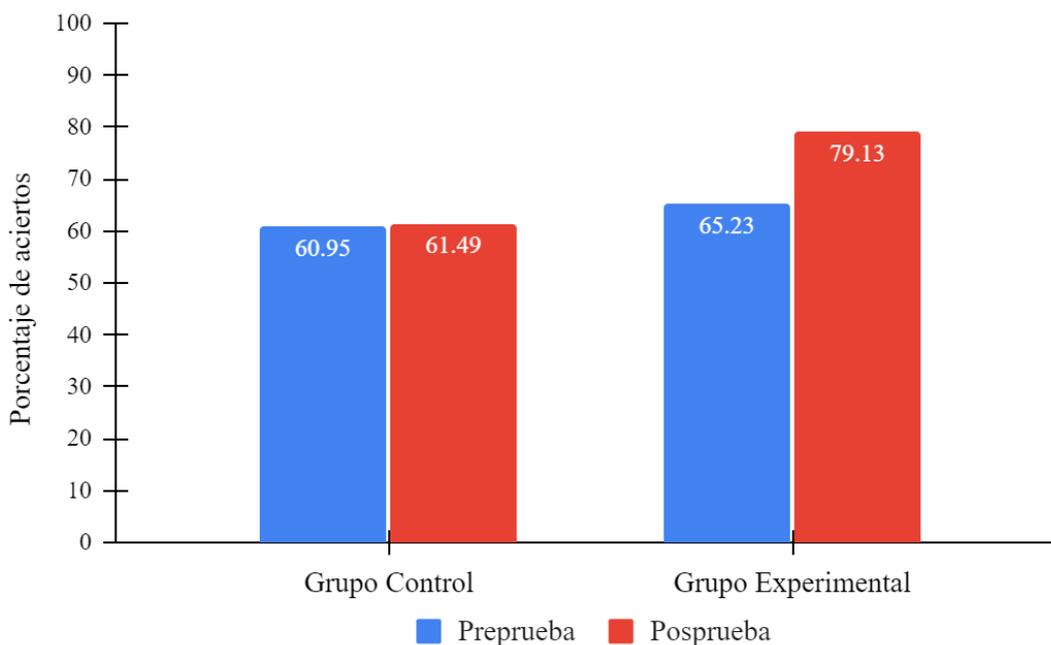
Conforme fueron finalizando, los participantes se dirigían a una de las aplicadoras, la cual se encargó de preguntar si habían concluido y mandado de manera correcta los archivos para poder recibir su retribución y regresar a sus actividades académicas..

### **3.4 Resultados**

Tal como se muestra en la Figura 8, se encontró estadísticamente hablando y considerando que ambas pruebas tienen un total de 11 preguntas, equivalentes al 100%, que el Grupo Control en el pretest, también llamada preprueba, tuvo un promedio del 60.95%, asimismo, en el posttest, o posprueba, se obtuvo un promedio del 61.49%. Por otro lado, en el Grupo Experimental, se encontró, en la preprueba un promedio del 65.23%, mientras que en la posprueba aumentó a un 79.13%.

### Figura 8

*Gráfica de porcentaje de aciertos en la preprueba y posprueba del grupo control y el grupo experimental*

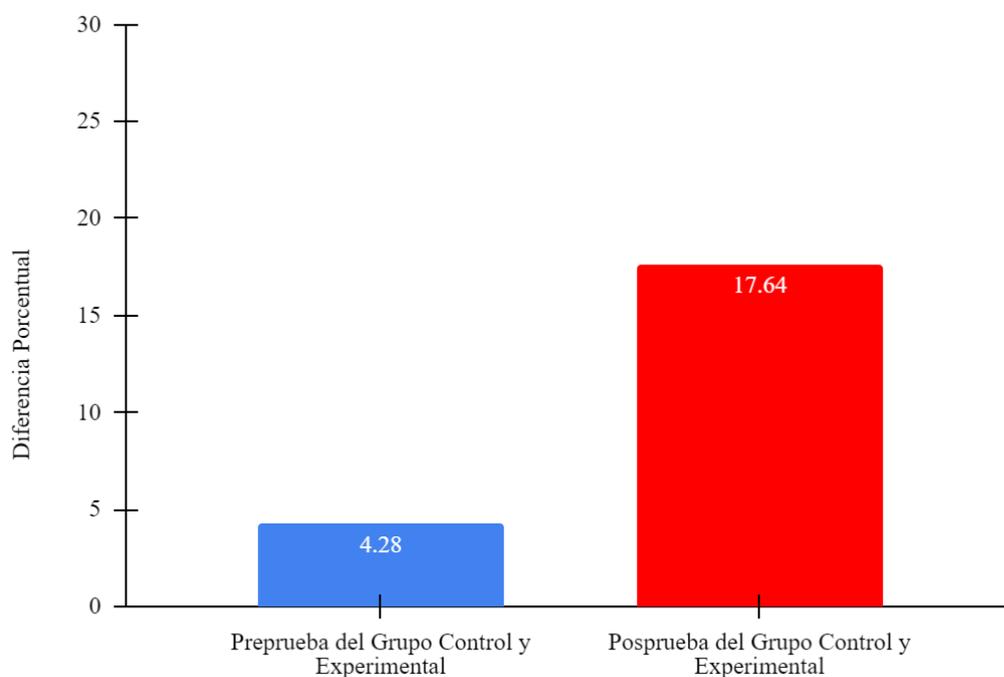


*Nota.* El siguiente gráfico muestra la comparación del promedio general de la posprueba y en la preprueba del grupo control y experimental.

Ahora bien, para el análisis de los datos obtenidos se llevó a cabo dos pruebas no paramétricas, la primera fue Mann-Whitney, misma que permitió comparar los resultados de la preprueba y posprueba entre ambos grupos, donde se encontraron resultados estadísticamente significativos ( $U=65$ ,  $p > 0.05$ ). Lo anterior, se refleja en el aumento de aciertos del Grupo Experimental en la preprueba, teniendo una diferencia porcentual con el Grupo Control del 4.28%, de igual manera, en la posprueba se obtuvieron resultados estadísticamente significativos ( $U=15$ ,  $p > 0.05$ ), donde el Grupo Experimental obtuvo un mayor porcentaje de aciertos que el Grupo Control con una diferencia porcentual del 17.64%, tal como se muestra en la Figura 9.

### Figura 9

*Gráfica comparativa de la diferencia porcentual entre la preprueba y posprueba de los grupos Control y Experimental*

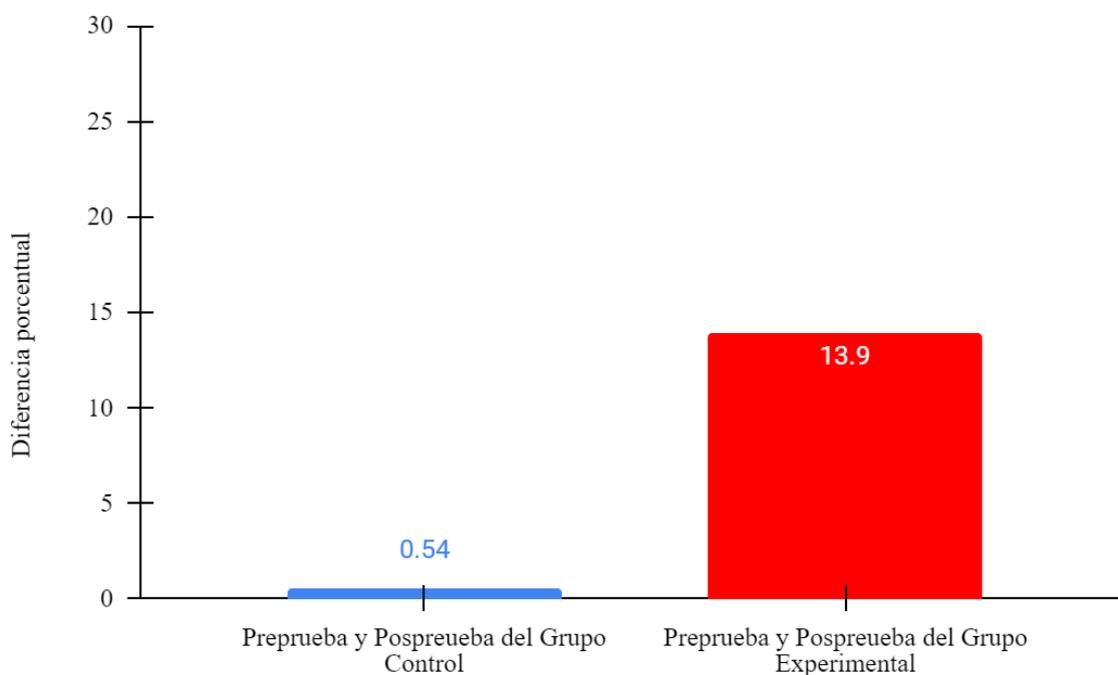


*Nota.* El siguiente gráfico muestra la diferencia porcentual que se obtuvo en la preprueba y posprueba entre el Grupo Control y Experimental.

La segunda prueba estadística fue Wilcoxon, con la que se comparó preprueba y posprueba de cada grupo de forma individual, donde se encontró que dentro del Grupo Control no se obtuvieron resultados significativos ( $W=0$ ,  $p<0.5$ ). En este sentido, la diferencia porcentual fue de 0.54%, mientras que en el Grupo Experimental se obtuvieron resultados significativos ( $W=1$ ,  $p>0.5$ ), pues se puede observar una diferencia porcentual del 13.90%, así como se muestra en la figura 10.

**Figura 10**

*Gráfica comparativa de la diferencia porcentual entre la preprueba y posprueba del Grupo Control y Grupo Experimental de forma individual*



*Nota.* El siguiente gráfico muestra la diferencia porcentual que se obtuvo en la preprueba y posprueba del Grupo Control y Experimental individualmente.

Un dato a considerar y que se encuentra dentro de la Tabla 7, lo subrayado en amarillo representa los ítems de identificación, lo verde de prevención y lo de azul de intervención, por lo que se puede observar que en el Grupo Control hubo un aumento en los ítems uno, dos y cinco, por otro lado, en las preguntas seis, siete, nueve, diez y once, se encontró una disminución de respuestas correctas, mientras que en las preguntas tres, cuatro y ocho, el porcentaje de respuestas correctas se mantuvo.

Por su parte, en el grupo experimental hubo un aumento de respuestas correctas en las preguntas dos, tres, cuatro, cinco, seis, ocho, nueve y once; asimismo, en las preguntas

uno y siete hubo una disminución de respuestas correctas y finalmente la pregunta diez se mantuvo en el mismo porcentaje.

**Tabla 7**

*Porcentajes del pretest y postest del grupo control y experimental*

Pregunta	Grupo Control		Grupo Experimental	
	Pretest	Postest	Pretest	Postest
1	70,6%	82.4%	88.2%	82.4%
2	41,2%	52.9%	58.8%	82.4%
3	70,6%	70.6%	47.1%	94.4%
4	58,8%	58.6%	64.7%	94.4%
5	94,1%	100%	94.1%	100%
6	76,5%	17.6%	5.9%	29.4%
7	88,2%	82.4%	88.2%	82.4%
8	52,9%	52.9%	76.5%	82.4%
9	47,1%	17,6%	17.6%	41.2%
10	70,6%	64.7%	94.1%	94.1%
11	76,5%	58.8%	82.4%	88.2%

*Nota:* Resumen de los porcentajes obtenidos para cada grupo en la primera y tercera fase.

Los subrayado en amarillo representa los ítems de identificación, lo verde de prevención y lo de azul de intervención.

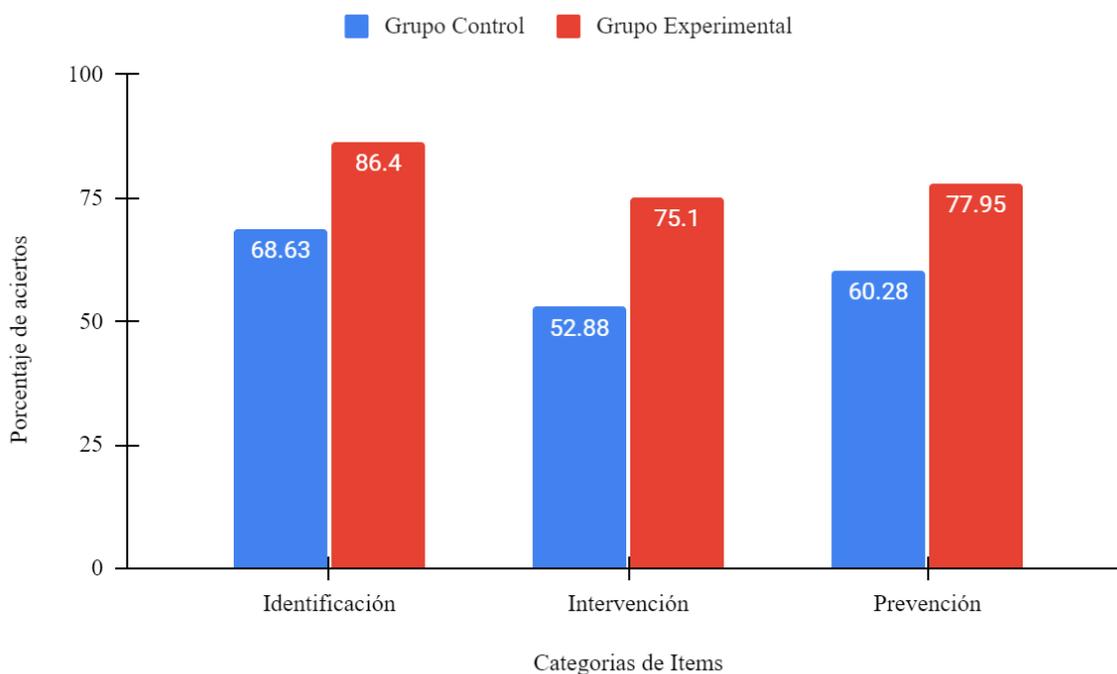
De acuerdo con los resultados obtenidos, en el Grupo Control, en los ítems que evaluaban la identificación, se encontró un promedio del 68.63% de respuestas correctas, habiendo un aumento en el ítem 1 y 2, con un 11.8% y un 11.9% respectivamente, sin embargo, en el ítem 4 se encontró una disminución de respuestas correctas del 0.2%. Por

otro lado, en los ítems pertenecientes a la prevención, se obtuvo un promedio de 60.28% de respuestas correctas, pues hubo un aumento en el ítem 5 con un 5.9%, mientras que en el ítem 6 y 10, hubo una disminución del 58.9% y 5.9% respectivamente. Finalmente, en los ítems encargados de evaluar la intervención, se obtuvo un promedio de 52.88% de respuestas correctas, ya que hubo una disminución en el ítem 7 del 5.8%, el ítem 9 con 29.5% y el ítem 11 con 17.7%, tal como se muestra en la Figura 11.

Ahora bien, lo que respecta al Grupo Experimental, en los ítems de identificación se encontró un promedio del 86.40% de respuestas correctas, los cuales están reflejadas en los ítem 2 con un 23.6%, el ítem 3 con un 47.3% y el ítem 4 con un 29.7%, mientras que en el ítem 1 hubo una disminución del 5.8%. Por otro lado, los ítems pertenecientes a evaluar la prevención, se encontró un promedio del 77.93% de respuestas correctas, pues en el ítem 5 y 6 hubo un aumento del 5.9% y un 23.5% respectivamente. Por último, en los ítems de de intervención, se obtuvo un promedio del 75.10%, de respuestas correctas, las cuales se centran en los ítems 8 con un 5.9%, el ítem 9 con un 23.6% y el ítem 11 con un 5.8%, sin embargo, en el ítem 7 se encontró una disminución de 5.8%, lo anterior puede observarse en la Figura 11.

### Figura 11

*Gráfico de comparación de los porcentaje de aciertos en las categorías de ítems entre el grupo control y el grupo experimental*



*Nota.* La gráfica representa el aumento de respuestas correctas que cada grupo obtuvo en las diferentes categorías de ítems en la prefase.

Dentro del entrenamiento o segunda fase, de la cual solo el Grupo Experimental fue partícipe, en la parte del video, en las preguntas cerradas, se obtuvieron un promedio, una mediana y una moda de 6.

Para el análisis del ítem 9, *Desde tu perspectiva ¿Qué se hizo mal? justifica tu respuesta*, se crearon cuatro categorías, las cuales fueron:

- 1) Cultura Organizacional que abarcaba aspectos como la falta de reglas, consecuencias, regulación, tipo de liderazgo y sanciones

- 2) Trabajo en equipo, donde se menciona la importancia del trabajo en equipo y las habilidades sociales
- 3) Clima organizacional, donde se menciona la importancia de un clima o ambiente laboral sano
- 4) Cultura de prevención, misma que hace énfasis en la promoción de redes de apoyo, educación en estos temas y realizar evaluaciones constantes a los trabajadores.

Donde la categoría con más frecuencia fue la tres, pues los 17 participantes hicieron mención a esta, las otras dos más mencionadas fueron la uno y la cuatro con una frecuencia de 11 y la menos mencionada fue la dos con una frecuencia de 10. Un ejemplo de lo anterior son las siguientes respuestas:

*“Comenzando con un mal liderazgo por parte de su jefe fomentando una competencia negativa y basada en amenazas si no cumplían con lo solicitado. Por parte de los espectadores el contribuir con las burlas y sin reportar el comportamiento.”*

*“Desde el jefe, en su manera de trabajar y accionar, por como maneja su empresa, llevo o dirigio que sus empleados se vieran como competencia y lucharan para obtener el puesto a toda costa sin importar que se vieran entrometidos el bienestar tanto fisico como mental. No hubo comunicacion, ni un bueno manejo de la empresa ni de sus trabajadores, el ambiente laboral es pesimo y no se encuentra ni con las minimas condiciones de salud y seguridad”*

Finalmente, en el ítem 10, *¿Por qué es importante sensibilizar a la sociedad sobre el mobbing*, se crearon tres categorías, las cuales se explican a continuación:

- 1) Prevalencia, se obtuvieron respuestas acerca de la frecuencia con la que se presenta este problema, ya que mencionan que nadie está exento.
- 2) Educación laboral, en la cual se abarcan aspectos como la identificación, la intervención y la prevención junto con la importancia de crear y fomentar redes de apoyo, pues hacen énfasis en la relevancia de conocer las leyes y artículos que protegen a las víctimas
- 3) Consecuencias, dentro de esta se habla sobre las consecuencias tanto en la productividad, la salud y el clima laboral que puede ocasionar el mobbing.

Las categorías con mayor frecuencia fueron la dos y la tres, pues los 17/17 participantes la mencionaron y la categoría uno obtuvo una frecuencia de 9/17 participantes. Para ilustrar lo anterior, se muestran las siguientes respuestas proporcionadas por los participantes:

*“Porque todos podemos ser victimas, e incluso algún familiar cercano. Existen normas y leyes que protegen a los colaboradores, incumplirlas causa una sanción, ya sea para el o la colaboradora como para la empresa. Para mejorar la calidad de productividad y de producción.”*

*“Porque es algo muy cotidiano en el ambiente laboral, provocando daños en la persona que lo sufre, tanto físicos, psicológicos, sociales y económicos, dejando una baja productividad en el empleo, así como un aumento en las renunciaciones.”*

*“Tiene repercusiones físicas, emocionales y mentales para los trabajadores, incumple las leyes y evita que se lleve una labor con dignidad. Afecta la productividad y daña a la persona afectada junto con el clima del equipo de trabajo, propiciando una cultura de hostigamiento. Frena el*

*trabajo en equipo y causa rechazo en la empresa, además de que es denunciabile.”*

Ahora bien, en la parte del videojuego, como ya fue mencionado anteriormente, dicho instrumento está diseñado con preguntas cerradas y abiertas. En las preguntas cerradas se obtuvo un 100% de respuestas correctas. Lo que respecta al análisis de las 7 preguntas abiertas se hizo por medio de categorías. Para el ítem tres, *¿Qué entiendes tú por mobbing?*, se crearon 3 categorías:

- 1) Conductas, donde se pudo observar que los participantes reconocen que el mobbing implica acciones como el acoso, el aislamiento, burlas, denigración, hostigamiento y agresiones físicas y verbales.
- 2) Consecuencias, aquí se menciona que este problema puede afectar no solo a nivel organizacional, sino también a nivel personal.
- 3) Implicados, en la cual se hace énfasis que sin importar el rango jerárquico el mobbing puede presentarse.

La categoría con mayor frecuencia fue la número uno, con un total de 17/17, la segunda categoría fue la tres con 12/17 participantes y la tercera categoría obtuvo una frecuencia 6/17 participantes. Un ejemplo de esto son las siguientes respuestas:

*“ACOSO, HOSTIGAMIENTO, VIOLENCIA O AMENAZAS REALIZADAS ENTRE IGUALES, POR PARTE DE UN SUPERIOR A UN SUBORDINADO O VISCEVERSA E INCLUSO PUEDE RECIBIR LAS AGRESIONES POR DOS PARTES; UN IGUAL O ALGUIEN DE UN RANGO DIFERENTE”*

*“CONDUCTAS EJERCIDAD POR UNA PERSONA O UN GRUPPO DE PERSONAS DE MANERA CONSTANTE, GENERANDO MALESTAR*

CONTINUO Y AFECTANDO LA VIDA DIARIA DE LA PERSONA Y SU FUNCIONALIDAD”

Las respuestas del ítem 7, *¿Para que te serviría esa información?*, se dividió en tres categorías:

- 1) Contexto, donde los participantes pudieron reconocer la importancia de saber el contexto, las quejas y las personas involucradas en la situación
- 2) Consecuencias que tiene el mobbing, tanto para los involucrados como para la empresa.
- 3) Intervención, donde mencionaron la importancia del uso de evaluar para poder buscar una solución o propuesta de intervención.

La categoría con mayor de frecuencia fue la número uno con un total de 17/17, la segunda categoría obtuvo una frecuencia de 10/17 y la tercera obtuvo 9/17. Un ejemplo de lo anterior son las siguientes respuestas:

*“Para poder conocer a profundidad sobre los hechos, identificar problemas y ejecutar soluciones”*

*“PARA ENTRAR EN CONTEXTO, SABER CUALES SON LAS INCONFORMIDADES, EN QUE MOMENTO SURGIO EL PROBLEMA, QUIENES SON LOS INVOLUCRADOS. DEL MISMO MODO PERMITE DESARROLLAR TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN, PREVENCIÓN Y ELIMINACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.”*

*“Para recopilar los datos y detalles sobre lo que está sufriendo y poder hacer una intervención ”*

En lo que respecta al ítem diez, *¿Con qué profesional(es) lo canalizarías?*, se crearon tres categorías de análisis, las cuales fueron las siguientes:

- 1) Psicólogo clínico

- 2) Abogado
- 3) Médicos.

La categoría con mayor mención fue la primera, pues obtuvo una frecuencia de 17/17, la segunda obtuvo 8/17 y por último, la tercera con una frecuencia de 2/17. Lo anterior se puede observar en las siguientes respuestas:

*“Otro psicólogo y un abogado en caso de que quiera proceder legalmente”*

*“PSICOLOGX, DOCTORA, RH”*

Para el ítem doce, *¿Cuáles crees que es o son las leyes que pueden proteger a la víctima?*, las respuestas se dividieron en dos categorías, las cuales son las siguientes:

- 1) Leyes/Norma, donde se observó que los participantes son capaces de reconocer al menos una ley o norma encargada de proteger a los trabajadores
- 2) Organismos/Entidades, donde los participantes sólo identifican en donde se pueden encontrar.

La categoría con mayor frecuencia fue la primera, pues obtuvo una frecuencia de 9/17 y la segunda obtuvo una frecuencia de 8/17. Un ejemplo de lo anterior es

*“NOM035, NOM025, LA COMISIÓN DE DERECHOS HUMANOS, LA CONSTITUCIÓN, ETC.”*

*“Los artículos 43, 51, y los relacionados con el trabajo”*

*“Derechos humanos o alguna que se asocie con la protección al empleado”*

En el ítem quince, *¿Por qué tomaste la decisión de sancionarlo?*, las respuestas se dividieron en tres categorías las cuáles fueron:

- 1) Erradicar, donde se menciona que es necesario erradicar el problema de raíz, así como aplicar las medidas necesarias para que no se vuelva a repetir.

- 2) Prevenir, se habló sobre tener un ambiente laboral sano.
- 3) Educar, se mencionó que la sanción podría ser una oportunidad para aprender de la situación que se acaba de presentar.

. La categoría con mayor frecuencia fue la primera, pues obtuvo 12/17, en la segunda se obtuvo una frecuencia de 11/17 y la tercera 2/17. Un ejemplo de esto son las siguientes:

*“Para poder mejorar el ambiente laboral es necesario que se establezcan sanciones cuando se está incurriendo en una conducta inadecuada que pueda afectar el trabajo de los demás activos.”*

*“Para evitar que se repita este comportamiento y expresar que no será tolerado en la institución”*

*“Porque esta cometiendo una falta física y psicología hacia otra persona, además de propiciar que los demás trabajadores comiencen a hacer lo mismo y se da un mal clima organizacional”*

En el ítem dieciocho, *¿Para quienes implementarías los programas de solución y prevención?*, se crearon dos categorías:

- 1) Todos los empleados, en donde se hace énfasis en que a todos se les implementaran los programas de solución y prevención, sin importar su rango jerárquico, ni sus labores.
- 2) Psicólogos Organizacionales, se mencionan a los psicólogos organizacionales, el área de rrhh y los directivos del mismo departamento.

La categoría con mayor frecuencia fue la primera con 16/17, mientras que la segunda solo obtuvo una frecuencia de 1/17. Un ejemplo de lo anterior es lo siguiente:

*“Para todos los que se encuentren laborando en la empresa, institución, oficina etc”*

*“Para todos en la empresa, desde los altos mandos hasta aquellos que ocupan puestos "no tan importantes"*

*“LOS PSICOLOGOS ORGANIZACIONALES, EL ÁREA DE RRHH, LOS DIRECTORES DESDE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.”*

El ítem veinte y último, *¿Qué otra opción se te ocurre?*, fue dividida en tres categorías, las cuales fueron:

- 1) Talleres, donde los participantes contestaron que es importante la implementación de talleres, en los cuales se sensibilice sobre el tema, la comunicación asertiva y la importancia de un ambiente laboral sano.
- 2) Redes de apoyo, donde enfatizaron la relevancia de crear grupos focales, líneas de atención y apoyo, así como la facilitación de brindar apoyo terapéutico.
- 3) Técnicas y herramientas, hablaron sobre el uso de entrevistas, técnicas de sensibilización y modificación de la conducta.

La tercera categoría fue la más mencionada, pues obtuvo una frecuencia de 9/17, mientras que las categorías uno y dos obtuvieron una frecuencia de 7/17. Un ejemplo de lo anterior es:

*“Talleres sobre comunicacion asertiva, entrevistas a los trabajadores, tiene que haber una autoimplicacion para poder entender, comprender y empatizar con los trabajadores.”*

*“Difundir informacion sobre el tema y crear lineas de atención y recepcion de demandas”*

*“Crear capacitaciones, informar o explicar el tema, y de ahi implementar talleres de ayuda”*

*“Grupos focales, implementación de números para la ayuda y asesoria de sus derechos como trabajadores”*

### 3.5 Conclusiones

Como se mencionó anteriormente, el objetivo del presente estudio fue evaluar el efecto de un entrenamiento para desarrollar en los estudiantes de quinto y séptimo semestre de la carrera de psicología habilidades de identificación, intervención y prevención del mobbing, ya que a lo largo de la investigación realizada, se ha encontrado una falta de información hacia este tema que a lo largo de los años ha aumentado significativamente y no hay las herramientas ni el personal que esté calificado para afrontar esta problemática.

Por otro lado, es importante comprender al mobbing como una conducta que puede aprenderse, modificarse o eliminarse, dependiendo de los reforzadores que se les otorgue a los individuos. En este sentido, puede explicarse que el mobbing se desarrolla debido a las expectativas y demandas impuestas por un grupo social, en este caso, los trabajadores de la organización, pues ya están estipuladas sus creencias, demandas y expectativas con las que deben cumplir los otros miembros del grupo (Cano, 2014), una de las razones por la cual esta problemática puede verse normalizada, replicada y no ser atendida y/o erradicada a tiempo.

Lo anterior, como lo explicó Cohen (1962, citado en Camacho, 2000), la cooperación entre individuos puede aumentar cuando se tiene un objetivo en común, independientemente de las consecuencias, ya sean positivas y negativas del cumplimiento de la meta, aunado a lo anterior, Santoyo (s/a), hace énfasis en la importancia que tiene el estudio de la organización del comportamiento social, ya que es fundamental para entender sus mecanismos de regulación, es decir, la manera que tienen los individuos de comportarse con los otros, pues esto permite el análisis de sus consecuencias potenciales.

Ahora bien, el entrenamiento fue aplicado a dos grupos, el Grupo Control y el Grupo Experimental bajo un diseño A-B-A. La primera fase constó de un cuestionario de 11 preguntas que evaluaban sus conocimientos del tema; la segunda fase, para el Grupo Control

se dieron 10 minutos de descanso y para el Grupo Experimental se aplicó el entrenamiento, mismo que consistía en ver un vídeo informativo y se les mostraba una situación ficticia, asimismo tenían que contestar un cuestionario acerca de esto, finalmente, pasaban a un videojuego que le daba continuación a la situación mostrada anteriormente. La tercera fase, para ambos grupos fue la aplicación del mismo cuestionario de la primera.

Con base a los datos obtenidos, se puede concluir que el objetivo planteado en la tesis se logró, ya que, de acuerdo a las pruebas no paramétricas Mann-Whitney y Wilcoxon muestran que en el Grupo Experimental hubo un cambio significativo en comparación del Grupo Control, lo anterior, puede deberse a la falta de recursos, herramientas y material con los que cuentan a nivel académico, además de no visibilizar la problemática como lo es debido, ya que las investigaciones que hay al respecto solo abarcan a nivel teórico, pero no pasan al nivel práctico, al menos lo que respecta en las investigación a nivel hispanohablantes.

El cambio significativo logrado en los resultados puede deberse a que el entrenamiento fue diseñado para ser fácil de usar, aplicar y entender, asimismo, se intentó que la información brindada fuera lo más actualizada, clara y breve posible, también se hizo uso de diversos recursos didácticos, mismos que se crearon con base en el modelo de intervención ABC del mobbing, de Ramirez (2017), los cuales presentaban de manera dinámica los antecedentes, el factor estresante y las consecuencias del comportamiento.

Por otro lado, se plantearon objetivos claros, los cuales permitieron que se lograran las metas establecidas y se trató de redactar y dar instrucciones precisas con la finalidad de no generar confusión en los participantes. Asimismo, el entrenamiento fue diseñado con la finalidad de que los estudiantes pudieran aplicar lo aprendido, también se les proporcionaba retroalimentación que permitiera un aprendizaje sobre el tema.

Algo a destacar durante el análisis de los resultados del pre y postest del Grupo Control es la baja de aciertos que hubo en el ítems 4, “*¿Qué consecuencia o consecuencias puede ocasionar el mobbing?*”, lo anterior, puede ser causado por la poca información y visibilidad con la que cuentan los estudiantes, ya que la mayoría se basa en el área o problemas a nivel psicológico, dejando de lado el nivel físico, social y económico que también puede llegar a verse afectado por esta misma problemática (Verona et. al 2014 y Nave et. al 2020), lo anterior se explica en la Tabla 4 dentro del primer capítulo de esta tesis.

Caso similar al anterior, sucedió con el ítems 6, “*¿Qué leyes ayudan a una persona en esta situación?*”, donde se puede observar que los participantes no cuentan con un conocimiento real sobre las leyes y normas encargadas del mobbing, sin embargo, esto también se justifica con que México no cuente con medidas preventivas al mismo problema, llegando a normalizar este tipo de conductas, tal como lo menciona González (2021), a pesar de que existen recursos como la Ley del Trabajo, en donde hay sanciones para este tipo de problemáticas.

Por otro lado, en ambos grupos, en el ítem 7, “*Tú como psicólogo organizacional, ¿puedes hacer algo para ayudar a la víctima?*”, en donde también hubo una baja respecto a la tasa de respuestas correctas, se pudo observar que los participantes cuentan con el conocimiento de que acciones tomar para apoyar a la víctima, pero no a la resolución del problema, tal y como es mencionado en el protocolo de actuación frente a casos de violencia laboral, hostigamiento y acoso sexual, dirigido a las empresas de la Republica Mexicana (2017), en el cual se da una serie de pasos para brindar asesoría tanto a la víctima como al victimario, esto debido a que no se cuenta con un buen sistema de justicia y la poca difusión de información que se tiene respecto a la manera de actuar ante esta situación.

Asimismo, se sugiere que para evitar confusiones y malinterpretar el contenido de la misma, se modifique la redacción de la pregunta, por ejemplo, “*Yo como psicólogo*

organizacional *¿Qué recursos o apoyo puedo ofrecer a la víctima?*", *"Como psicólogo organizacional, ¿Qué acciones puedo llevar a cabo para ayudar a la víctima?"*

Por otro lado, en el Grupo Experimental, se encontró una disminución de respuestas correctas en el ítem 1, *"¿Qué es el mobbing?"*, correspondiente a la parte de identificación, en su análisis se puede observar que el mobbing puede ser entendido que solo abarca conductas violentas entre compañeros, ya que en ambos grupos predomina esta opción, dejando de lado que el mobbing puede ir desde abuso físico, verbal o psicológico, así como conductas amenazantes, intimidatorias, abusivas, entre otras que ocurren dentro del ámbito laboral ejercidas de manera recurrente e intencional (Peralta, 2004 y Rojas 2005).

En lo que respecta al análisis de la segunda fase, se encontró que en algunas preguntas no resultó claro algunos aspectos, tales como el ítem 2, *"¿Qué tipos de conductas identificaste como mobbing?"*, el ítem 6, *"¿Qué consecuencias tuvo el mobbing en el entorno laboral?"* y el ítem 8 *"¿Qué medidas se pudieron tomar para ayudar a la víctima?"*, ya que los participantes no lograron identificar la totalidad los elementos para cada uno de las respuestas, por lo cual, se recomienda que en el video informativo sea más explícito, en este sentido, también sería recomendable alargar el tiempo del apartado teórico con información y ejemplos, otra opción es dividir el video, de tal manera que se les presente primero el video informativo, crear un cuestionario que abarque esa parte o un foro para aclarar sus dudas, y posteriormente, presentarles el video con la situación ficticia con su respectivo cuestionario.

Finalmente, en la parte del videojuego, destacaron las respuestas del ítem 12, *"¿Cuáles crees que es o son las leyes que pueden proteger a la víctima?"*, ya que los participantes fueron capaces de identificar la existencia de algunas de las instituciones y algunas normas y artículos de los que consideran podrían apoyarse, sin embargo, sus respuestas son muy generales e incluso lo que mencionan no corresponden a la solución del

problema, por lo cual, se considera que una solución es profundizar sobre el tema y aumentar los ítems que hagan referencia al tema.

A forma de observación, algunos aspectos a considerar para investigaciones futuras es cuidar la forma de redacción de las preguntas, incluyendo la manera en que se redacta la retroalimentación, de tal forma que ambos aspectos sean claros y no confundan al participante. Asimismo, se recomienda que los videos sean más interactivos, ya que en caso de alargar la duración podría provocar que se perdiera la atención del participante, aunado a esto, tanto en el vídeo informativo como en la situación ficticia, se podría usar un tipo de voz con mayor expresión, con la finalidad de que el mensaje cause un mayor impacto en el participante.

Otro aspecto a considerar es que dicho entrenamiento sea realizado de manera colectiva, de tal forma que permita una mayor retroalimentación, haciendo uso de técnicas como la lluvia de ideas, foros o seminarios, donde haya un experto que pueda aclarar las dudas que vayan surgiendo. Asimismo, se recomienda implementar otro tipo de evaluación usando recursos como kahoot o el juego de roles que les permita a los participantes sumergirse en una situación real que pueda ampliar su experiencia respecto al tema.

Asimismo, se hace hincapié en lo fácil que fue de usar y de comprender del instrumento para todos los participantes, también fue relativamente económico, lo que lo hizo una opción viable para su aplicación, por lo cuál y de manera general, el instrumento fue una herramienta útil y eficaz para el propósito para el que fue diseñado. Por último, a pesar de que el entrenamiento fue pensado para aplicarse en estudiantes de la FES Iztacala de carrera de psicología que se encontraran cursando el quinto o séptimo semestre, puede ser aplicado a cualquier otra población.

## Referencias

- Ambrosio, M. (2013). *Mobbing “conductas que afectan al capital humano. El administrador de recursos humanos como elemento para generar su prevención y erradicación”*. [Para optar por el grado de Licenciado]. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de contaduría y administración. <http://132.248.9.195/ptd2014/enero/0708065/Index.html>
- Arciniega, R. (2012). Factores organizacionales en la comprensión del mobbing. *Psicología Iberoamericana*, 20(1), 80-90. <https://www.redalyc.org/pdf/1339/133924623009.pdf>
- Arroyo, M. (2021). *El acoso laboral o mobbing como riesgo psicosocial y sus afecciones en la salud mental de los trabajadores de una tienda de autoservicios en Temixco, Morelos*. [Para optar por el grado de Licenciado]. Universidad Latina. <http://132.248.9.195/ptd2021/noviembre/0820364/Index.html>
- Avargues, M., León, J. y Guillen, C. (2004). Mobbing prevention: A strategy of psychosocial intervention. Universidad de Sevilla. *Departamento de Psicología Social. Encuentros en Psicología Social*, 2(1), 312-31 <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/34461/Prevenci%c3%b3n%20del%20mobbing.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Camacho, G, E, J, F. (2000). *Análisis experimental del intercambio social de díadas de niños en condiciones de cooperación y competencia*. [Para obtener el grado de maestría]. Universidad de Guadalajara. <https://drive.google.com/file/d/1kJRyokXvIhrHXXBJKSyyttaQqEyFSILk/view>

- Cano, C, R. (2014). *Análisis interconductual de la conducta egoísta: Un ejemplo de desarrollo psicológico*. [Para optar por el grado de Licenciado]. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Estudios Superiores Iztacala. <https://drive.google.com/file/d/1iGBIzOx9bYcndMKCFJ-kTJS03J67eBgt/view>
- Carvajal, J. y Dávila, C. (2013). Mobbing o acoso laboral. *Revisión del tema en Colombia. Cuadernos de Administración*, 29(49). 95-106. <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v29n49/v29n49a11.pdf>
- García, N. (2008) *El uso de las redes sociales de apoyo, para la prevención y contención del mobbing en el trabajo*. [Para optar un grado de Licenciado]. Universidad Americana de Acapulco. Facultad de Psicología. <http://132.248.9.195/ptd2008/octubre/0635288/Index.html>
- Garza, V. (2017). *Acoso Laboral o Mobbing*. [Para optar un grado de Licenciada]. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Estudios Superiores Iztacala. Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia. <http://132.248.9.195/ptd2018/agosto/0779190/Index.html>
- González, B. (2021) *Propuesta de plan anti-mobbing para empresas en México* [Para optar un grado de Licenciado]. Universidad de Sotavento. <http://132.248.9.195/ptd2022/mayo/0824985/Index.html>
- López, F. (2021). *Mobbing en el personal de enfermería en un hospital de salud pública*. [Para optar un grado de Licenciada]. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Estudios Superiores Iztacala. <http://132.248.9.195/ptd2021/abril/0busca810591/Index.html>

- Mansilla, F. (2011). *Manual de riesgos psicosociales en el trabajo: Teoría y práctica*.  
<https://es.slideshare.net/FranCedeo/manual-de-riesgos-psicosociales-en-el-trabajo>
- Martínez, L., Irurtia, M., Camino, M. y Queipo, B. (2012). El caso psicológico en el trabajo o mobbing: patología emergente. *Gaceta Internacional de Ciencias Forenses*. 3. 5-12. [https://www.uv.es/gicf/3Ar1\\_Mtz\\_Leon\\_GICF\\_03.pdf](https://www.uv.es/gicf/3Ar1_Mtz_Leon_GICF_03.pdf)
- Meseguer, P., Soler, S., García, I., Sáez, N. y Sánchez, M. (2007). Los factores psicosociales de riesgo en el trabajo como predictores del mobbing. *Psicothema*, 19(2). 225-230.  
<https://www.redalyc.org/pdf/727/72719207.pdf>
- Moreno, B. y Rodríguez, A. (2006) Acoso psicológico en el trabajo. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*. 22(3).  
<https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317816001.pdf>
- Nava, M., Reyes, E., Nava, G. y Cobos, F. (2020). Prevalencia del mobbing en las y los trabajadores de la industria maquiladora en Ciudad Juárez. *Región y sociedad*, 32. 1-26 <https://www.scielo.org.mx/pdf/regsoc/v32/1870-3925-regsoc-32-e1306.pdf>
- Ovejero, B. (2006). El mobbing o acoso psicológico en el trabajo: Una perspectiva psicosocial. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(1). 101-121. <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317045005.pdf>
- Peralta, M. (2004). El acoso laboral. Mobbing. Perspectiva psicológica. *Revista de Estudios Sociales*. 18. 111-122. <https://www.redalyc.org/pdf/815/81501811.pdf>
- Piñel, Z. y Oñate, C. (2006). La evaluación y diagnóstico del mobbing o acoso psicológico en la organización: el barómetro Cisneros. *Revista de Psicología del Trabajo y de*

las Organizaciones, 22(3), 309-332.

<https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317121005.pdf>

Piñuel, I., y Zabala (2001) Mobbing, la lenta y silenciosa alternativa al despido. *Aedipe*, 17. 19-55.

<https://studylib.es/doc/535922/mobbing--la-lenta-y-silenciosa-alternativa-al-despid>

o

Ramírez, G. (2017). *Taller formativo de salud mental para la prevención del acoso psicológico en el trabajo (mobbing)* [Para optar por el grado de Licenciado].

Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Psicología.

<http://132.248.9.195/ptd2017/mayo/0758934/Index.html>

Rangel, J. (2011). *Propuesta para diagnosticar y prevenir el acoso psicológico (Mobbing)*.

[Para optar por el grado de Licenciada]. Universidad Nacional Autónoma de

México. Facultad de Psicología. <http://132.248.9.195/ppt1997/0728886/Index.html>

Rodríguez, M., Osona, J., Domínguez, A. y Comeche, M. (2009) Mobbing: una propuesta exploratoria de intervención. *International Journal of Psychology and Psychological*

*Therapy*, 9(2). 177-188.

<https://www.ijpsy.com/volumen9/num2/230/mobbing-una-propuesta-exploratoria-d-e-intervenci-ES.pdf>

Rojas, A. (2005). El acoso o «mobbing» laboral. *Revista de Derecho*, (24). 230-245.

<https://www.redalyc.org/pdf/851/85102409.pdf>

Solano, P. y Acula, I. (2014). *Elaboración de un instrumento para medir la percepción de acoso psicológico laboral (mobbing) con una muestra de trabajadores mexicanos*

*de sectores público y privado*. [Para optar por el grado de Licenciado]. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Psicología.  
<http://132.248.9.195/ptd2014/noviembre/0721878/Index.html>

Santoyo, C. (s/a). *Análisis Experimental y del Desarrollo del Comportamiento Social: determinación múltiple, configuraciones y contexto*. Laboratorio: “Desarrollo y Contexto del Comportamiento Social” Universidad Nacional Autónoma de México.  
<https://drive.google.com/file/d/1EFbvM05lbYJXEMZFJVQrR1YhHw6tVrAn/view?usp=sharing>

Trujillo F., Valderrabano, A. y Hernández, M. (2007). Mobbing: historia, causas, efectos y propuesta de un modelo para las organizaciones mexicanas. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17(29). 71-91.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802905>

Verona, M., Déniz, J., y Santana, R. (2014). Consecuencias y responsabilidades de la empresa ante el mobbing. *Ciencias y Sociedad*, 39(3). 413-440.  
<https://www.redalyc.org/pdf/870/87031897002.pdf>

## Anexos

### Anexo 1

#### Consentimiento informado

Universidad Nacional Autónoma de México.

Facultad de Estudios Superiores Iztacala.

Av de los barrios No. 1 Los Reyes Iztacala Barrio de los Árboles/ Barrio de los Héroes,

54090 Tlalnepantla de Baz, Mex.

Los Reyes Iztacala a:

Yo: \_\_\_\_\_ entrenador de la Facultad de Estudios Superiores Fes Iztacala, acepto de manera voluntaria, que la investigación denominada "Mobbing: entrenamiento" a realizar por: Rojano Jiménez Jessica con número de cuenta: 316104968 y Victoria Roque Ana Carolina con número de cuenta: 316251574 se realice en esta institución luego de haber conocido y comprendido en su totalidad, la información de los beneficios tanto directos como indirectos de dicha investigación, y en el entendido de que:

La investigación no repercutirá en mis actividades ni evaluaciones programadas en el curso, o en mi condición como entrenador. No habrá ningún problema para mí en caso de no aceptar la invitación. No haré ningún gasto, ni recibiré remuneración alguna por la participación en el estudio.

Se guardará estricta confidencialidad sobre los datos obtenidos sobre los participantes. Puedo solicitar, en el transcurso del estudio información actualizada sobre el mismo, al investigador responsable. En todo momento se cuidará la integridad de los participantes, así mismo tengo el derecho de poder salirme de la investigación en cualquier momento que me sienta incomodado.

Esta práctica únicamente tiene como fin desarrollar habilidades de identificación, intervención y prevención del mobbing en los estudiantes por medio de un entrenamiento, con relación a lo visto en la práctica organizacional, de la licenciatura en psicología.

Atentamente:

---

Nombre y firma

**Anexo 2****Cuestionarios de Google Forms****Preguntas del pretest y posttest aplicados a ambos grupos**

1. ¿Qué es el mobbing?
  - a. Intimidación y hostigamiento en el entorno laboral de manera recurrente
  - b. Agresiones físicas, verbales o psicológicas entre amigos
  - c. Una nueva modalidad de empleo
  - d. Conductas violentas entre compañeros de trabajo
2. ¿Cómo puedes distinguir el mobbing de algún otro problema?
  - a. Usando la técnica de escucha activa
  - b. Por medio de evaluaciones constantes
  - c. Analizando la productividad de los trabajadores
  - d. Creando programas de apoyo
3. ¿Qué conducta(s) se considera(n) como acoso?
  - a. Amenazar, golpear, insultar o aislar
  - b. Hablar mal a espaldas de las personas
  - c. Llamarle la atención a los trabajadores
  - d. Violencia física y sexual
4. ¿Qué consecuencias puede ocasionar el mobbing?
  - a. Problemas físicos y psicológicos, impacto negativo en la empresa
  - b. Aumento en la productividad de la empresa
  - c. Ansiedad, miedo, irritabilidad e inseguridad
  - d. No trae ninguna consecuencia
5. ¿Entre quienes se puede dar un caso de mobbing?
  - a. Solo de jefes a subordinados
  - b. Cualquier trabajador sin importar su rango jerárquico
  - c. Entre los familiares de los trabajadores
  - d. Entre miembros de un equipo de trabajo del mismo rango
6. ¿Qué leyes ayudan a una persona en esta situación?
  - a. Ley Federal del Trabajo, Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado y la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
  - b. Ley de Trabajadores Mexicanos, H. Consejo de trabajadores y Constitución Política Mexicana
  - c. NOM 035, La Organización de los Trabajadores Unidos Contra la Violencia, Comisión Nacional de Derechos Humanos y La Ley Federal del Trabajo
  - d. Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial, la Constitución Política de los Estados Unidos y la Ley federal del Trabajo
7. Tú como psicólogo organizacional, ¿puedes hacer algo para ayudar a la víctima?
  - a. No está en mis obligaciones, por lo que no me corresponde

- b. Seguir los protocolos de acción, así como las leyes y artículos y/o canalizar a la víctima
  - c. Llevar directamente al responsable con las autoridades
  - d. Crear grupos de apoyo, aplicar pruebas y canalizar a la víctima
8. ¿Qué puede hacer la empresa ante un caso de mobbing?
- a. Despedir al responsable y modificar su dirección de trabajo
  - b. No le corresponde
  - c. Investigar los hechos y crear estrategias de identificación y prevención
  - d. Sancionar, despedir y castigar al acosador
9. ¿Qué puede ocasionar o promover el mobbing?
- a. Organización del trabajo, cultura organizacional, liderazgo y factores socio económicos
  - b. Es un suceso impredecible
  - c. Estrés laboral y burnout
  - d. Ausencia de estrategias de recompensas, falta de habilidades sociales y mal ambiente laboral
10. ¿Cómo se puede prevenir el mobbing?
- a. Fomentar el trato educado, solución de conflictos, la comunicación asertiva y el trabajo en equipo
  - b. Crear límites, estrategias de afrontamiento modificar el comportamiento de la empresa y crear manuales
  - c. Crear medidas preventivas, estrategias correctoras, mediadoras y sancionadoras, crear redes de apoyo, y protocolos de actuación, entre otros.
  - d. Aplicar técnicas de exposición, moldeado y entrenamiento en resolución de problemas
11. ¿De qué recursos, estrategias y/o herramientas te puedes apoyar para identificar el mobbing?
- a. No existen aún
  - b. Observando y modificando el comportamiento de los trabajadores
  - c. Evaluaciones, cuestionarios, inventarios, encuestas y entrevistas
  - d. Pruebas o tests psicológicos

**Preguntas del video, aplicadas solo al grupo experimental**

1. ¿Crees que esta situación puede considerarse mobbing?
  - a. Sí
  - b. No
  - c. No sé
2. ¿Qué tipos de conductas identificaste como mobbing?  
Puedes escoger más de una opción
  - a. Insultos y amenazas
  - b. Burlas, aislamiento y señalizaciones
  - c. Agresiones físicas
  - d. Burlas y despido injustificado
  - e. Amenazas y golpes del jefe
3. ¿Cuáles fueron los factores involucrados para que se diera este caso de mobbing?
  - a. Cultura y clima de la empresa
  - b. El nuevo puesto y carga de trabajo
  - c. El tipo de liderazgo
  - d. Todas las mencionadas
  - e. Ninguna de las mencionadas
4. ¿Qué tipos de acoso pudiste identificar en el video?
  - a. Vertical descendente
  - b. Vertical ascendente
  - c. Horizontal
  - d. Mixto
  - e. No sé
5. ¿Qué efectos tuvo el mobbing en el bienestar mental y emocional de la víctima?
  - a. Psicológicas
  - b. Sociales
  - c. Económicas
  - d. Todas las mencionadas
  - e. Ninguna de las mencionadas
6. ¿Qué consecuencias tuvo el mobbing en el entorno laboral?
  - a. Mal clima organizacional
  - b. Estrés, burnout
  - c. Baja productividad y pérdida de talento
  - d. Todas las opciones
  - e. Ninguna de las opciones
7. ¿Quiénes estuvieron involucrados para que esta situación se diera?  
Puedes escoger más de una opción si lo consideras necesario
  - a. Compañeros de trabajo
  - b. El jefe
  - c. La psicóloga
  - d. Gaspar

- e. La familia
  - f. Ninguno
8. ¿Qué medidas se pudieron tomar para ayudar a la víctima?
- a. Protocolos de acción
  - b. Recurrir a leyes y artículos
  - c. Sancionar directamente a todos los involucrados en la situación
  - d. No existe ninguna medida que se pudiera tomar
9. Desde tu perspectiva ¿Qué se hizo mal? justifica tu respuesta
10. ¿Por qué es importante sensibilizar a la sociedad sobre el mobbing?