

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA.**  
**SUB DIRECCIÓN DE POSGRADO.**  
**MAESTRIA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL.**



**Tesis:**

**Estudio exploratorio sobre la percepción del talento humano Técnico en  
relación a la presencia del Mobbing y su orientación.**

**PRESENTA:**

LIC. MIRIAM C. DECANINI CEPEDA.

**ASESORES:**

M.D. ÁLVARO ANTONIO ASCARY AGUILLÓN.

MPL. JOSÉ ARMANDO PEÑA MORENO.

MAYO 2012 MONTERREY, N.L. MEXICO.

## **AGRADECIMIENTOS.**

---

Principalmente agradezco a DIOS por prestarme vida y salud para seguir formándome y lograr ser un mejor ejemplo y el orgullo de mi familia.

Doy gracias a mis padres y a mi angelito por su apoyo incondicional en momentos de tensión, cansancio y alegrías, por acompañarme siempre y darme la fortaleza para seguir adelante.

Al Mtro. José Armando Peña por el gran apoyo tanto personal como profesional que me ha brindado a lo largo de mi formación. Gracias por darme la oportunidad y el espacio para desarrollar un plan de vida y carrera.

Al Mtro. Álvaro Antonio Ascary Aguillón, por ser tutor y mentor en este proyecto, ya que con su valiosa experiencia ha enriquecido mi desarrollo profesional.

Al Dr. Eduardo Leal Beltrán por permitirme experimentar el programa de la maestría y ofrecerme comentarios alicientes y prácticos para llevar a cabo la misma.

A mis maestros de este programa, que con su paciencia y esmero me brindaron conocimientos y experiencias para mi desarrollo profesional.

Gracias a mis compañeros de trabajo, Héctor Garza, Susana Ávila, Jesús Serrano, Lenin Arenas, Carlos Echeverría, Daniela, Marilyn, Roberto, Ricardo y Paul; que con su apoyo y confianza hicieron posible este proyecto.

A mis amigas de la maestría-Cafetería, Paola, Martha, Katy, Cecy. Gracias por su apoyo y buenos consejos.

Por último y no por ello menos importante a Marigera, Ody y Lorena, gracias por ayudarme con todos los trámites desde el inicio de este proyecto, por su paciencia y trato cordial.

# ÍNDICE.

---

## Contenido

AGRADECIMIENTOS.....	2
ÍNDICE.....	3
RESUMEN. ....	5
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	6
1.1 Concepción de la idea a investigar.....	6
1.2 Justificación de la investigación. ....	7
1.3 Planteamiento del problema de investigación. ....	8
1.4 Objetivo general:.....	9
1.5 Objetivos específicos de la investigación:.....	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO. ....	10
2.1 Antecedentes del Mobbing o acoso laboral.....	10
2.2 Definiciones sobre el Mobbing o acoso laboral. ....	14
2.3 Tipos de Mobbing.....	16
2.4 Fases del Mobbing o acoso laboral. ....	17
2.5 Características del Mobbing o acoso laboral. ....	26
2.6 Consecuencias del Mobbing a nivel laboral y organizacional, familiar y social. ....	30
2.7 Casos y testimonios de Mobbing. ....	33
2.8 Estrategias de intervención para la disminución del Mobbing.....	38
2.9 Investigaciones recientes. ....	42
2.10 Asociaciones de apoyo a víctimas de Mobbing.....	45
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA. ....	47
3.1Diseño: .....	47
3.2 Hipótesis:.....	47
3.3 Operacionalización de variables: .....	47
3.4 Participantes: .....	48
3.5 Escenario o ambiente:.....	48
3.6 Instrumentos: .....	49

3.7 Procedimiento: el siguiente será expresado por fases. ....	49
<b>CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN. ....</b>	<b>50</b>
4.1 Identificar el nivel de presencia de Mobbing de la muestra total con base a la percepción de talento humano.....	50
4.2 Identificar con base a la percepción del talento humano (muestra total) la incidencia de orientación de Mobbing.....	51
4.3 Conocer la presencia de Mobbing y su orientación de acuerdo a la percepción del talento humano con base a cada centro de distribución (planta).....	52
<b>CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>72</b>
5.1 En relación a las hipótesis: .....	72
5.2 Conclusión central:.....	72
5.3 Entre otras conclusiones .....	73
5.4 En relación a recomendaciones. ....	74
5.5 Mi aprendizaje:.....	74
Listado de Referencias Bibliográficas.....	75
<b>ANEXOS. ....</b>	<b>78</b>

## RESUMEN.

---

El presente estudio es de corte exploratorio ex post facto transversal descriptivo, realizado en una organización mundial de giro embotelladora, cuyo objetivo principal es el de conocer la percepción del talento humano técnico hacia el Mobbing laboral y su orientación, con el apoyo de una encuesta orientativa de indicadores de ejes. Para ello se aplicó tal instrumento a 145 empleados de nivel de conocimientos técnicos con un rango de edad que oscila entre los 20 y 50 años de edad.

A través de este estudio se pretende ofrecer a la organización propuestas de líneas de acción para la intervención, además de aportar al conocimiento de dicha problemática que cada vez va más en ascenso y debido a la falta de información está impactando en la calidad de vida del talento humano, afectando tanto a nivel personal, como laboral y social.

Por último es importante mencionar que el presente proyecto cuenta con el sustento de la psicología organizacional como marco de referencia.

# CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.

---

## 1.1 Concepción de la idea a investigar.

En la actualidad hablar de acoso es hacer alusión a una persecución sin motivo alguno de manera insistente y sin tregua ni reposo; tal situación tiene como resultado alto impacto psicológico y familiar, laboral y fisiológico en el acosado. Partiendo de lo anterior se han elaborado diversos estudios en relación al acoso, por mencionar algunos: el acoso sexual, moral, racial y laboral. Siendo este último el de alto interés en el presente estudio.

Con base a lo anterior es importante mencionar que tal acoso laboral cuenta con una tipología de acoso inmobiliario, ciber acoso y mediático. El autor Piñuel y Zabala(2009), define el Mobbing Laboral como aquel acoso que se produce en un entorno laboral “con el objetivo de intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización o a satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar y destruir que suele presentar el hostigador, que aprovecha la situación que le brinda la situación organizativa particular (reorganización, reducción de costes, burocratización, cambios vertiginosos, etc.) para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas”.

Por los motivos expuestos con anterioridad, el presente estudio tiene como finalidad diagnosticar la presencia de Mobbing Laboral (orientación) en el talento humano de una organización embotelladora y en relación a ello, concientizar y ofrecer alternativas de solución ante dicho fenómeno.

## 1.2 Justificación de la investigación.

El desarrollar un estudio en relación al Mobbing Laboral, constituye un alto interés en la calidad de vida personal y laboral del talento humano. Ya que los efectos o consecuencias de la presencia del mismo repercuten en la salud mental y física.

Siendo inclusive esto último de gran impacto en las organizaciones, ya que afecta procesos como: motivación, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, calidad de vida, clima laboral, toma de decisiones, desempeño, entre otros. En relación a lo anterior es claro que el Mobbing Laboral debe ser socializado y atendido en las organizaciones, ya que esto permitiría:

- Disminuir indicadores de depresión.
- Prevenir problemáticas de Insomnio o Hipersomnia.
- Fortalecer relaciones interpersonales con el equipo de trabajo y directivos.
- Fortalecer relaciones intrapersonales que impacten en la motivación del empleado.

Otro aporte relevante y en dirección a los puntos anteriores es el de Hirigoyen (2001), el cual expresa que el Mobbing Laboral manifiesta sus primeros síntomas muy parecidos al estrés, como lo es: cansancio, nerviosismo, problemas de sueño, migrañas, problemas digestivos, lumbalgias; pero si el acoso persevera en el tiempo, entonces se puede establecer un estado depresivo mayor. Según la encuesta realizada por esta misma autora, el 69% de las personas que respondieron el cuestionario habían padecido un estado depresivo mayor y un 52% presentaban trastornos psicosomáticos variados.

Definitivamente el acoso laboral conlleva a consecuencias de alto impacto en la persona y la organización, motivo por el cual el presente estudio se aboca a

diagnosticar y conocer la presencia del Mobbing Laboral y sus impactos emocionales y físicos del talento humano de la embotelladora por primera vez. Resulta importante mencionar que tal organización cuenta con herramientas de clima laboral /GREAT PLACE TO WORLD, la cual les ha permitido detectar oportunidades en cuanto a las relaciones interpersonales de los equipos de trabajo.

### **1.3 Planteamiento del problema de investigación.**

Indiscutiblemente las razones para llevar a cabo un proyecto de este tipo son muy variadas, sin embargo el eje central radica en el bienestar psicológico del talento humano. Trayendo consigo mismo efectos de alto impacto a las organizaciones como lo son: productividad, servicio, desempeño y efectividad.

La autora Hirigoyen (2001), menciona que el acoso laboral deja huellas indelebles que pueden ir desde estrés postraumático hasta una vivencia de vergüenza recurrente o incluso cambios duraderos de su personalidad. La desvalorización persiste aunque la persona se aleje de su acosador. La víctima lleva una cicatriz psicológica que la hace frágil, que la lleva a vivir con miedo y a dudar de todo el mundo.

- Con base a lo anterior se propone el siguiente planteamiento del problema:

***¿Cuál es la percepción del talento humano técnico de una organización embotelladora sobre la presencia de Mobbing y su orientación?***

#### **1.4 Objetivo general:**

Conocer la incidencia del Mobbing Laboral y su orientación en relación a la percepción del talento humano técnico de una organización embotelladora, a través de un diseño ex pos facto transversal descriptivo.

#### **1.5 Objetivos específicos de la investigación:**

- 1.5.1** Identificar el nivel de presencia de Mobbing de la muestra total con base a la percepción de talento humano técnico.
- 1.5.2** Identificar con base a la percepción del talento humano técnico (muestra total) la incidencia de orientación (Horizontal y vertical) de Mobbing.
- 1.5.3** Conocer la presencia de Mobbing y su orientación de acuerdo a la percepción del talento humano técnico con base a cada centro de distribución (planta).
- 1.5.4** Identificar la tendencia de cada uno de los indicadores del Mobbing y su orientación de acuerdo a la percepción del talento humano técnico con base a cada centro de distribución (planta).
- 1.5.5** Ofrecer propuesta de solución para atender el nivel de incidencia al Mobbing.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.

---

### 2.1 Antecedentes del Mobbing o acoso laboral.

Indagando el origen del término Mobbing, la historia nos remonta al etnólogo austriaco Konrad Lorenz (1991), quien empleó por primera vez éste término en un ambiente de las ciencias sociales, enfocado principalmente en el ataque de grupos de animales pequeños a un animal más grande.

Posteriormente Heinemann (1972) retoma este término pero lo enfoca al comportamiento social infantil, para describir el fenómeno de pandillas de niños con comportamientos altamente destructivos, dirigido contra un único niño.

Relacionado el Mobbing en el mundo laboral, existe una publicación realizada por el autor sueco Brodsky, (1976) quien hacía referencia al “trabajado hostigado”, pero él no estaba enfocado en cómo se desarrollaba este fenómeno, sino más bien el en la dureza de la vida del trabajador de base, relacionándolo con accidentes laborales, estrés psicológico y agotamiento físico producidos por horarios excesivos, tareas rutinarias, etc.

Sin embargo esta obra no causó ninguna influencia, fue tratado como objeto científico hasta 1984, cuando se publicó el informe del National Board of Occupational Safety and Health de Estocolmo (Leymann y Gustafsson, 1984).

Posteriormente el estudio del fenómeno mobbing o acoso laboral, basado en el comportamiento que se da específicamente en el ámbito laboral fue retomado y acuñado en Suecia por el psicólogo y profesor de la Universidad de Estocolm, el alemán Heinz Leymann (1990) en el marco del Congreso sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo.

Leymann detectó un tipo de comportamiento hostil en un grupo de trabajadores en su área laboral durante un periodo prolongado de tiempo.

Desde entonces es el experto internacional más reconocido en el campo del Mobbing laboral, es considerado como el primer investigador y pionero en la divulgación del acoso psicológico o Mobbing en Europa, en conjunto con otros pioneros como la psiquiatra francesa Marie France Hirigoyen y el psicólogo español Iñaki Piñuel y Zabala.

Europa ha sido punta de lanza en el manejo de este fenómeno, ya que es donde se han iniciado las investigaciones y las autoridades están formando parte de ello, a continuación se detalla la participación de algunos países en materia de jurisprudencia:

En septiembre de 1993 Suecia adoptó, por medio de la ordenanza del Consejo Nacional Sueco de Seguridad y Salud Laboral, “que el empresario está en la obligación de prevenir anticipadamente el acoso moral y de adoptar medidas correctoras, apoyar y tratar a las víctimas en caso de aparición de situaciones de Mobbing”.

Siendo éste el primer país de la unión europea en expandir una legislación nacional para prevenir el acoso moral en el trabajo desde una óptica preventiva.

Seguido de este acto, Francia en enero del 2002 incluye un capítulo sobre acoso moral en el trabajo en la ley de modernización social, donde se define concretamente el acoso moral e insiste en el carácter reiterado de conductas ofensivas de hostigamiento.

Por otra parte Bélgica posee un instrumento regulador, la ley del 12 de junio de 2002, que prevé la violencia psicológica en los sitios de trabajo.

Argentina, mediante la ley No. 13168, en diciembre del 2003, crea un marco normativo para prevenir, controlar, sancionar y erradicar la violencia laboral en el ámbito de la administración pública provincial.

Y el país que no cuenta con legislación específica sobre la materia es España, pero es la constitución en donde de manera reiterativa es persistente en el respeto a la dignidad humana de la persona. En su artículo 15 establece “todos tienen derecho a la vida y a la integridad física y moral, sin que, en ningún caso, puedan ser sometidos a tortura ni a penas o tratos inhumanos o degradantes...” y en su artículo 18 garantiza el derecho al honor y a la intimidad personal de todos los españoles.

La declaración universal de los derechos humanos, establece en el artículo 1 “todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros”; y en el artículo 23, numeral 1, afirma que “toda persona tiene derecho al trabajo a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo”.

La OIT (1998) en su declaración destaca los principios y derechos fundamentales en el trabajo, es la expresión del compromiso de los gobiernos y de las organizaciones de empleadores y de trabajadores, de respetar y defender los valores humanos fundamentales. Dicha declaración abarca cuatro áreas:

- La libertad de asociación y la libertad sindical así como el derecho de negociación colectiva,
- La eliminación del trabajo forzoso u obligatorio,
- La abolición del trabajo infantil,
- La eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

En cuanto a el país México, en una entrevista elaborada al presidente de la Asociación Mexicana contra el Mobbing A.C. el señor Carlos Rodríguez Hernández, menciona que hasta hace tres años no se había analizado este

fenómeno, ya que solo existían algunos estudios científicos que no profundizaban en el tema; para ello fue necesario viajar a España a investigar el impacto que se tenía en el ámbito laboral.

Es entonces cuando la diputada Mariana Gómez del Campo Gurza, del Partido Acción Nacional, propone reformar el Código Penal para el Distrito Federal, para que se impongan sanciones de uno a tres años de prisión o multas económicas a aquellas personas que ejerzan cualquier tipo de violencia en las organizaciones laborales; anteponiendo su argumento en el que expone que el acoso laboral produce una serie de daños psicológicos a la víctima, lo que genera un síndrome de ansiedad-depresión y, al mismo tiempo, puede traer consigo síntomas físicos y pérdidas económicas tanto para la persona como para las organizaciones.

La diputada comenta que el Mobbing quebranta los derechos humanos de las personas, y que por no existir tipificación alguna de dicha conducta carece de sanciones, por ello es necesario legislar para su prevención y sanción en beneficio de los trabajadores del país.

La propuesta en específico establece que “al que en el ámbito de una relación laboral ejerza cualquier tipo de violencia, de forma reiterada, sistemática y recurrente durante un tiempo prolongado, sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo y le cause un daño que afecte su dignidad, se le impondrán de uno a tres años de prisión o de veinticinco a cien días de trabajo a favor de la comunidad y multa de 50 a 200 días de salario mínimo vigente”. (Asamblea Legislativa del Distrito Federal, 2011)

Los antecedentes muestran que existen diversas investigaciones en la materia en diversos países, incluso ya ha impactado a nivel de autoridades. Para ello ha sido necesario conocer a fondo dicho fenómeno, es por eso que a continuación se detallan las definiciones tomadas en cuenta para el análisis del mismo.

## 2.2 Definiciones sobre el Mobbing o acoso laboral.

Contextualizando el término de Mobbing viene del vocablo inglés “mob”, que significa “multitud excitada alrededor de algo o de alguien, ya sea en forma devota o en forma contraria”. El sustantivo “mob” hace referencia al “gentío”, mientras que el verbo “tomob” describe la acción de ese gentío de agolparse o atacar en masa a alguien.

La definición que maneja el Diccionario de la Real Academia Española (2010) del término Acoso menciona:

1. m. Acción y efecto de acosar.
2. Moral, o psicológico. 1. m. Práctica ejercida en las relaciones personales, especialmente en el ámbito laboral, consistente en un trato ultrajante y descalificador hacia una persona, con el fin de desestabilizarla psíquicamente.

Existen diversas definiciones del fenómeno y me resulta importante comenzar por la que enmarca el Psicólogo Leymann (1996), quién define Mobbing o terror psicológico como: “comunicación hostil y sin ética, dirigida de manera sistemática, por uno o varios individuos, contra otro, que es arrastrado así a una posición de indefensión y desvalimiento, y activamente mantenido en ella”.

El psiquiatra González de Rivera (2001), menciona que el Mobbing laboral puede considerarse como una forma de estrés psicosocial crónico, constituida por la acumulación prolongada de micro-traumas interpersonales repetidos que tienen lugar en el medio laboral.

Otra definición es la que manejan los autores Moreno–Jiménez, Garrosa, Galindo, San Julián, Rodríguez, Morante, y Losada, (2002), en donde se menciona que el hostigamiento o acoso laboral (también conocido como *mobbing*) es un comportamiento (proceso) negativo entre superiores e inferiores jerárquicos de una organización laboral, a causa del cual el/la afectado/a es sometido a acoso y

ataques sistemáticos durante mucho tiempo y de manera continuada —de modo directo o indirecto— por parte de una o más personas. Alude a la violencia psíquica y, con regularidad, el objetivo es anular totalmente a su víctima.

La definición de Parés, M (2005) menciona que el Acoso psicológico en el trabajo tiene el objetivo de destruir la estabilidad psicológica de un ser humano, a través del descrédito y la rumorología. Se practica acosando grupalmente de tal manera que la víctima "estigmatizada" no pueda defenderse, que no pueda hablar o que su palabra ya no tenga ningún valor. La indefensión de la víctima proviene de la pasividad de los testigos de la violencia, que permiten la destrucción de otro ser humano de manera indignamente cobarde.

Hirigoyen, citada por Mac Donald (2007) define el Mobbing como: “Todo comportamiento abusivo que atenta por su repetición y sistematicidad a la dignidad o a la integridad psíquica o física de una persona poniendo en peligro su empleo o degradando el clima de trabajo, supone un comportamiento moral de acoso psicológico”.

Por su parte Piñuel y Zabala (2009), define el Mobbing como aquel acoso que se produce en un entorno laboral “con el objetivo de intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización o a satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar y destruir que suele presentar el hostigador, que aprovecha la situación que le brinda la situación organizativa particular (reorganización, reducción de costes, burocratización, cambios vertiginosos, etc.) para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas”.

Como puede observarse, no hay una definición única de *hostigamiento laboral*, esto debido a que las investigaciones aún no son suficientes, considero que esto es debido a que aún es ajeno para ciertos países. Sin embargo, a pesar de tal situación, se han establecido una serie de criterios generales para identificarlo frente a otro tipo de agresiones. Por lo tanto, el *Mobbing* engloba lo siguientes aspectos:

- En cuanto a un patrón de conductual: No se trata de una conducta aislada sino más bien repetida con sistematicidad.
- Desde el aspecto de acciones negativa: se refiere a las agresivas y destructivas, verbales o no, directas e indirectas.
- En relaciones de poder desiguales: las partes siempre se encuentran en relaciones jerárquicas asimétricas (Hoel y Cooper, 2000; Vartia, 1996).
- Este tipo de acoso siempre produce víctimas.

Al plasmar estos aspectos, no quiere decir que todos los patrones de conducta repetidos, las acciones negativas, el abuso de relaciones asimétricas, o la existencia de víctimas es *Mobbing*; pero dichas características deben aparecer para que se pueda describir el fenómeno como tal. Agresiones, tensiones entre colegas, conflictos jerárquicos, y otros, pueden ser habituales en la relación laboral mas no necesariamente considerados como acoso u hostigamiento laboral. Por otra parte, también es imposible trasladar tales características a otros ambientes como el social, familiar u otros, y considerar que se trata de *Mobbing*. Éste fenómeno denominado *Mobbing* es solo es aplicable al ámbito laboral.

### **2.3 Tipos de Mobbing.**

El *Mobbing* cuenta con tres modalidades (Ascary, 2010), ya que puede ser:

#### **Ascendente:**

Es aquel que ejercen uno o varios subordinados sobre aquella persona que ostenta un rango jerárquico superior en la organización. Esta es más frecuente cuando alguien externo de rango laboral superior ingresa a la organización. Ya que sus métodos no son aceptados por los empleados que se encuentran bajo su dirección y una posible causa es porque un trabajador quería obtener ese puesto y no lo ha conseguido.

**Horizontal:**

Un grupo de trabajadores se constituye como un individuo y actúa como un bloque con el fin de conseguir un único objetivo. En este supuesto, un empleado se ve acosado por un compañero con el mismo nivel jerárquico, aunque es posible que si bien no oficialmente, tenga una posición superior.

**Descendente:**

Esta suele ser la situación más habitual. La persona que ejerce el poder lo hace a través de desprecios, falsas acusaciones e incluso insultos que pretende minar el ámbito psicológico del empleado acosado para destacar frente a sus subordinados, para mantener su posición en la jerarquía laboral o simplemente se trata de una estrategia empresarial cuyo objetivo es deshacerse de una persona forzando el abandono “voluntario” de una persona determinada sin proceder a su despido legal, ya que sin motivo acarrearía un coste económico para la empresa.

**2.4 Fases del Mobbing o acoso laboral.**

Existe una secuencia en el transcurrir del fenómeno del Mobbing en la víctima. Sin embargo existen diversos modelos de fases que manejan los autores, a continuación se muestran algunos de ellos.

- Heinz Leymann (1996) establece cuatro fases:



Fig. 1 Diagrama de ejemplificación de fases de Mobbing Laboral.

1. **Conflicto.** Hace referencia a un conflicto laboral no resuelto, lo que lo convierte en algo cotidiano, causando sentimientos de rivalidad y salida de sentimientos frustrados por parte de uno de los afectados, esto impactando en rivalidades y venganza por cauces no éticos en su lugar de trabajo.
2. **Mobbing o estigmatización.** En esta fase se hace presente las acciones de hostigamiento persistente y progresivo en contra de la persona elegida.
3. **Intervención desde la empresa.** Se detecta dentro de la organización y se interviene de manera adecuada, sin embargo la víctima se siente culpable, esto debido a comentarios por parte de la empresa, donde se asegura que tiene “problemas psicológicos” o una “personalidad conflictiva”. En ocasiones la respuesta por parte de la empresa es un cambio de puesto o reasignación de área.

**4. Marginación o exclusión de la vida laboral:** La víctima procede a una renuncia, es despedida u obtiene una incapacidad laboral o se jubila con anticipación, con todas las implicaciones que ello conlleva a nivel personal, familiar y laboral.

Para que se dé un diagnóstico como tal, estas actividades tienen que presentarse de manera frecuente (como criterio estadístico, por lo menos una vez a la semana) y durante largo tiempo (criterio estadístico, por lo menos seis meses). A causa de la elevada frecuencia y duración de la conducta hostil, este maltrato acaba por resultar en un deterioro considerable de la esfera mental, psicosomática y social de la víctima del acoso (Piñuel y Zabala, 2001).

- Otro modelo de es el de la autora Parés (2002) quien propone las siguientes fases:

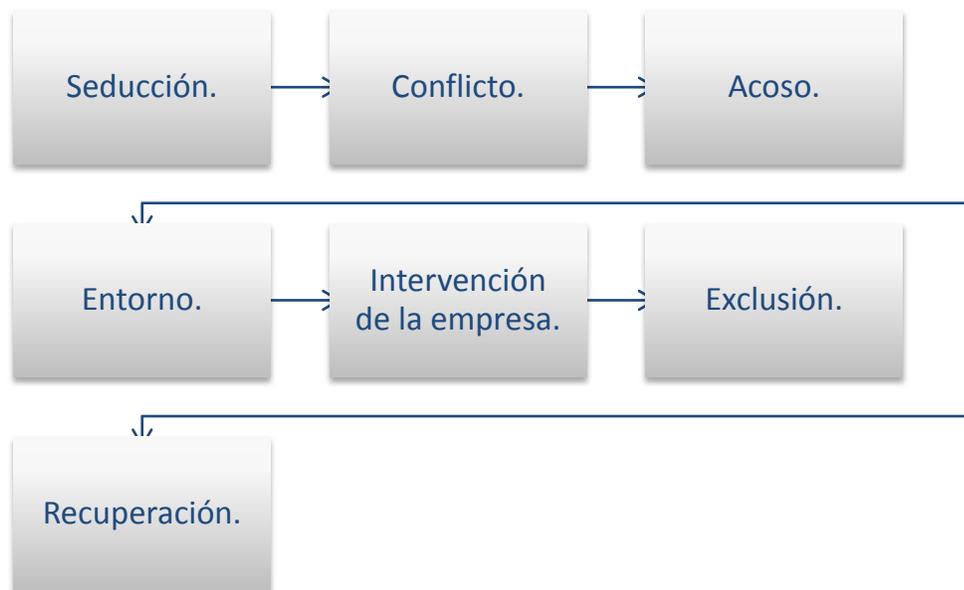


Fig. 2 Esquemización de fases del Mobbing. Propuesta de M. Parés (2002).

Estas fases enuncian lo siguiente:

1. **Sedución.** Esta es una fase de encantamiento, en donde el acosador aún no manifiesta violencia, mas sin embargo está conociendo sus debilidades.
  2. **Acoso.** Se presentan acciones sutiles, indirectas y difíciles de detectar; con el afán de atacar el punto más débil de la víctima bajo el objetivo de castigarla por su insumisión.
  3. **Entorno.** El ambiente será el que determine la instauración de dicho fenómeno, ya que es un elemento básico en el desarrollo o en resolución del acoso laboral.
  4. **Intervención de la empresa.** El acosador utiliza comportamientos de ataque más directos y en ciertas ocasiones logra que la organización consienta dichas actitudes; por lo tanto se comienza a ver a la víctima como una molestia o amenaza para la organización.
  5. **Exclusión.** Las conductas en contra de la víctima provocan un aislamiento extremo y como consecuencia se retira de la organización ya sea por despido, renuncia, jubilación anticipada, invalidez, e incluso con pérdida de la vida (suicidio, accidentes laborales, etc.).
  6. **Recuperación.** Debido al conocimiento y difusión de este fenómeno destructivo, en la actualidad se brinda apoyo para la recuperación óptima de la víctima, ya sea dentro o fuera de la organización.
- Un modelo más, propuesto por González de Rivera, JL (2003) el cual se detalla a continuación y se ejemplifica con la siguiente figura:



Fig. 3

Diagrama de fases de Mobbing según Gonzalez de Rivera. (2003)

- 1. Fase inicial de desconcierto.** En esta fase el acosado es víctima de un boicot laboral, en el cual se le niega el saludo, le suspenden de improvisto las reuniones de trabajo, o le obstaculizan permisos que le corresponden.
- 2. Periodo de Auto-recriminación.** En esta instancia la víctima percibe que no se le toma en cuenta, que sus argumentos planteados se corrompen para quedar en una peor situación. A causa de esto cae su estima e interés, pierde confianza en sí mismo y estalla emocionalmente.
- 3. Fase de rebeldía.** En esta fase se van reflejadas actitudes que oscilan entre la rebelión y la depresión, e incluso la agresividad. Se esfuerza en un intento desesperado por demostrar valía a sí mismo y a los demás.
- 4. Estado depresivo.** Esta fase se da en el momento que lo anterior fracasa, siendo esto un rasgo sobresaliente de una persona acosada cuando no logra desarrollar su labor.

- Un modelo más de las fases del Mobbing, de los autores González de Rivera y López (2003) plasman la correspondencia entre los estadios clínicos y fases organizativas en el desarrollo del acoso psicológico.
- **1° Fase Organizativa:** En su desarrollo típico, el acoso arranca, generalmente, a partir de un incidente o conflicto, minucioso al principio, pero que pronto se complica y adquiere dimensiones y complicaciones inesperadas. Es a este fenómeno al que he denominado *perversión del conflicto*, por entender que, en lugar de intentar resolverlo, el acosador y sus cómplices persiguen su distorsión y exageración.
- **1° Fase Clínica:** Posterior a esto, entra en una primera fase reactiva, caracterizada por *autoafirmación* y cierta indignación. Es típico que durante este periodo multiplique sus esfuerzos por demostrar su competencia, capacidad y valía, así como que busque toda clase de medios para aclarar y deshacer lo que interpreta como un malentendido. Este es un momento crítico para su salud futura, porque su respuesta, por otra parte normal, no hace sino complicar las cosas y confirmar al acosador que tiene entre sus garras a la víctima apropiada, en el momento preciso. En los casos en los que el acoso no está todavía firmemente decidido de antemano, es aún posible parar su desarrollo, por lo menos de momento, si el acosado interrumpe sus esfuerzos por justificarse y dedica sus energías a hacerse el simpático, buscar aliados y, por supuesto, a desentenderse y evitar complicarse en el conflicto inicial. En todo caso, las manifestaciones clínicas no son todavía importantes, y se limitan a cierta inquietud y ansiedad, actitud agresiva moderada y leves alteraciones del sueño.
- **2° Fase Organizativa:** La *estigmatización*, en la que las actitudes de desatención, rechazo y desprecio hacia el acosado se hacen cada vez más patentes.
- **2° Fase Clínica:** En este estadio de *desconcierto*, literalmente, no puede comprender lo que está pasando. Empieza a dudar de sus propias

percepciones e interpretaciones del conflicto. Su humor se vuelve variable, oscilando desde el apocamiento, timidez e inseguridad hasta la agresividad, inquietud y agitación. Dependiendo de su accesibilidad a los rumores que ya están circulando sobre él y de su sensibilidad al progresivo distanciamiento de sus compañeros, puede experimentar sentimientos de desconfianza e ideación auto-referencial, susceptibles de acabar desembocando en auténticas manifestaciones de paranoia reactiva. El efecto *paranógeno* del Mobbing se empieza a notar ya en el segundo estadio clínico, pudiendo progresar hasta niveles claramente patológicos cuando la estabilización crónica se establece a costa de un desarrollo hostil-paranoide.

- **3° Fase Clínica:** La *depresión* se ve relacionada con síntomas como pérdida de confianza en sí mismo, la erosión de la autoestima y la falta de apoyo social. Las ganas de lucha van desapareciendo, junto con la motivación por el trabajo, la capacidad para las relaciones interpersonales y el sentido de adecuación personal para su actividad profesional o laboral. La clínica de este estadio guarda similitudes con la del Síndrome de burnout o síndrome del quemado.
  
- **4° Fase Clínica:** En el *estrés traumático* se añaden los síntomas característicos del mismo, tales como dificultades de atención, concentración y memoria; rememoraciones obsesivas, pesadillas recurrentes y conductas de evitación del entorno laboral. Cada incidente de acoso constituye un micro-trauma que, en su confluencia conjunta, acaba por sobrepasar la capacidad de procesamiento cerebral y desencadena los síntomas característicos de este estadio.

- **5° Fase Clínica:** La *estabilidad crónica*, se da tras cierto tiempo de deterioro personal y laboral, son evidentes los conflictos familiares y una mezcla de síntomas depresivos, ansiosos, obsesivos y psicósomáticos. Este modelo presenta cinco tipos de evolución crónica del síndrome de acoso, los cuales son:
  - Ψ Negación: Donde el afectado manifiesta que nada pasó y que la vida sigue.
  - Ψ Depresivo: Lo que se considera como trastorno de depresión mayor.
  - Ψ Hostil-paranoide: Con predominio de rasgos de hipersensibilidad y vengatividad.
  - Ψ Psicósomático: Con predominio de trastornos funcionales, que suelen ser, sobretodo, de tipo muscular, articular, digestivo y/o cardiovascular.
  - Ψ Mixto: Síntomas de todo tipo, sin predominio de ninguno de ellos. Éste es frecuentemente diagnosticado como trastorno ansioso-depresivo.

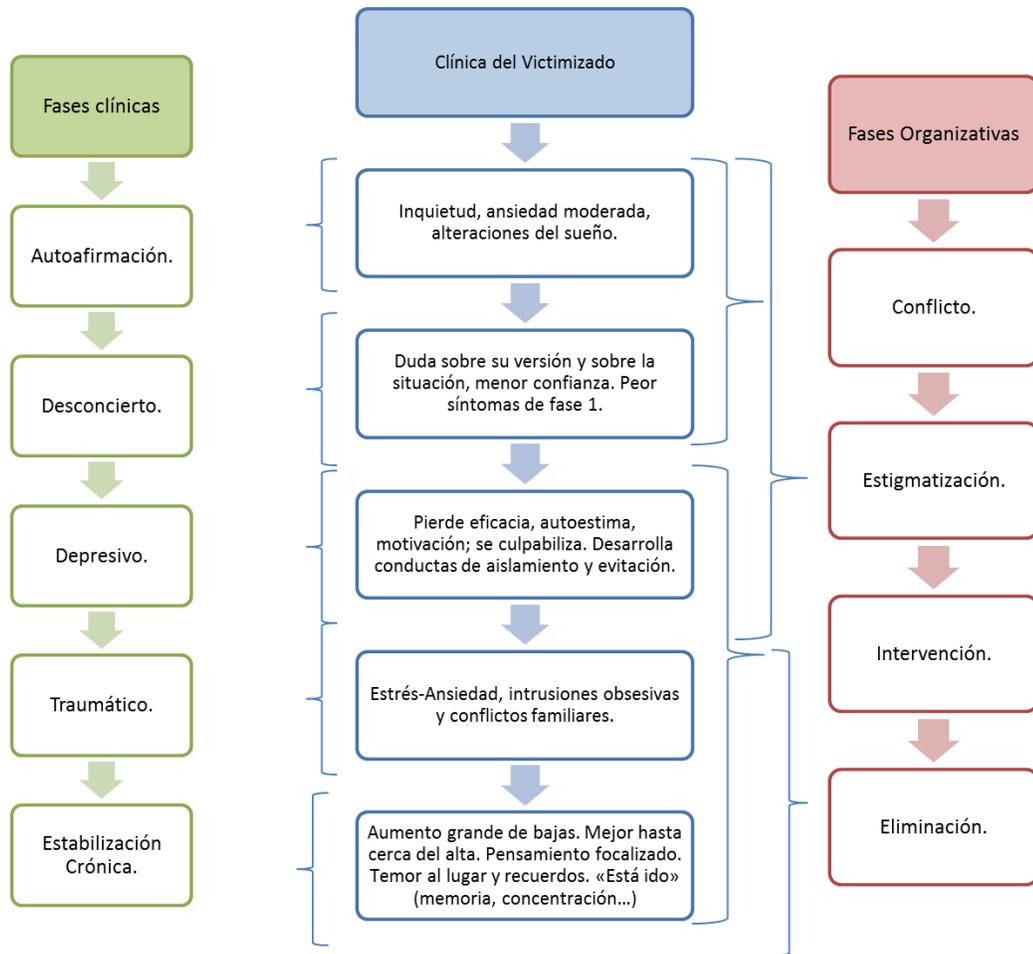


Fig. 4 Modelo de fases de Mobbing, correspondiente a estadios clínicos y fases organizativas en el desarrollo de acoso psicológico. (González de Rivera y López, 2003)

## 2.5 Características del Mobbing o acoso laboral.

Dentro del Mobbing o acoso laboral es importante recordar que el objetivo del acosador es hostigar a la víctima y llevarlo a un estado total de confusión y de desestabilidad emocional. Es por ello que diferentes autores manejan diferentes aspectos o características del Mobbing (Einarsen y Skogstad, 1996; Knorz y Zapf, 1996) ello con la finalidad de conocer tanto el perfil de una víctima como el del acosador. Dichos aspectos se ven reflejados en:

- Los efectos postraumáticos: psicológicos o físicos,
- El carácter consciente/no consciente del acosador;
- El carácter abierto o encubierto de la acción.

Leymann (López García, 1997) enlista 45 señales de peligro para identificar una situación de "Mobbing" y reconocer este tipo de relaciones, muy semejantes a las que vive una persona dentro de la familia donde prevalece la violencia doméstica, a continuación se enlistan algunas de ellas:

- Impedir que se comunique, que explique o exprese.
- Interrupciones continuas.
- Gritos, amenazas e injurias.
- Critica de su arreglo personal o su estado civil.
- Burlas de su origen o estatus económico.
- Descalificaciones delante de compañeros de trabajo.
- Ataque a sus creencias políticas o religiosas.
- Atribución de trastorno mental.
- Recomendación de un examen psiquiátrico.
- Ignorancia en su presencia, dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si no lo vieran o no existiera).
- Prohibición a sus compañeros de hablarle.

- Críticas a su forma de trabajar.
- Difusión de rumores inventados por el acosador.
- Ridiculización.
- Agresiones verbales, físicas, emocionales o sexuales.
- Cuestionamiento de cada paso, cada acción, cada llamada.
- Privación de oportunidades.
- Negación de trabajos para mantenerlo desocupado.
- Asignación de tareas inútiles, indignas, humillantes.
- Obligación de tareas que ponen en riesgo su integridad física.
- Persecución detallada del trabajo.
- Asignación de un puesto o lugar de trabajo que le aísla.
- Negación de cambios a otros departamentos o plantas.
- Despido injustificado.

Dentro de lo que es el perfil de la víctima, Sáez y García (2000) dice que las víctimas son aquellas personas inteligentes, competentes, con creatividad y dedicación al trabajo, con una alta lealtad hacia la organización, identificadas con su trabajo y percibidas como una amenaza. Ello indica que las víctimas pueden presentar cambios de personalidad como consecuencia del estrés postraumático producido por el Mobbing, y presentan baja autoestima y ansiedad en ámbitos sociales.

González de Rivera (2002) destaca de las víctimas tres características principales:

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

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

El autor Field (2009), maneja el siguiente esquema para definir el perfil del acosado o víctima, marcando las siguientes características:



Fig. 5 Esquema de características del perfil de acosado. Field (2009).

Ante estas características el autor menciona que la víctima por lo general es una persona dedicada, serie y orientada hacia las metas de la organización, por ello tiende a ser presa fácil para el acosador, quien cumple con las siguientes características:



Fig. 6 Perfil del acosador. Field (2009).

Dentro de las características del perfil del agresor, Rodríguez (2004) menciona que aquellas personas “resentidas, frustradas, envidiosas, celosas o egoístas”; son las que caen en este perfil. Son personas necesitadas de admiración, reconocimiento, y protagonismo, por lo tanto quieren figurar, ascender o aparentar, aún y cuando este de por medio afectar a una persona.

Hirigoyen (2001), en su obra El acoso moral, menciona que el perfil de un acosador, es muy similar a una personalidad de tipo narcisista y enlista las siguientes características que nos pueden ayudar a detectarlo más fácilmente en el lugar de trabajo:

- El sujeto tiene una idea grandiosa de su propia importancia.
- Le absorben fantasías ilimitadas de éxito y de poder.
- Se considera especial y único.
- Tiene una necesidad excesiva de ser admirado.
- Piensa que se le debe todo.
- Explota al otro en sus relaciones interpersonales.

- Carece de empatía aunque pueden ser muy brillantes socialmente.
- Puede fingir que entiende los sentimientos de los demás.
- Tiene actitudes y comportamientos arrogantes.

Cabe mencionar que la actitud que desarrolla el acosador puede iniciar de manera individual, sin embargo con el paso del tiempo puede ir sumando cómplices, como compañeros de trabajo.

## **2.6 Consecuencias del Mobbing a nivel laboral y organizacional, familiar y social.**

El autor Carrera (2002) habla acerca de los impactos a nivel personal y laboral, puntualizando que en la actualidad la presencia de Mobbing ha comenzado a evidenciarse como la causa de depresión, de ansiedad generalizada, desordenes de estrés postraumático; estos a su vez se ven altamente relacionados con indicadores laborales como lo son el absentismo, abandonos del puesto de trabajo, incremento de accidentes, disminución de la cantidad y calidad de trabajo, entre otros. Cabe destacar que estos son algunos de los indicadores más comunes y los cuales describe el autor, sin embargo existen muchos otros, ya que esto depende de la persona, de la organización y del nivel de acoso al que se llegue.

Las consecuencias que se presentan a causa de Mobbing laboral son diversas y estas impactan tanto a nivel físico, psíquico, familiar, social y laboral.

- ❖ A nivel físico, algunos son (García y Rolsma, 2003):

- Trastornos cardiovasculares (hipertensión, arritmias, dolores en el pecho),
  - Dolores musculares (dolores lumbares, cervicales, temblores),
  - Trastornos respiratorios (sensación de ahogo, sofocos, hiperventilaciones),
  - Trastornos gastrointestinales (dolores abdominales, náuseas, vómitos, sequedad de boca, etc.),
- ❖ A nivel psíquico, impacta en:
- Trastornos de ansiedad (estado anímico depresivo, apatía o pérdida de interés por actividades que con anterioridad le interesaban);
  - Alteraciones del sueño (insomnio, hipersomnia, problemas con el ritmo de sueño, somnolencia diurna, conductas que interrumpen el sueño, como pesadillas),
  - Profundos sentimientos de culpabilidad, aumento de apetito o disminución del mismo, distorsiones cognitivas (fracaso, culpa, rutina, inutilidad, etc.), hipervigilancia, suspicacia, labilidad emocional, miedos, dificultad para mantener atención.
- ❖ En cuanto a consecuencias desde el ámbito familiar (Caballero, 2005)
- Aumento de tensión entre los cónyuges, desconfianza, falta de comunicación, retraimiento, irritabilidad,
  - Pérdida de ilusión por proyectos comunes, abandono o desplazamiento de las responsabilidades y compromisos familiares,
  - Afectación de la afectividad y del deseo sexual, separación matrimonial.

❖ A nivel Sociedad:

- Jubilaciones anticipadas, en estudios publicados en Suecia (Toohey, 1992), las estadísticas muestran que el 25% de los trabajadores se retiran bajo este rubro a los 55 años de edad.
- Accidentes laborales, por lo menos el 90% de los accidentes de trabajo son por falta de concentración laboral. (Ubilla, 2006)
- Pérdida de fuerzas de trabajo y de población activa.
- Aumento de gasto económico dedicado a bajas laborales y/o jubilaciones e incapacidades.
- Aumento en la población general de las atribuciones negativas hacia los efectos del trabajo.

❖ Y por último a nivel laboral:

- Clima laboral, debido a que se viven situaciones altamente estresantes, riñas, malos entendidos, etc.
- Relaciones laborales, pérdida de ilusión e interés en el desarrollo profesional, y debido a ello la empresa puede llevar a cabo el despido o negarse a abonarle el salario, difundir rumores sobre la salida de la empresa, entre otros.
- Absentismo laboral, esto debido a que el personal pierde la motivación y el gusto hacia su organización.
- Altos índices de rotación de personal, esto debido a que se pierde el sentido de compromiso, de identidad y lealtad a la empresa.

Las consecuencias que puede sufrir una víctima de Mobbing son altamente alarmantes, ya que como se menciona con anterioridad, afecta en las tres esferas de desarrollo del ser humano, incluso hasta su muerte.

## 2.7 Casos y testimonios de Mobbing.

En la red se encuentran un sinnúmero de testimonios y casos que se viven a consecuencia del acoso laboral. A continuación se muestra un testimonio anónimo de una víctima de Mobbing. Este relato procede de la Asociación de Ayuda por Acoso Moral en el Trabajo (ANAMIB), dicha asociación es Española pero sus alcances son a nivel mundial.

### Caso 1. UN JEFE MEDIOCRE

*Mi caso es que tras licenciarme y hacer un master de especialización, una persona que me dio clase me recomendó a una conocidísima revista de moda y tendencias internacionales, en su sede en Madrid, para trabajar durante tres meses como becaria allí. Envié mi currículum y portafolio y me confirmaron que me habían cogido y que estaban impresionados por mi trabajo como diseñadora editorial. Todo parecía perfecto al principio y nada más llegar me ofrecieron trabajos que hacer a un ritmo bastante veloz. Ocupaba el puesto de una persona de vacaciones, y traté de hacerme enseguida al ambiente. Sin embargo noté que yo tenía que aprenderlo todo sola, y que muchas veces me quedaba bloqueada en mi puesto (mi trabajo era creativo) porque todo el mundo parecía demasiado ocupado para ayudarme. Al final la única persona que podía echarme un cable era también nueva, y acabaron por echarle la bronca una mañana que yo no estaba. Mi jefe empezó a comportarse mal conmigo a las dos semanas de ocupar el puesto. Delante de todos dijo que trabajaba demasiado lenta (cuando en realidad más de una vez me veía obligada a parar por orden suya para esperar órdenes), y el sùmmum fue una mañana que malinterpretó unas palabras mías, me impidió explicarme y delante de todo el mundo me soltó una grosería completamente desproporcionada, que me dejó helada y me hizo levantarme e ir al baño para desahogarme y llorar. Este "jefe" tiránico que hablaba mal a todo el mundo excepto a dos chicas a las que tenía como sus "acólitas" privadas. Me pidió disculpas después pero a partir de ese día las desconsideraciones y el desamparo*

*fueron a mayores. Poco a poco fui viendo como era ninguneada, que me quitaban temas que hacer de las manos sin razón aparente; empecé a dudar de mi facultad como diseñadora a pesar de mis notas, mi currículum y lo que sabía de mí misma, y además empecé a cambiar de sitio sin cesar, cada vez adaptándome al sitio y ordenador diferente según las personas iban marchándose de vacaciones: es decir, carecía de sitio propio, con las molestias a la hora de trabajar y el desajuste y desorden que eso conllevaba. Los desaires y comentarios de este personaje fueron constantes e inexplicables: nunca se daba en el blanco con él, pasaba de comentarios crueles a una actitud paternalista y hueca, luego volvía a las andadas: se contradecía cuando discutía con alguien, con tal de quedar siempre por encima, y trataba de confundir y manipular haciendo observaciones infundadas sobre el valor o el talento, no sólo mío, sino de otras personas, y delante de las personas mismas, que respondían atemorizadas. No podía creer el poder tan inmenso que tenía un personaje tan joven, en apariencia despreocupado, y me alarmaba ver cuánto de dominadas estaban estas personas por cada cosa que él decía. Sus diferencias de trato eran insultantes, muy poco profesionales, y hacía siempre comentarios que invitaban a dividirse y a confrontar.*

*A partir del último mes las cosas se torcieron por completo y me vi completamente abandonada a mi suerte, rodeada de testigos mudos que no se atrevían a defenderme o a ayudarme, excepto casos aislados y siempre a escondidas del jefe, aunque luego confesaban que se sentían mal por mí; una vez regresaron todos de vacaciones, me confirmaron que no tenía sitio, que no tenían solución; mi jefe se dedicaba a ignorarme olímpicamente: yo no existía para él, no me ordenaba hacer nada, no me saludaba; se negó a mover un dedo para tratar de buscarme un sitio y yo tenía que andar mendigando hasta que me cansé de tratar de ser conciliadora, de agradecerle. La única que trató de hacer algo fue la subdirectora de arte, que preguntó hasta 3 veces a las directoras si podían conseguirme una mesa y un ordenador. No lo logró. Eso sí, durante ese tiempo contrataron a 4 personas más a las que enseguida se les dio sitio y ordenador. El*

único consejo de mi jefe hasta la fecha fue "que me sentara detrás de alguien y viera como trabajaba". Me quedé de piedra. Soy licenciada y tengo un master y me decían que no podía trabajar ni demostrar lo que valía. Tuve que dedicarme a hacer tareas muy por debajo de mi cualificación con tal de estar entretenida: grabar fotos a cd's en un portátil, organizar papeles, hacer de recadera y en general, cosas para las que no sirve una becaria formada. Ahora lo sé: SE NEGARON A DARME TRABAJO aun estando ellos hasta arriba con los plazos y la subdirectora diciéndome angustiada que me necesitaban pero que ella no podía decir nada ni pedir nada. Aun así acepté todo de buen grado. Para rematar, me dijeron que no pensaban renovarme, con lo cual además me mintieron, ya que a mediados sugirieron que me necesitarían más tiempo. Lo curioso es que no me considero mala en mi trabajo; todo lo que hice fue publicado, y pasaba previamente por las manos de directores de arte que dieron el visto bueno como al resto de compañeros, aprendí a trabajar a buen ritmo y fui diligente, simpática y amable. Nada sirvió. El tipo se cruzó conmigo tras el malentendido y se negó desde entonces a ofréceme cualquier trato positivo. No recibí formación ninguna, tuve que aprender todo con miedo a preguntar, y la desidia y la desmotivación hicieron mella en mi ánimo. Durante más de 3 semanas estuve sin sitio, sin ordenador y sin trabajo más que hacer fotocopias y organizar cosas, nada relacionado con mis estudios y aspiraciones. Salí totalmente desengañada de allí y sintiendo que de algún modo se me habían recortado derechos y obligaciones, y que se me había perdido el respeto sin ningún motivo; a mis preguntas, la mayor parte de las veces, se contestaba con encogimiento de hombros y poco más.

Para colmo me enteré más tarde de que este jefe ni siquiera tenía un título relacionado con lo que él supuestamente hacía, y que además, había sido designado por su hermana, una persona que fue expulsada de esta revista y que, además, arrastraba unas cuantas denuncias por Mobbing a sus empleadas. Ver para creer.

Es alarmante conocer este tipo de testimonios, sin embargo existen muchos más. Tras tomar lectura de un Boletín de noticias del País Chile, se recolectaron las siguientes noticias:

- *El acoso laboral en Baleares se han incrementado en los últimos meses (Press E., 2009)*, este artículo menciona que a causa de la crisis económica en las Islas, los casos de Mobbing se han disparado un 30%, ya que algunas empresas utilizan métodos de presión psicológica sobre los trabajadores, lo que provoca mayor inseguridad ante la posibilidad de perder su puesto de trabajo. Esto lo menciona el presidente de la Asociación contra el acoso moral de las Islas Baleares (Anamib), Ricardo Pérez- Accino, así mismo menciona que otra situación que se vive de hostigamiento empresarial que surge a raíz de la fusión de empresas, que hace que se dupliquen los trabajadores para las mismas funciones, lo que les lleva a "prescindir" de una parte de la plantilla. "Los aíslan, les quitan funciones, hasta que ellos mismos solicitan la baja voluntaria".
- *Condenan a Diputación a indemnizar a una empleada por sufrir acoso laboral (Barreiro C., 2009)*, Esta noticia es en relación a una auxiliar de enfermería quien recibió fuerte acoso laboral por parte de sus compañeras de trabajo en el Instituto de geriatría Arana. Los «actos de menosprecio» hacia su persona, que comenzaron en 2001, eran «continuos» y el ambiente laboral «insostenible», situación que puso en conocimiento de sus superiores y denunció ante los responsables de la Diputación, que abrieron un expediente disciplinario a las funcionarias que presuntamente la acosaban.

El informe no sirvió de nada y las compañeras de la demandante «volvieron a la carga», hasta el punto de que Juana sufrió un «trastorno ansioso

depresivo» que le obligó a coger una baja laboral durante quince meses, según explicó el gabinete psicológico de la federación de servicios públicos del sindicato UGT. El Juzgado de lo Contencioso número 1 de Vitoria ha dado la razón a la demandante y ha condenado a la Diputación a indemnizar a la trabajadora con 27.000 euros por «daño moral» como «responsable patrimonial» de lo ocurrido.

- *Jordi Garrido:«Las víctimas del maltrato laboral y del doméstico tienen reacciones similares» (Elorriega, 2009).*El autor del libro “maldito trabajo”, menciona que el maltrato laboral se asemeja al que padecen el maltrato doméstico, esto debido a el trabajador sometido se deprime, cree que la agresión está justificada e, incluso, puede entrar en un bucle negativo si no es consciente de la realidad de la situación». Este profesor de Estrategia Comercial y Marketing en la Universidad Autónoma de Barcelona y de La Salle Business Engineering School habla hoy de los problemas derivados de una insana atmósfera laboral, caso del 'mobbing' y el 'burnout'.

Según algunas estadísticas, una quinta parte de los empleados sufre maltrato psicológico, aunque el ponente alega que el número es mayor porque otros muchos desconocen la naturaleza del padecimiento experimentado.

Estos casos y testimonio mencionados son un claro ejemplo de cómo cada día aumenta el número de personas afectas alrededor del mundo.

Para ello a continuación se presentan diversas propuestas y líneas de acción para la intervención de este fenómeno.

## **2.8 Estrategias de intervención para la disminución del Mobbing.**

Las líneas de intervención son diversas, sin embargo los autores López y Campos (1999), proponen una línea de intervención formal, en donde sale a relucir el apoyo a las víctimas de acoso prestando apoyo social a la víctima y sugerirles el apoyo médico, sindical, legal, psicológico, etc.

No obstante es más común que la víctima busque apoyo en la familia, amigos, pareja, puesto que puede encontrar ayuda instrumental, en forma de información y sugerencias para una mejor solución de problemas y toma de decisiones.

Estrategias más orientadas pudiesen ser programas de entrenamiento a trabajadores en relaciones interpersonales o los sistemas de regulación de conflictos, ya que pueden estar dirigidos a todas las dimensiones sociales de la empresa. (Marr y Field, 2001)

Otro medio importante pudiese ser el articular sistemas de presentación e integración de personas recién incorporadas, esto con la finalidad de establecer redes de apoyo social. (Hirigoyen, 2001)

En cuanto a estrategias de intervención directa, los autores Viana y Gil (2003) proponen que el superar al Mobbing conlleva un esfuerzo personal importante y para ello se atraviesa por varias fases como lo es la identificación del problema, esto quiere decir dónde se sitúa específicamente la afección que provocó el acoso laboral (sentimiento de desconfianza, de frustración, de apatía, etc.) posterior a esto debe de haber una desactivación emocional, que consiste en reconocer, analizar y confrontar aquellos mecanismos de defensa como la introyección y la

negación. Una vez desactivados estos mecanismos se procederá a afrontar y responder ante los comportamientos y perversiones del acosador, pero ya sin sentimiento de vergüenza o culpa y desarrollando habilidades de comunicación, recuperando autoestima y autoconfianza.

A continuación se presenta el modelo de estos autores para mayor comprensión del desarrollo de esta intervención:

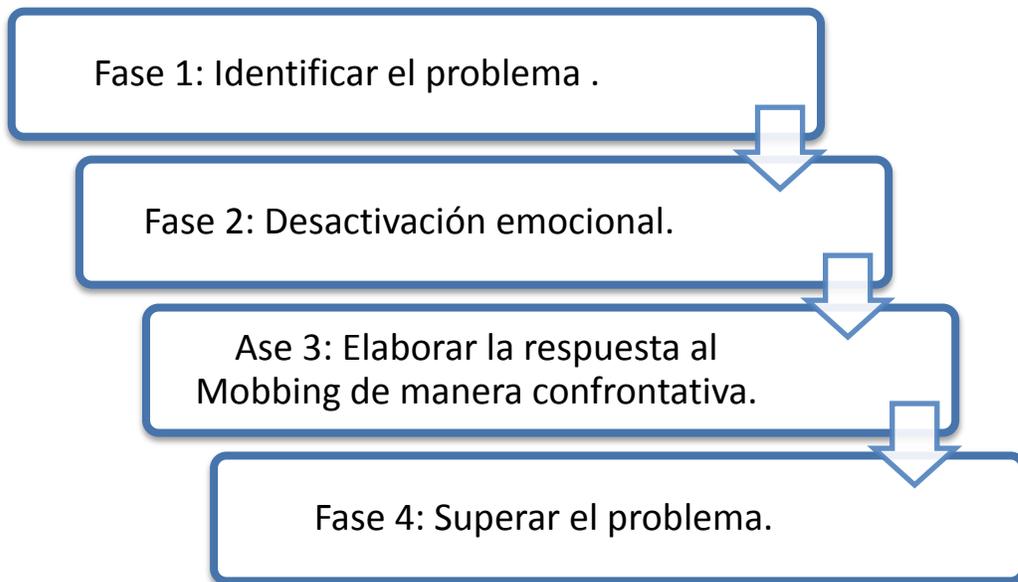


Fig. 4 Fases de superación del Mobbing. (Viana y Gil, 2003)

Los autores González de Rivera (2002) mencionan que a modo preventivo, algunas empresas han ido elaborando medidas particulares que incluyen cinco elementos:

Definición de metas y estrategia participativa en cuanto a planes preventivos contra el acoso por parte de la organización.

Atención a los procesos de reclutamiento y selección.

Programas específicos de capacitación.

Políticas informativas y difusión de las actuaciones.

Rediseño en el trabajo, definiendo tareas y objetivos de cada puesto.

Como ya se ha venido mencionando, hasta el momento no existe un plan de intervención unificado o líneas de acción integrales para resolver dicho problema. Incluso aún en México no ha sido reconocido como un problema de salud pública o sindical, sin embargo a nivel internacional, se han dado varias estrategias para tratar el acoso, las cuales se enlistan a continuación:

1. En el Plano Psicológico. Se recomienda alentar a la víctima a recuperar su autoestima y a romper el proceso de indefensión aprendida ocasionado por el *Mobbing* (Piñuel y Zabala, 2003).
2. En cuanto a la intervención Médica. Se tratan a las víctimas del acoso laboral como pacientes con *stress* postraumático. (Echeburúa, 2004).
3. A nivel Jurídico, se desarrollan legislación sobre la materia (Parlamento Europeo, 2001), y presionan al sistema de administración de justicia para que construya jurisprudencia al respecto (Suprema Corte de Justicia de la Nación– Argentina, 2000), en México se presentó reforma al código para sancionar *Mobbing*. (2011, Asamblea Legislativa del D.F)
4. Desde lo Sindical, se buscan intervenciones, a fin de colaborar con la víctima en el difícil proceso de recolección de pruebas, apoyo en acciones jurídicas; denuncias en las comisiones de trabajo de las empresas; incorporación del *Mobbing* como riesgo laboral, y otros (Calero y Navarro, 2008).
5. En las Empresas, los efectos del *Mobbing* son impactadas generalmente por disminución de la productividad, o por juicios jurídicos, o intervenciones sindicales.

Tales estrategias se apoyan en la elaboración de códigos de conducta, establecimiento de canales de denuncias, y otros (Resch y Schubinski, 1996).

Otra estrategia de intervención es la que maneja ANAMIB (Asociación de Ayuda por Acoso Moral), quienes han desarrollado y organizado una serie de cursos llamados Fénix, los cuales persiguen el propósito de ayudar a las víctimas de Mobbing; el cual se dota de información y técnicas prácticas de control mental y emocional, herramientas de autoconocimiento, relajación, dominio del pensamiento, además de brindar instrumentos para el manejo de estrés y el autocontrol, todo ello con el fin de ayudar a la superación.

Lo más atractivo y novedoso de este curso es que va dirigido directamente al afectado por acoso laboral, utilizando las nuevas tecnologías de Internet, "para que cada persona víctima de Mobbing pueda realizarlo desde su propio domicilio.

El autor Ascary (México, 2010) tras la elaboración de un análisis de datos recabados en 35 empresas de giro automotriz; propone el siguiente modelo de intervención:

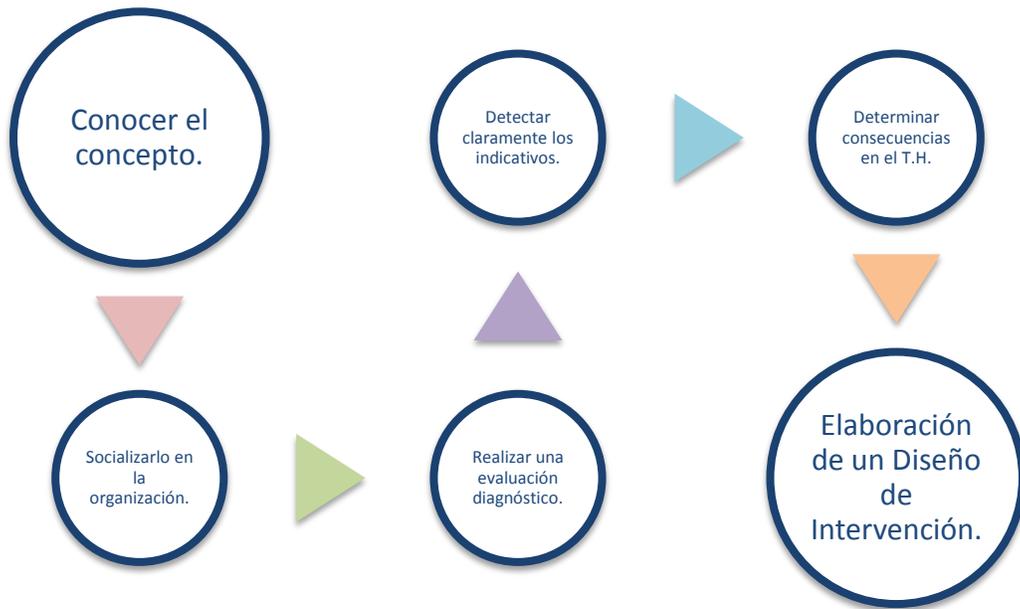


Fig. 6 Modelo de Intervención. (Ascary, 2011).

Existen múltiples y variados modelos o líneas de intervención, sin embargo lo ideal y recomendable por los consultores activos, es mediante metodología de investigación-acción, realizar la intervención adecuada a la organización.

## **2.9 Investigaciones recientes.**

Una investigación reciente es la llamada, *“Estrés por Mobbing Estudios con el LIPT-60, versión española del LeymannInventory of PsychologicalTerrorization.”* Realizada en el 2007, en la clínica de Mobbing en Puerto Rico, por el catedrático de psiquiatría y psicología médica el Prof. José Luis González de Rivera y Revuelta.

En este estudio se menciona que las estrategias de acoso laboral más frecuentes son de naturaleza psicológica. Desde el punto de vista psiquiátrico, el acoso en el trabajo representa un cúmulo de acontecimientos vitales estresantes que adquieren en su conjunto naturaleza traumática. La observación clínica obtenida en el presente estudio demuestra que existen repercusiones clínicas importantes y graves. En el desarrollo del síndrome de estrés por acoso psicológico en el trabajo se suceden las fases de autoafirmación, desconcierto, depresiva, traumática y de estabilización. Esta última evoluciona hacia formas crónicas de tipo depresivo, hostil-paranoide, psicossomático o mixtas.

A modo de conclusión del estudio, enmarca que el Mobbing produce un cuadro clínico y psicossomático, llegando a ser grave e incapacitante con tendencia a evolución crónica.

En cuanto al tratamiento es pobre con las técnicas habituales, aunque ofrece cierta esperanza la aplicación de métodos derivados del tratamiento de las crisis traumáticas.

Otro estudio importante es el del Dr. Gustavo Fondevila de la Universidad de

Buenos Aires, Argentina (2007). El cual se titula “El hostigamiento laboral como forma de discriminación: un estudio cualitativo de percepción”.

Dicho estudio se llevó a cabo con una población de 15 instituciones públicas de México (D.F, Oaxaca, Querétaro, San Luis Potosí, Morelos). El staff estaba formado por un coordinador, un psicólogo y cinco entrevistadores.

El instrumento a utilizar es una entrevista semi -estructurada en donde se abarcan específicamente los siguientes puntos:

- Nivel socioeconómico
- Historia laboral
- rutinas de trabajo
- Capacitación
- Satisfacción laboral
- Experiencia de discriminación
- Experiencia de *mobbing*

En cuanto a los datos recabados, se demuestra que existen maneras muy particulares de aplicar el Mobbing en México, algunos más o menos violentos y con diferentes secuelas en las víctimas. El tipo de Mobbing que sale a relucir como uno de los más encontrados, es el llamado congelamiento; el cual consiste en dejar al empleado sin asignar tareas específicas, de una manera lenta o abrupta, hasta que se queda sin nada que hacer en el trabajo. Esto puede responder a una manera de ejercer un castigo informal o directamente el deseo de excluir de modo definitivo al empleado del sistema de producción laboral de la institución.

En el presente estudio se llegó a la siguiente conclusión;

- En cuanto a los empleados de sectores medios perciben el Mobbing como

una estrategia laboral blanda de expulsión de trabajadores sin demasiados costos para la institución.

- En cuanto a los empleados de sectores de escasos recursos no lo consideran una estrategia anónimo a personal de expulsión, sino un fenómeno de discriminación.

El autor menciona que el Mobbing afecta directamente la autoestima y está vinculado con la propia autopercepción, rol social, su lugar en el mundo laboral, capacidad económica, etc. Además actúa de manera diferente según las capacidades de los individuos para reinsertarse en la estructura laboral. En resumen, a mayor autoestima, menor vulnerabilidad a ser una víctima.

Una publicación reciente de la revista El Economista (Martínez, M., 2011) enmarca que las empresas pierden el capital humano, y esto debido a que sufren de alta rotación de personal, en conjunto con ello se ven afectados en la productividad, se cree que esto es a consecuencia del Mobbing ejercido en las organizaciones, ya que este fenómeno va en ascenso en nuestro país.

Cabe mencionar que México se encuentra a la mitad de la tabla de países con presencia de Mobbing, luego que cerca de 55% de los mexicanos afirmara haber sufrido de maltrato en su trabajo, según datos recabados a través de la Encuesta Global de Monster.

Estudios realizados sobre el Mobbing en Latinoamérica determinaron que lo sufren entre 8 y 12% de los trabajadores, según datos preliminares de la 1° Reunión de las Américas en Investigación sobre Factores Psicosociales, Estrés, y Salud Mental en el Trabajo (2006).

A través del tiempo, se han realizado diversos estudios al respecto, en donde se muestra que las cifras de víctimas van en aumento, y que también se han desarrollado nuevas formas de hostigamiento en el trabajo. Así, de 3.5% de la población laboral señalado en su momento por el propio Leymann (1990) y

Leymann y Gustafsson (1996), se ha incrementado 5% en 1998, y 7% en 1999, según estudios realizados por la Organización Internacional del Trabajo principalmente en países de Latinoamérica, específicamente en Montevideo, Uruguay y otros países de Latinoamérica (Gabriel y Liimatainen, 2000).

## **2.10 Asociaciones de apoyo a víctimas de Mobbing.**

Existen numerosas asociaciones dirigidas al apoyo de víctimas de Mobbing, en su mayoría situadas en Europa y específicamente en España existen alrededor de 35 organizaciones que trabajan brindando desde apoyo legal, psicológico, médico, información noticiara sobre cuestiones de jurisprudencia, etc.

A continuación se mencionan algunas de ellas y una breve historia sobre la fundación de la misma.

Asociación Balear contra el Acoso Moral nació en 2003. Actualmente cuenta con 530 asociados, y tiene una destacada presencia a nivel nacional así como en el resto del mundo. El 30 por ciento de las visitas que recibe su web [www.anamib.com](http://www.anamib.com) proceden de países sudamericanos. En el último año, la web de la asociación ha recibido un total de 18.270 entradas, y las páginas vistas por los usuarios han alcanzado las 83.097, de las que un 66,8% procedían de internautas de Europa, principalmente de España, y un 32,7% en América.

En concreto, un 23,1% de las visitas que se recibieron eran de Palma de Mallorca, un 12,9% de Madrid, un 5% de Barcelona, y un 0,8% de Sevilla.

- *Asociación Canaria contra el Mobbing (Ascamo)* es una asociación que desarrolla una labor orientativa y preventiva. Hasta el 2007 se contaba con 80 socios, la mayoría jóvenes que pierden la confianza en sus conocimiento y temen volver a ser acosados o rechazados por tener antecedentes de haber realizado una demanda por acoso, y a esta población le siguen los mayores de 40 años que han conseguido una jubilación anticipada.

La presidenta de la asociación la señora Carlota Rodríguez, menciona que en Europa uno de cada tres trabajadores desconoce sus derechos y uno de cada veinte sufre acoso. En el 2005 se reportaron 400 suicidios en España y se estima que uno de cada cinco era víctima de acoso laboral.

- *La Plataforma de Empleados de Telefónica Antimobbing (PETAM)*, se funda el 9 de Mayo de 2003, en España, por unas cincuenta personas, trabajadores y trabajadoras de la multinacional que altamente sensibilizados respecto al tema del acoso por diferentes razones, algunos víctimas, y otros más por haber estado cerca de injusticias flagrantes en este terreno y partiendo de una independencia tanto desde un punto de vista sindical como político, se decidió crear dicha asociación.
- *Asociación Gaditana de Ayuda a las Víctimas del Acoso Laboral (AGAVAL)*: El 22 de marzo del 2002 se crea en Cádiz. Esta asociación, sin ánimo de lucro, independiente, apolítica y aconfesional, basada en la libertad, igualdad y solidaridad entre los trabajadores, y creada para la promoción y desarrollo de cuantas actividades sean necesarias para actuar contra el acoso moral en el trabajo, en cualquiera de sus manifestaciones y para el establecimiento de una sólida relación con las instituciones sociales y con la sociedad en general, a fin de dar a conocer este grave problema de seguridad y salud, tanto laboral como extra laboral.
- *Asociación Mexicana contra el Mobbing*: Esta asociación ha servido para darle un sentido de formalidad en aspectos de desarrollo humano y de la investigación para combatir el Mobbing. Además se ofrecen conferencias a empresas con el fin de evaluar si existe Mobbing, para posteriormente ofrecer consultoría donde se indiquen a los responsables y cómo evitarlo o inhibirlo, además de asesorar a víctimas de Mobbing a fin de rescatarlas o rehacerse lo más pronto posible.

## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.

---

### 3.1 Diseño:

- Diseño Ex pos facto transversal descriptivo.

### 3.2 Hipótesis:

- La presencia de Mobbing laboral en el talento humano técnico es leve y su orientación tanto horizontal como vertical no es significativa reflejando así que la presencia de Mobbing está en ambas orientaciones.

### 3.3 Operacionalización de variables:

<b>V. I:</b> Mobbing laboral.	<b>V.D:</b> Percepción del T.H.
<b>V.E:</b> Fisiológicos (hambre, sed, sueño).	

### 3.4 Participantes:

Participantes:	Género:	Rango de edad:	Puesto:	Departamento:
25				Calidad.
30	Masculino	20-50 años	Técnico.	Taller mecánico.
60				Taller automotriz y almacén de productos.
30				Taller automotriz y almacén de producto

### 3.5 Escenario o ambiente:

La presente evaluación se llevó a cabo en la Sala de Evaluación (ver foto anexo 1) de la organización. En cuanto al lugar de la aplicación es un espacio de 5x6mts., equipada con una mesa con 10 sillas, con condiciones de ventilación e iluminación artificial.

### **3.6 Instrumentos:**

Lápices y encuesta sobre Mobbing Laboral (ver anexo3), la cual es de autoría de Iñiqui Puñuel a nivel conceptual e indicativa, y Ascary Aguillón a nivel estructura, metodología y ponderación. La estructura de la misma se compone primordialmente de notas aclaratorias alusivas a la confidencialidad y al anonimato, datos del informante clave y dos secciones de indicadores comportamentales de Mobbing los cuales son dimensión de compañeros (horizontal) y autoridad (vertical).

### **3.7 Procedimiento: el siguiente será expresado por fases.**

Etapa 1. Elaboración del anteproyecto a nivel selección del tema delimitación, planteamiento, elaboración de objetivos, marco teórico, hipótesis y propuesta metodológica.

Etapa 2: Solicitud de autorización a la empresa para la aplicación y gestión de la investigación.

Etapa 3: Aplicación del instrumento bajo la estrategia de piloteo, a fin de conocer las oportunidades y fortalezas del mismo.

Etapa 4: Aplicación del instrumento a la muestra seleccionada bajo los siguientes rubros:

- a)** Solicitud del consentimiento asistido del participante.
- b)** Sensibilización y concientización sobre el concepto del mobbing y el impacto sobre su persona.
- c)** Aplicación del instrumento bajo la técnica de monitoreo directo. (Presencial)
- d)** Agradecimiento al participante por su valiosa aportación a la investigación.

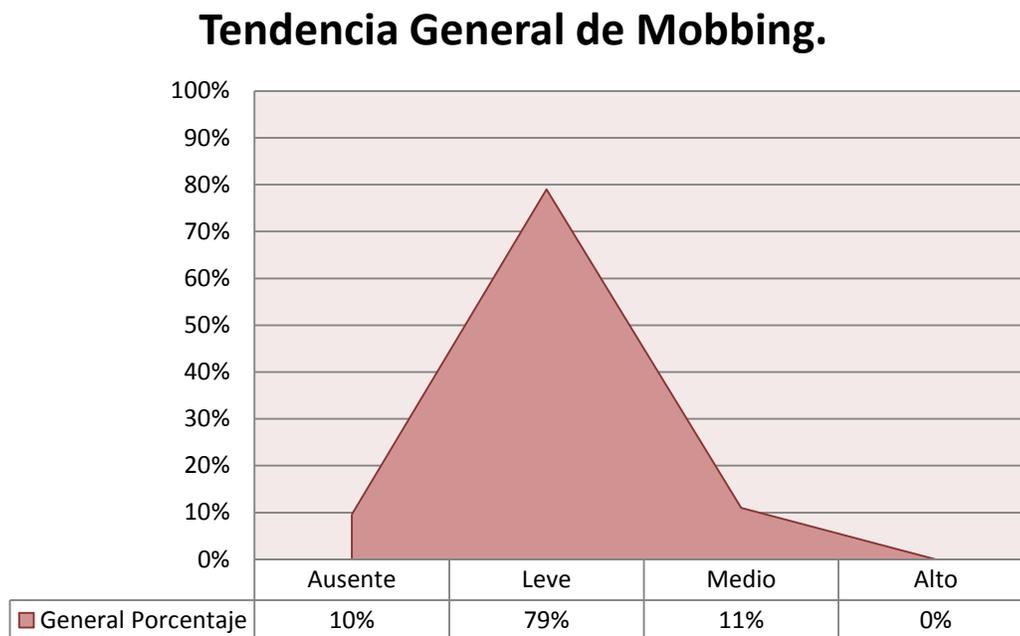
Etapa 6: Tratamiento de los datos recabados en la aplicación.

## CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

---

A continuación se presentan los resultados obtenidos de 145 participantes evaluados, basados según los objetivos planteados y la hipótesis a comprobar de la presente investigación:

### 4.1 Identificar el nivel de presencia de Mobbing de la muestra total con base a la percepción de talento humano.



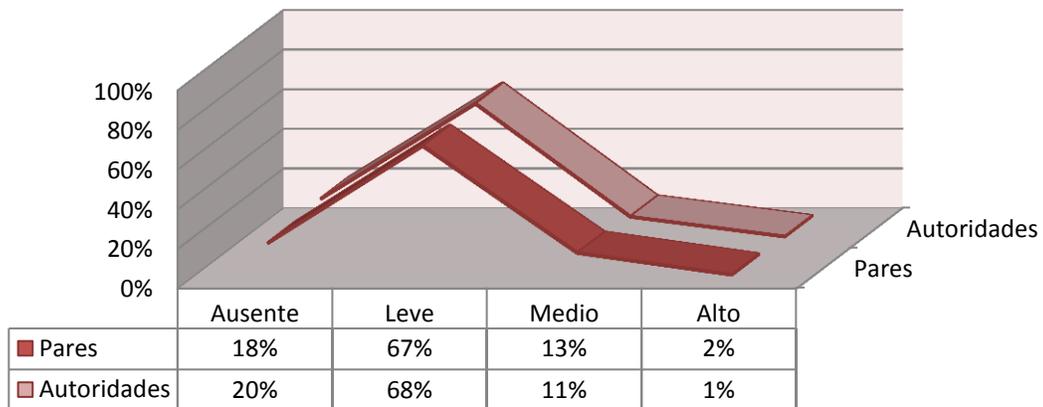
Gráfica 1. Tendencia general de Mobbing de la muestra total.

En la gráfica 1, se observa el nivel de tendencia general de presencia de Mobbing de acuerdo al total de la muestra evaluada (145 participantes) Tal resultado se encuentra en su mayor proporción a un nivel leve, siendo representado por un 80%. Esto manifiesta que este fenómeno ya está afectando a la empresa y observando que existe un 9% de presencia de Mobbing a nivel medio, tal situación

puede estarse presentando con actitudes de conflicto en cuanto a las relaciones laborales, un inadecuado clima laboral, sobrecarga de trabajo, etc.

**4.2 Identificar con base a la percepción del talento humano (muestra total) la incidencia de orientación de Mobbing.**

**Tendencia de Mobbing entre pares y autoridades.**

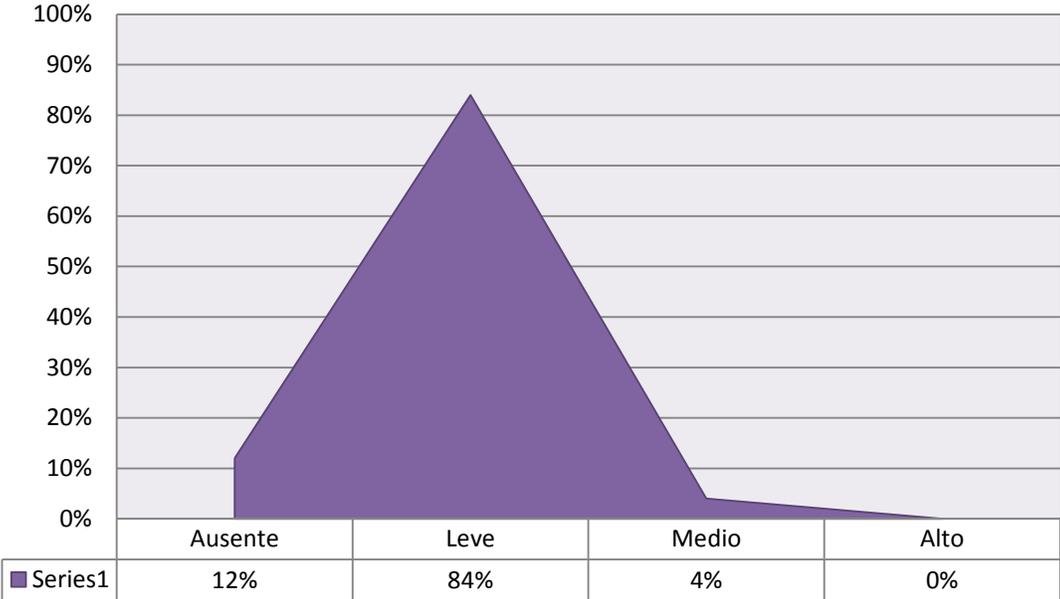


Gráfica 2. Datos comparativos de Mobbing entre pares y autoridades.

En la gráfica 2, se presentan los datos comparativos de la presencia de Mobbing entre compañeros y la relación con autoridades, los cuales se encuentran significativamente similares. Esto reflejaría que el pensamiento característico de un Mobbing descendente ya no es tan lógico. Lo relevante es que está presente en ambas orientaciones.

**4.3 Conocer la presencia de Mobbing y su orientación de acuerdo a la percepción del talento humano con base a cada centro de distribución (planta).**

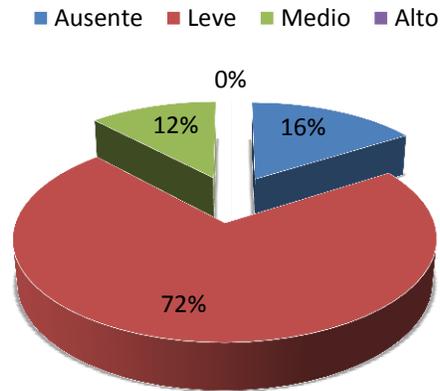
**Tendencia General de Mobbing.  
Planta 1**



Gráfica 3. Tendencia general de Mobbing del total de la muestra de Planta 1. (25 empleados)

En la gráfica 3 se presentan los datos obtenidos del total de la población de la planta 1, los cuales se concentran a nivel leve con un porcentaje de 84% y un nivel ausente de 12%. Los resultados revelan que la mayoría de la población ha sufrido o ejercido Mobbing en menor medida, pero sin embargo ya lo padecen, ya que la incidencia a un nivel medio ya comienza en un 4%, y a pesar de que es bajo, está presente, y muy probablemente aún no se reconozca que indicadores de Mobbing estén relacionados con indicadores laborales, tales como absentismo frecuente y sin causa aparente, accidentes leves, bajo nivel de desempeño.

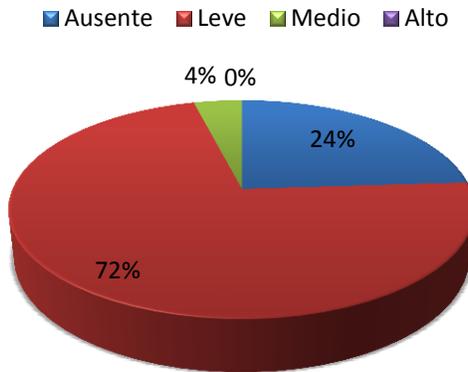
## Presencia de Mobbing Horizontal. Planta 1



Gráfica 4. Tendencia de Mobbing entre compañeros. (Planta 1)

En la gráfica 4 se observa que la incidencia de acoso laboral entre compañeros se encuentra en un 72%, lo cual manifiesta un nivel leve y en un 12% nivel medio. Dicha incidencia va en aumento y esto se puede ver manifestado en situaciones como mal comportamiento entre los compañeros, ejecutando acciones como bromas mal intencionadas, comentarios sarcásticos, entre otros. Comenzando a ser cada vez más recurrente.

## Presencia de Mobbing Vertical. Planta 1.



Gráfica 5. Tendencia de Mobbing por parte de autoridades. (Planta 1)

En la gráfica 5, se muestra la incidencia de Mobbing desde la percepción subordinados a jefes, mismo que se muestra en un 72% ubicado en un nivel leve. Estos datos revelan que ante este factor se pudiese trabajar a un nivel preventivo ya que el nivel de ausente se encuentra en un 24%.

A continuación se muestra la tendencia de cada uno de los indicadores del Mobbing y su orientación de acuerdo a la percepción del talento humano técnico planta 1.

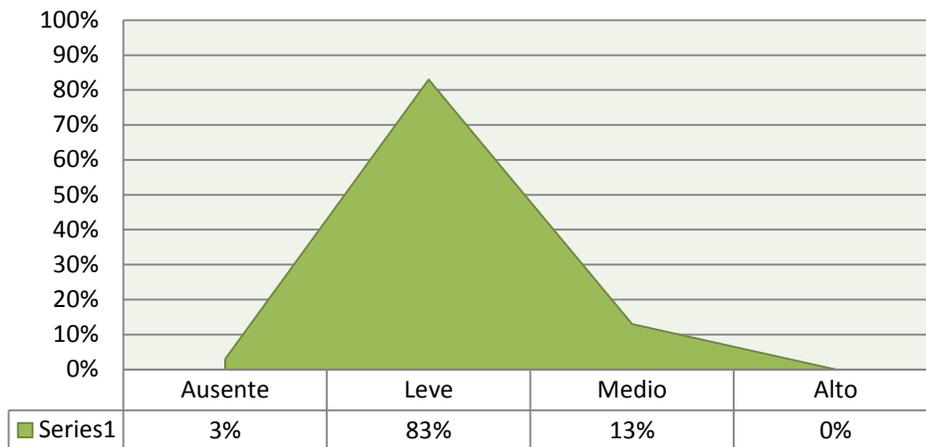
### Mobbing - Compañeros

Ítem	Nunca	Poco	A veces	Siempre
1. En mi trabajo me excluyen, fingen no verme o no me devuelven el saludo.	64.0%	4.0%	32.0%	0.0%
2. Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme.	48.0%	28.0%	24.0%	0.0%
3. Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mi persona.	44.0%	32.0%	16.0%	8.0%
4. Me acusan injustificadamente de ser incumplido, sin tener bases para ello.	68.0%	20.0%	8.0%	4.0%
5. Me han acusado de conductas anti-éticas contra mi organización y/o compañeros.	80.0%	8.0%	12.0%	0.0%
6. Han intentado desmotivarme mediante todo tipo de maneras.	44.0%	32.0%	24.0%	0.0%
7. De distintas formas, provocan que me equivoque en mi trabajo.	64.0%	28.0%	8.0%	0.0%
8. Acaparan todo el trabajo, mientras que me acusan de no participar en el trabajo.	76.0%	12.0%	12.0%	0.0%
9. Me fuerzan a realizar trabajos, que van en contra de mis principios o ética.	72.0%	16.0%	12.0%	0.0%
10. Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente.	84.0%	8.0%	8.0%	0.0%
11. Me exponen o desprecian mi trabajo ante las demás personas.	84.0%	12.0%	4.0%	0.0%
12. Me incitan a enojarme, al grado de “explotar” en contra de mi voluntad.	60.0%	8.0%	28.0%	4.0%
13. Ponen a la gente en contra mía, son justificar razones del por qué lo hacen.	72.0%	24.0%	4.0%	0.0%
14. Hacen burla de mi o bromas, intentando ridiculizar mi forma de hablar, caminar, etc.	80.0%	12.0%	8.0%	0.0%
15. Recibo injustas críticas o burlas acerca de aspectos de mi vida personal.	76.0%	20.0%	4.0%	0.0%
16. Recibo amenazas verbales, por escrito de personas que laboran conmigo.	80.0%	20.0%	0.0%	0.0%
17. Se hacen bromas inapropiadas y crueles de mi persona.	72.0%	20.0%	8.0%	0.0%
18. Me privan de información, indispensable y necesaria para hacer mí trabajo.	76.0%	8.0%	12.0%	4.0%

## Mobbing - Autoridades

Ítem	Nunca	Poco	A veces	Siempre
1. En mi trabajo me excluyen, fingen no verme o no me devuelven el saludo.	52.0%	24.0%	20.0%	4.0%
2. En mi área de trabajo, me elevan la voz con vistas a intimidarme.	72.0%	16.0%	8.0%	4.0%
3. Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme.	56.0%	20.0%	24.0%	0.0%
4. Prohíben a mis compañeros y/o jefes hablar conmigo.	92.0%	8.0%	0.0%	0.0%
5. Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mi persona.	92.0%	4.0%	4.0%	0.0%
6. No aprecian mi trabajo, a pesar de estar bien hecho.	36.0%	40.0%	20.0%	4.0%
7. Me acusan injustificadamente de ser incumplido, sin tener bases para ello.	80.0%	12.0%	4.0%	4.0%
8. ME acusan injustificadamente de conductas anti-éticas contra mi organización y/o compañeros.	88.0%	4.0%	8.0%	0.0%
9. Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga, o decisión que tome en mi trabajo.	84.0%	16.0%	0.0%	0.0%
10. Me han amenazado con, la no renovación de mi contrato, despido o traslados falsos.	84.0%	0.0%	16.0%	0.0%
11. Han intentado desmotivarme mediante todo tipo de maneras.	68.0%	20.0%	12.0%	0.0%
12. De distintas formas, provocan que me equivoque en mi trabajo.	84.0%	12.0%	4.0%	0.0%
13. Controlan, o supervisan mi trabajo de forma malintencionada, para ser objeto de sus críticas.	88.0%	12.0%	0.0%	0.0%
14. Evalúan mi trabajo y desempeño, de manera incorrecta e inequitativa.	56.0%	20.0%	20.0%	4.0%
15. Me asignan demasiado trabajo, sin terminar los anteriores y me reprochan de no terminar nada.	52.0%	28.0%	20.0%	0.0%
16. Me asignan labores que no corresponden con mi trabajo.	52.0%	16.0%	28.0%	4.0%
17. Me asignan trabajos o tareas, que considero son humildes.	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%
18. Me fuerzan a realizar trabajos, que van en contra mis principios, o mi ética.	92.0%	4.0%	4.0%	0.0%
19. Me dan tareas, sin valor, rutinarias, o carecen de importancia, con el fin de mantenerme ocupado.	64.0%	20.0%	16.0%	0.0%
20. Me imponen labores en las que expongo mi integridad física o salud.	76.0%	20.0%	4.0%	0.0%
21. Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente.	96.0%	4.0%	0.0%	0.0%
22. Me exponen o desprecias mi trabajo ante las demás personas.	88.0%	12.0%	0.0%	0.0%
23. Me incitan enojarme al grado de "explotar" en contra de mi voluntad.	68.0%	24.0%	8.0%	0.0%
24. Ponen a la gente en contra mía, son justificar razones del por qué lo hacen.	84.0%	8.0%	8.0%	0.0%
25. Recibo amenazas verbales, por escrito de personas que laboran conmigo.	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%
26. Me privan de información, indispensable y necesaria para hacer mí trabajo.	76.0%	16.0%	4.0%	4.0%
27. Limitan, mi asenso o promociones, cursos de información o capacitación, sin decirme por qué.	52.0%	20.0%	24.0%	4.0%
28. Me asignan plazos de horarios, muy extensos o cargas de trabajo irrazonable e inusual.	72.0%	16.0%	12.0%	0.0%
29. Modifican mis responsabilidades o mis cometidos sin comunicarme con anticipación.	68.0%	20.0%	12.0%	0.0%

## Tendencia General de Mobbing. Planta 2



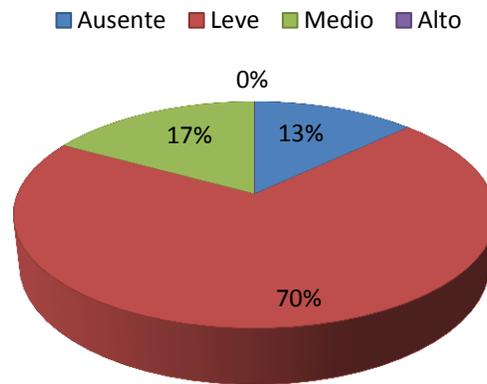
Gráfica 6. Tendencia General de Mobbing. Planta 2 (30 participantes)

En la gráfica 6 se muestra la tendencia general de presencia de Mobbing en la muestra total de 30 participantes de la planta 2.

Los datos muestran un 83% situándose en un nivel leve y un 13% nivel medio.

El nivel medio muestra que el nivel de acoso laboral está en ascenso y que el manejo de una intervención debe de ser inmediata, ya que la situación comienza a ser más recurrente con indicadores cada vez más claros como incremento en los índices de rotación externa, accidentes dentro de la planta, etc.

## Presencia de Mobbing Horizontal. Planta 2.



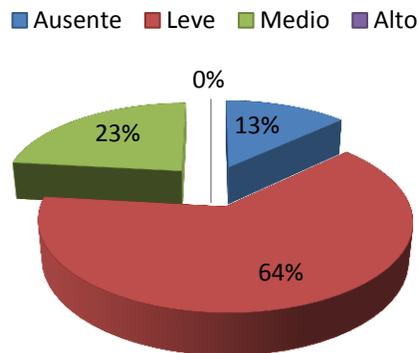
Gráfica 7. Incidencia de Mobbing ente compañeros. (Planta 2)

En la gráfica 7 se muestra la incidencia de Mobbing entre pares, el nivel se encuentra 70% lo cual se sitúa en un nivel leve y un 17% medio y un 13% ausente.

Tal situación manifiesta que el Mobbing está presente y con una alta probabilidad de seguir en ascenso.

Esto es comúnmente confundido con actitudes denominadas carrilla, ya que es una forma de hostigar pero sublimada.

## Presencia de Mobbing Vertical. Planta 2.



Gráfica 8. Presencia de Mobbing vertical. (Planta 2)

En la gráfica 8 se muestra el Mobbing desde la percepción hacia autoridades, en donde los niveles se sitúan en un 64% leve, un 23% medio y un 13% nivel ausente.

En esta grafica se muestra como la tendencia va en aumento, al ejercer acoso las autoridades, los pares a su vez lo ejercen entre sus compañeros, como se mostró en la gráfica anterior.

Esto invita a perfilar una intervención inmediata donde se vea enfocada la atención a la muestra en su totalidad.

A continuación se muestra la tendencia de cada uno de los indicativos del Mobbing y su orientación de acuerdo a la percepción del talento humano técnico planta 2.

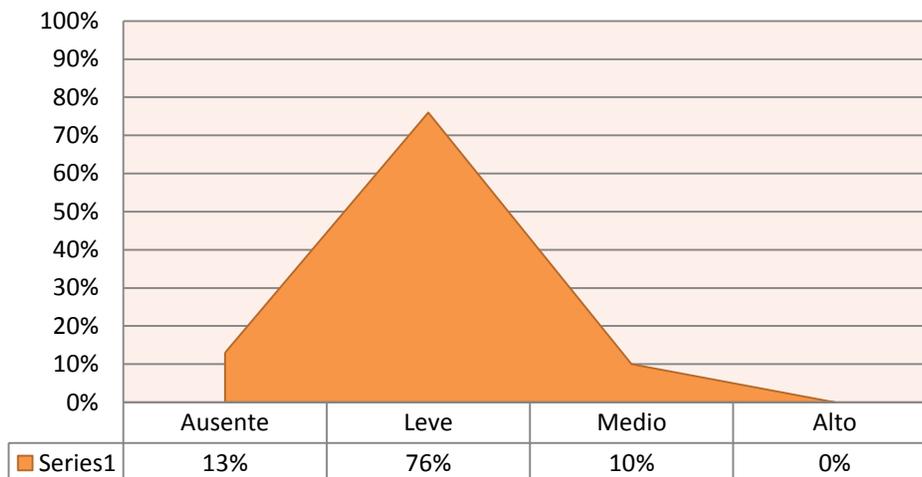
### Mobbing Compañeros

Ítem	Nunca	Poco	A veces	Siempre
1. En mi trabajo me excluyen, fingen no verme o no me devuelven el saludo.	66.7%	16.7%	16.7%	0.0%
2. Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme.	43.3%	30.0%	26.7%	0.0%
3. Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mi persona.	36.7%	36.7%	20.0%	6.7%
4. Me acusan injustificadamente de ser incumplido, sin tener bases para ello.	60.0%	13.3%	26.7%	0.0%
5. Me han acusado de conductas anti-éticas contra mi organización y/o compañeros.	66.7%	23.3%	10.0%	0.0%
6. Han intentado desmotivarme mediante todo tipo de maneras.	50.0%	30.0%	13.3%	6.7%
7. De distintas formas, provocan que me equivoque en mi trabajo.	80.0%	16.7%	3.3%	0.0%
8. Acaparan todo el trabajo, mientras que me acusan de no participar en el trabajo.	86.7%	6.7%	3.3%	3.3%
9. Me fuerzan a realizar trabajos, que van en contra de mis principios o ética.	83.3%	10.0%	6.7%	0.0%
10. Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente.	83.3%	10.0%	6.7%	0.0%
11. Me exponen o desprecian mi trabajo ante las demás personas.	63.3%	33.3%	3.3%	0.0%
12. Me incitan a enojarme, al grado de “explotar” en contra de mi voluntad.	63.3%	33.3%	3.3%	0.0%
13. Ponen a la gente en contra mía, son justificar razones del por qué lo hacen.	50.0%	33.3%	13.3%	3.3%
14. Hacen burla de mi o bromas, intentando ridiculizar mi forma de hablar, caminar, etc.	43.3%	36.7%	20.0%	0.0%
15. Recibo injustas críticas o burlas acerca de aspectos de mi vida personal.	63.3%	20.0%	16.7%	0.0%
16. Recibo amenazas verbales, por escrito de personas que laboran conmigo.	96.7%	3.3%	0.0%	0.0%
17. Se hacen bromas inapropiadas y crueles de mi persona.	76.7%	16.7%	6.7%	0.0%
18. Me privan de información, indispensable y necesaria para hacer mí trabajo.	73.3%	16.7%	10.0%	0.0%

## Mobbing autoridades

Ítem	Nunca	Poco	A veces	Siempre
1. En mi trabajo me excluyen, fingen no verme o no me devuelven el saludo.	46.7%	33.3%	20.0%	0.0%
2. En mi área de trabajo, me elevan la voz con vistas a intimidarme.	46.7%	33.3%	20.0%	0.0%
3. Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme.	53.3%	30.0%	16.7%	0.0%
4. Prohíben a mis compañeros y/o jefes hablar conmigo.	60.0%	13.3%	26.7%	0.0%
5. Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mi persona.	56.7%	36.7%	6.7%	0.0%
6. No aprecian mi trabajo, a pesar de estar bien hecho.	33.3%	36.7%	26.7%	3.3%
7. Me acusan injustificadamente de ser incumplido, sin tener bases para ello.	56.7%	30.0%	13.3%	0.0%
8. ME acusan injustificadamente de conductas anti-éticas contra mi organización y/o compañeros.	70.0%	16.7%	13.3%	0.0%
9. Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga, o decisión que tome en mi trabajo.	60.0%	26.7%	13.3%	0.0%
10. Me han amenazado con, la no renovación de mi contrato, despido o traslados falsos.	76.7%	13.3%	10.0%	0.0%
11. Han intentado desmotivarme mediante todo tipo de maneras.	60.0%	26.7%	13.3%	0.0%
12. De distintas formas, provocan que me equivoque en mi trabajo.	86.7%	10.0%	3.3%	0.0%
13. Controlan, o supervisan mi trabajo de forma malintencionada, para ser objeto de sus críticas.	73.3%	23.3%	3.3%	0.0%
14. Evalúan mi trabajo y desempeño, de manera incorrecta e inequitativa.	66.7%	13.3%	13.3%	6.7%
15. Me asignan demasiado trabajo, sin terminar los anteriores y me reprochan de no terminar nada.	50.0%	16.7%	23.3%	10.0%
16. Me asignan labores que no corresponden con mi trabajo.	30.0%	26.7%	36.7%	6.7%
17. Me asignan trabajos o tareas, que considero son humildes.	70.0%	16.7%	13.3%	0.0%
18. Me fuerzan a realizar trabajos, que van en contra mis principios, o mi ética.	86.7%	6.7%	6.7%	0.0%
19. Me dan tareas, sin valor, rutinarias, o carecen de importancia, con el fin de mantenerme ocupado.	46.7%	23.3%	23.3%	6.7%
20. Me imponen labores en las que expongo mi integridad física o salud.	53.3%	26.7%	16.7%	3.3%
21. Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente.	86.7%	10.0%	3.3%	0.0%
22. Me exponen o desprecias mi trabajo ante las demás personas.	83.3%	10.0%	6.7%	0.0%
23. Me incitan enojarme al grado de "explotar" en contra de mi voluntad.	66.7%	13.3%	20.0%	0.0%
24. Ponen a la gente en contra mía, son justificar razones del por qué lo hacen.	80.0%	13.3%	3.3%	3.3%
25. Recibo amenazas verbales, por escrito de personas que laboran conmigo.	93.3%	3.3%	3.3%	0.0%
26. Me privan de información, indispensable y necesaria para hacer mi trabajo.	63.3%	26.7%	6.7%	3.3%
27. Limitan, mi asenso o promociones, cursos de información o capacitación, sin decirme por qué.	53.3%	13.3%	26.7%	6.7%
28. Me asignan plazos de horarios, muy extensos o cargas de trabajo irrazonable e inusual.	76.7%	10.0%	10.0%	3.3%
29. Modifican mis responsabilidades o mis cometidos sin comunicarme con anticipación.	56.7%	23.3%	16.7%	3.3%

## Tendencia General de Mobbing. Planta 3



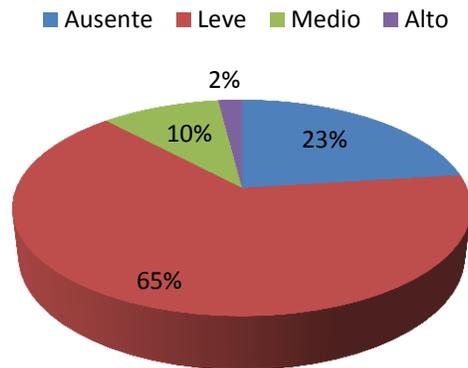
Gráfica 9. Tendencia general de Mobbing. Planta 3 (60 participantes)

En la gráfica 9 se observan los datos de la presencia de Mobbing a nivel general de la planta 3, siendo un total de 60 participantes, mostrando un 76% leve y un 10% medio.

Tales resultados muestran el transcurrir del acoso dentro de la planta, ya que todo indica que va creciendo.

Este fenómeno se puede ver reflejado en aspectos como relaciones conflictivas, suspensiones laborales a causa de faltas o del mismo mal comportamiento.

## Presencia de Mobbing Horizontal. Planta 3.

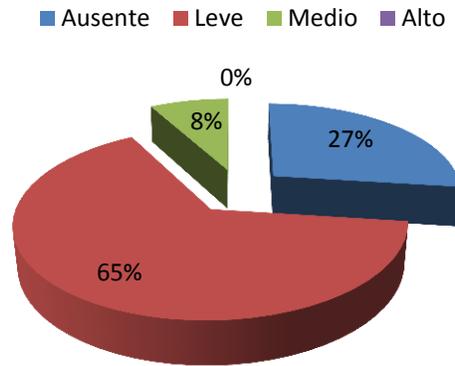


Gráfica 10. Tendencia de Mobbing entre pares. (Planta 3)

En la gráfica 10 se muestra el índice de Mobbing entre los compañeros, en donde se observa un nivel de 65% leve, lo relevante en esta gráfica es el 2% a nivel alto que muestra la presencia total del acoso en esta población.

Y es fuertemente reflejado en todos los niveles.

## Presencia de Mobbing Vertical. Planta 3.



Gráfica 11. Presencia de Mobbing en relación a autoridades. (Planta 3)

En la gráfica 11, los niveles de presencia de Mobbing se encuentran en un 65% leve y un 27% ausente. Este factor muestra que el acoso no se está ejerciendo por parte de las autoridades de la organización, mas sin embargo, es importante comenzar con la intervención preventiva.

A continuación se muestra la tendencia de cada uno de los indicativos del Mobbing y su orientación de acuerdo a la percepción del talento humano técnico planta 3.

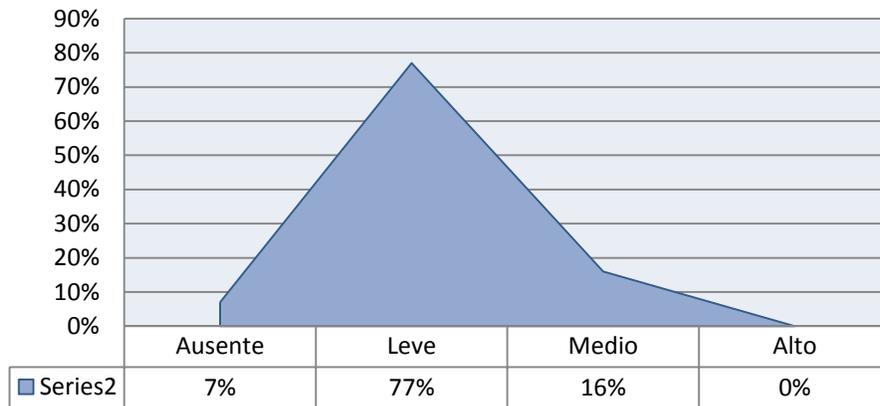
### Mobbing Compañeros

Ítem	Nunca	Poco	A veces	Siempre
19. En mi trabajo me excluyen, fingen no verme o no me devuelven el saludo.	76.7%	11.6%	9.3%	2.3%
20. Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme.	67.4%	25.6%	7.0%	0.0%
21. Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mi persona.	62.8%	25.6%	11.6%	0.0%
22. Me acusan injustificadamente de ser incumplido, sin tener bases para ello.	60.5%	27.9%	9.3%	2.3%
23. Me han acusado de conductas anti-éticas contra mi organización y/o compañeros.	74.4%	11.6%	14.0%	0.0%
24. Han intentado desmotivarme mediante todo tipo de maneras.	67.4%	20.9%	7.0%	4.7%
25. De distintas formas, provocan que me equivoque en mi trabajo.	65.1%	23.3%	9.3%	2.3%
26. Acaparan todo el trabajo, mientras que me acusan de no participar en el trabajo.	72.1%	23.3%	4.7%	0.0%
27. Me fuerzan a realizar trabajos, que van en contra de mis principios o ética.	88.4%	9.3%	2.3%	0.0%
28. Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente.	90.7%	7.0%	0.0%	0.0%
29. Me exponen o desprecian mi trabajo ante las demás personas.	69.8%	18.6%	4.7%	2.3%
30. Me incitan a enojarme, al grado de “explotar” en contra de mi voluntad.	67.4%	14.0%	18.6%	0.0%
31. Ponen a la gente en contra mía, son justificar razones del por qué lo hacen.	81.4%	14.0%	2.3%	2.3%
32. Hacen burla de mi o bromas, intentando ridiculizar mi forma de hablar, caminar, etc.	65.1%	20.9%	14.0%	0.0%
33. Recibo injustas críticas o burlas acerca de aspectos de mi vida personal.	81.4%	14.0%	7.0%	0.0%
34. Recibo amenazas verbales, por escrito de personas que laboran conmigo.	88.4%	7.0%	4.7%	0.0%
35. Se hacen bromas inapropiadas y crueles de mi persona.	88.4%	9.3%	2.3%	0.0%
36. Me privan de información, indispensable y necesaria para hacer mi trabajo.	83.7%	14.0%	2.3%	0.0%

## Mobbing-Autoridades

Ítem	Nunca	Poco	A veces	Siempre
1. En mi trabajo me excluyen, fingen no verme o no me devuelven el saludo.	88%	2.30%	7.10%	2.30%
2. En mi área de trabajo, me elevan la voz con vistas a intimidarme.	76.7%	16.3%	4.7%	2.3%
3. Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme.	72.1%	11.6%	16.3%	0.0%
4. Prohíben a mis compañeros y/o jefes hablar conmigo.	81.4%	18.6%	2.3%	0.0%
5. Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mi persona.	74.4%	14.0%	2.3%	2.3%
6. No aprecian mi trabajo, a pesar de estar bien hecho.	55.8%	20.9%	16.3%	7.0%
7. Me acusan injustificadamente de ser incumplido, sin tener bases para ello.	74.4%	9.3%	16.3%	0.0%
8. ME acusan injustificadamente de conductas anti-éticas contra mi organización y/o compañeros.	86.0%	7.0%	2.3%	4.7%
9. Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga, o decisión que tome en mi trabajo.	81.4%	11.6%	7.0%	2.3%
10. Me han amenazado con, la no renovación de mi contrato, despido o traslados falsos.	86.0%	14.0%	0.0%	0.0%
11. Han intentado desmotivarme mediante todo tipo de maneras.	83.7%	9.3%	4.7%	2.3%
12. De distintas formas, provocan que me equivoque en mi trabajo.	81.4%	14.0%	4.7%	0.0%
13. Controlan, o supervisan mi trabajo de forma malintencionada, para ser objeto de sus críticas.	86.0%	7.0%	7.0%	0.0%
14. Evalúan mi trabajo y desempeño, de manera incorrecta e inequitativa.	72.1%	20.9%	4.7%	2.3%
15. Me asignan demasiado trabajo, sin terminar los anteriores y me reprochan de no terminar nada.	69.8%	9.3%	14.0%	7.0%
16. Me asignan labores que no corresponden con mi trabajo.	76.7%	11.6%	11.6%	0.0%
17. Me asignan trabajos o tareas, que considero son humildes.	93.0%	4.7%	2.3%	0.0%
18. Me fuerzan a realizar trabajos, que van en contra mis principios, o mi ética.	97.7%	2.3%	0.0%	0.0%
19. Me dan tareas, sin valor, rutinarias, o carecen de importancia, con el fin de mantenerme ocupado.	67.4%	7.0%	7.0%	2.3%
20. Me imponen labores en las que expongo mi integridad física o salud.	62.8%	16.3%	4.7%	0.0%
21. Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente.	81.4%	2.3%	0.0%	0.0%
22. Me exponen o desprecias mi trabajo ante las demás personas.	67.4%	7.0%	9.3%	2.3%
23. Me incitan enojarme al grado de "explotar" en contra de mi voluntad.	53.5%	9.3%	18.6%	0.0%
24. Ponen a la gente en contra mía, son justificar razones del por qué lo hacen.	69.8%	16.3%	0.0%	0.0%
25. Recibo amenazas verbales, por escrito de personas que laboran conmigo.	79.1%	4.7%	0.0%	0.0%
26. Me privan de información, indispensable y necesaria para hacer mí trabajo.	76.7%	4.7%	2.3%	0.0%
27. Limitan, mi asenso o promociones, cursos de información o capacitación, sin decirme por qué.	53.5%	9.3%	11.6%	9.3%
28. Me asignan plazos de horarios, muy extensos o cargas de trabajo irrazonable e inusual.	53.5%	23.3%	4.7%	2.3%
29. Modifican mis responsabilidades o mis cometidos sin comunicarme con anticipación.	60.5%	9.3%	11.6%	2.3%

## Tendencia General de Mobbing Planta 4



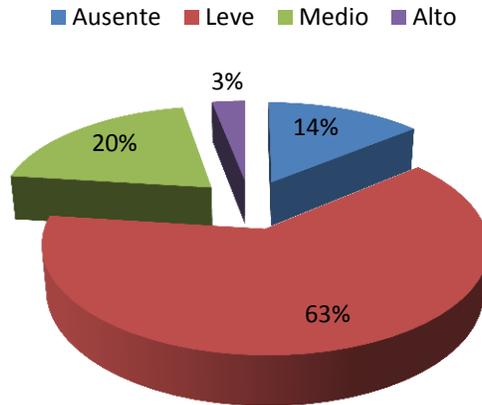
Gráfica 12. Tendencia General de Mobbing. Planta 4 (30 participantes)

En la gráfica 12 se muestra la tendencia general de presencia de Mobbing en la muestra total de 30 participantes de la planta 4.

Los datos muestran un 77% situándose en un nivel leve y un 16% nivel medio.

El nivel medio muestra que el nivel de acoso laboral está en ascenso y que el manejo de una intervención debe de ser inmediata, ya que la situación comienza a ser más recurrente con indicadores cada vez más claros como un alto índice de ausentismo, omisiones de procedimientos, accidentes, etc.

## Precencia de Mobbing Horizontal

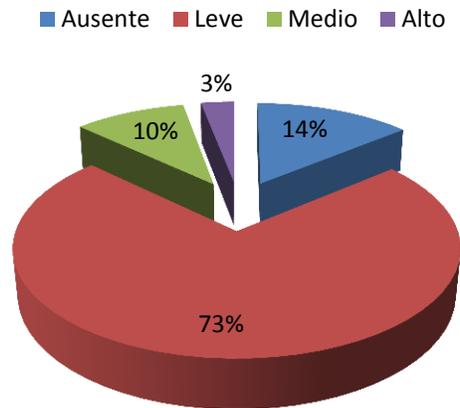


Gráfica. 13 Tendencia de Mobbing entre pares. (Planta 4)

En la gráfica 13 se muestra la incidencia de Mobbing a entre los compañeros de trabajo, la cual presenta un 63% a nivel leve, un 20% medio y un 3% a nivel alto.

Cabe mencionar que esta planta en particular manifiesta el nivel mas alto representando esta tendencia, por lo tanto es un foco de alerta que es necesario actuar a la brevedad con técnicas de intervención directa, a fin de evitar que se disparen los indicadores de impacto tanto de salud como organizacionales.

## Precencia de Mobbing Vertical



Gráfica 14. Tendencia de Mobbing en relación a autoridades. (Planta 4.)

En esta gráfica 14 se muestra la tendencia de Mobbing departe de las autoridades, misma que refleja un 73% a nivel leve, siendo este el de predominio; y un 3% a nivel alto.

Al igual que en la gráfica anterior, nuevamente se representan los resultados mas altos en esta planta, haciéndose presente el fenómeno Mobbing, siendo esta una problemática a considerar, ya que al ejercer el acoso tanto en pares como en autoridades refleja un estado de conflicto crítico.

A continuación se muestra la tendencia de cada uno de los indicativos del Mobbing y su orientación de acuerdo a la percepción del talento humano técnico planta 4.

### Mobbing Compañeros

Ítem	Nunca	Poco	A veces	Siempre
1. En mi trabajo me excluyen, fingen no verme o no me devuelven el saludo.	44.8%	13.8%	37.9%	3.4%
2. Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme.	48.3%	20.7%	31.0%	0.0%
3. Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mi persona.	41.4%	20.7%	31.0%	6.9%
4. Me acusan injustificadamente de ser incumplido, sin tener bases para ello.	69.0%	13.8%	17.2%	0.0%
5. Me han acusado de conductas anti-éticas contra mi organización y/o compañeros.	89.7%	3.4%	3.4%	3.4%
6. Han intentado desmotivarme mediante todo tipo de maneras.	55.2%	24.1%	13.8%	6.9%
7. De distintas formas, provocan que me equivoque en mi trabajo.	69.0%	10.3%	20.7%	0.0%
8. Acaparan todo el trabajo, mientras que me acusan de no participar en el trabajo.	72.4%	20.7%	3.4%	3.4%
9. Me fuerzan a realizar trabajos, que van en contra de mis principios o ética.	79.3%	13.8%	3.4%	3.4%
10. Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente.	86.2%	3.4%	6.9%	3.4%
11. Me exponen o desprecian mi trabajo ante las demás personas.	72.4%	10.3%	10.3%	6.9%
12. Me incitan a enojarme, al grado de “explotar” en contra de mi voluntad.	51.7%	24.1%	13.8%	6.9%
13. Ponen a la gente en contra mía, son justificar razones del por qué lo hacen.	69.0%	13.8%	17.2%	0.0%
14. Hacen burla de mi o bromas, intentando ridiculizar mi forma de hablar, caminar, etc.	62.1%	13.8%	20.7%	3.4%
15. Recibo injustas críticas o burlas acerca de aspectos de mi vida personal.	72.4%	10.3%	17.2%	0.0%
16. Recibo amenazas verbales, por escrito de personas que laboran conmigo.	86.2%	10.3%	3.4%	0.0%
17. Se hacen bromas inapropiadas y crueles de mi persona.	75.9%	17.2%	6.9%	0.0%
18. Me privan de información, indispensable y necesaria para hacer mi trabajo.	75.9%	6.9%	13.8%	3.4%

## Mobbing Autoridades

Ítem	Nunca	Poco	A veces	Siempre
1. En mi trabajo me excluyen, fingen no verme o no me devuelven el saludo.	72.4%	6.9%	20.7%	0.0%
2. En mi área de trabajo, me elevan la voz con vistas a intimidarme.	58.6%	13.8%	17.2%	10.3%
3. Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme.	69.0%	10.3%	17.2%	3.4%
4. Prohíben a mis compañeros y/o jefes hablar conmigo.	75.9%	13.8%	6.9%	3.4%
5. Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mi persona.	75.9%	13.8%	10.3%	0.0%
6. No aprecian mi trabajo, a pesar de estar bien hecho.	44.8%	27.6%	13.8%	13.8%
7. Me acusan injustificadamente de ser incumplido, sin tener bases para ello.	69.0%	17.2%	6.9%	6.9%
8. ME acusan injustificadamente de conductas anti-éticas contra mi organización y/o compañeros.	79.3%	6.9%	10.3%	3.4%
9. Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga, o decisión que tome en mi trabajo.	69.0%	13.8%	6.9%	10.3%
10. Me han amenazado con, la no renovación de mi contrato, despido o traslados falsos.	72.4%	6.9%	10.3%	10.3%
11. Han intentado desmotivarme mediante todo tipo de maneras.	82.8%	3.4%	6.9%	6.9%
12. De distintas formas, provocan que me equivoque en mi trabajo.	75.9%	3.4%	20.7%	0.0%
13. Controlan, o supervisan mi trabajo de forma malintencionada, para ser objeto de sus críticas.	82.8%	6.9%	3.4%	6.9%
14. Evalúan mi trabajo y desempeño, de manera incorrecta e inequitativa.	65.5%	17.2%	6.9%	10.3%
15. Me asignan demasiado trabajo, sin terminar los anteriores y me reprochan de no terminar nada.	51.7%	20.7%	17.2%	10.3%
16. Me asignan labores que no corresponden con mi trabajo.	51.7%	13.8%	27.6%	6.9%
17. Me asignan trabajos o tareas, que considero son humildes.	96.6%	0.0%	0.0%	3.4%
18. Me fuerzan a realizar trabajos, que van en contra mis principios, o mi ética.	86.2%	6.9%	6.9%	0.0%
19. Me dan tareas, sin valor, rutinarias, o carecen de importancia, con el fin de mantenerme ocupado.	58.6%	13.8%	13.8%	13.8%
20. Me imponen labores en las que expongo mi integridad física o salud.	69.0%	20.7%	6.9%	3.4%
21. Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente.	82.8%	13.8%	3.4%	0.0%
22. Me exponen o desprecias mi trabajo ante las demás personas.	82.8%	3.4%	6.9%	6.9%
23. Me incitan enojarme al grado de "explotar" en contra de mi voluntad.	65.5%	24.1%	3.4%	6.9%
24. Ponen a la gente en contra mía, son justificar razones del por qué lo hacen.	75.9%	6.9%	13.8%	3.4%
25. Recibo amenazas verbales, por escrito de personas que laboran conmigo.	93.1%	3.4%	3.4%	0.0%
26. Me privan de información, indispensable y necesaria para hacer mí trabajo.	82.8%	3.4%	10.3%	3.4%
27. Limitan, mi asenso o promociones, cursos de información o capacitación, sin decirme por qué.	75.9%	10.3%	10.3%	3.4%
28. Me asignan plazos de horarios, muy extensos o cargas de trabajo irrazonable e inusual.	79.3%	3.4%	10.3%	6.9%
29. Modifican mis responsabilidades o mis cometidos sin comunicarme con anticipación.	75.9%	6.9%	6.9%	10.3%

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

---

### **5.1 En relación a las hipótesis:**

En relación a la hipótesis planteada al inicio de este proyecto, reafirmo que la misma es aceptada, ya que se hace presente un nivel leve de Mobbing y a su vez una orientación muy similar. Considero que esto es debido a la cultura social y laboral que se vive hoy en día, ya que como es bien conocido, cada vez se han perdido mas los valores, tales como la identidad, compromiso, respeto, honestidad, entre otros; y ello impacta fuertemente en el comportamiento de los individuos y se ve reflejado en las tres esferas de desarrollo que componen al ser humano (biológico, psicológico y social).

### **5.2 Conclusión central:**

Se hace presente a un nivel leve, reflejándose en un 80%, esto conlleva a establecer medidas de prevención e intervenciones orientadas a tal fenómeno, ya que de lo contrario la posibilidad de que este disminuya por si solo es poco probable.

Al ir en ascenso, este se puede ver reflejado en indicadores de gestión de recursos humanos como:

A nivel laboral

- Absentismos
- Accidentes
- Clima laboral inadecuado
- Incapacidades
- Conflictos en el equipo de trabajo

- Jubilación anticipada
- Bajo rendimiento Laboral

#### A nivel Familiar/ Social

- Conflictos familiares.
- Desapego familiar
- Desilusión por proyectos comunes.
- Decaimiento
- Irritabilidad.

#### A nivel Biológico/Físico

- Afecciones gastrointestinales.
- Dolores musculares.
- Falta de atención-concentración.
- Enfermedades cardiacas.
- Alergias respiratorias y dermatológicas.
- Entre otros.

### **5.3 Entre otras conclusiones**

- Se debe de continuar fomentando la cultura de detección del fenómeno de Mobbing laboral en diferentes departamentos.
- Es importante evaluar la presencia de Mobbing y su relación a algunos indicadores de efectividad laboral.
- Hay que incorporar la variable género en próximas evaluaciones dentro de la organización.

#### **5.4 En relación a recomendaciones.**

- Generar una cultura de evaluación para otros departamentos.
- Socializar entre el talento humano de la organización el concepto de Mobbing y sus implicaciones, por medio de campañas visuales a fin de concientizar la problemática y sus impactos.
- Evaluar el código de comportamientos de la organización y proponer cambios factibles al fenómeno del Mobbing.
- Implementar programas de consejería para apoyo tanto para el acosador como el acosado, con el sustento de teorías o enfoques psicológicos (Terapia breve, cognitivo conductual, centrada en soluciones, Gestalt, entre otras.), a fin de crear una cultura preventiva y de atención psicológica, ya que aún en estos días continúan ciertos mitos en relación a la atención psicológica, y este es un terreno de oportunidad para futuros colegas.

#### **5.5 Mi aprendizaje:**

Este estudio me permitió conocer sobre un fenómeno, que a pesar de ser muy antiguo, aún no es considerado como una problemática social y con alto impacto en la salud.

Pude aprender a reconocerlo y evaluarlo, pero sobre todo a visualizar líneas de intervención adecuadas para una organización en particular.

A través de la investigación documental conocí la perspectiva de otros países en relación a esta problemática y que a nivel gubernamental existen leyes que protejan al empleado dentro y fuera de las organizaciones, a través de centros de apoyo orientados a la superación de aquellos afectados.

Gracias a esta investigación ahora poseo una herramienta más para mi formación y dar un mejor aporte a la sociedad.

## Listado de Referencias Bibliográficas.

---

### Libros

- Ascary, A. y Peña, J. (2010) *Psicología y Cultura del Trabajo: Rol Transformacional*. México: Ed. Trillas.
- González de Rivera, J. (2001) *Nosología Psiquiátrica del Estrés*. Psiquis
- Parés, M. *Las Fases del Mobbing*. Fuente: [www.acosomoral.org](http://www.acosomoral.org) (año 2004) y <http://miarroba.com/foros/ver.php?foroid=40996> (año 2002)
- Rodríguez, L. (2004) *Acoso Moral en el trabajo*.
- Saéz, M. y García-Izquierdo, M. (2000). *Violencia psicológica en el trabajo: el mobbing*. En J. Buendía y F. Ramos (Coordinadores), *Empleo, Estrés y Salud*. Madrid: Pirámide.
- Toohey, J. (1991) *Occupational stress. Managing a metaphor*.
- Viana, A.T. y Gil, M.V. (2003). *Mobbing: psicoterror laboral o acoso psicológico en el trabajo*. *Semergen*, 29, 9, 471-484.
- Hirigoyen, M.F. (2001). *El acoso moral en el trabajo*. Barcelona: Paidós Ibérica.

### Revistas Electrónicas

- *European Journal of Work and Organizational Psychology*, núm.2. 1996
- *El Economista.mx*, 2011.
- <http://eleconomista.com.mx/industrias/2011/07/12/alertan-empresas-incremento-mobbing>
- Caballero, J. (2005), *Revista Paceaña de medicina familiar*.

### **Artículos de Base de Datos.**

- Fondevila, G. (mzo. 2007). El hostigamiento laboral como forma de discriminación: un estudio cualitativo de percepción. Revista Mexicana de sociología. (publicado feb. 2008)
- Mota, F. (2007) El acoso laboral en Colombia. DIANET. (ene-jun. 2008)
- González de Rivera, J. (2007). Estrés por Mobbing. La clínica del acoso psicológico en el trabajo. Puerto Rico (mayo 2007)
- Pando, M. et al. (2006). Violencia Psicológica y Mobbing: Datos preliminares de latinoamerica. (Octubre 2006)
- Caballero, J. (2005). Acoso Psicológico en el Trabajo: Mobbing. Revista Paceyña de Medicina Familiar.
- Piñulel, I. y Oñate, A. (2006). La evaluación y diagnóstico del Mobbing o acoso Psicológico en la organización.
- Aramburu, H. (2002). Respuesta al Acoso Laboral. Programas y Estrategia. Cuadernos de Relaciones Laborales.
- Olmedo, M y González, P. (2006). La violencia en el ámbito laboral: La problemática concepción del Mobbing, su evaluación, prevención y tratamiento. Acción Psicológica.
- Trujillo, M. (2007). Mobbing: historia, causas, efectos y propuesta de un modelo para las organizaciones mexicanas. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. INNOVAR

## Páginas Web

- Asamblea Legislativa del Distrito Federal, V Legislatura. 29 noviembre 2011.

<http://www.aldf.gob.mx/comsoc-presenta-reforma-codigo-penal-sancionar-mobbing--9530.html>

- Estado de Concentración Laboral, Ubilla, N. (2006). Mobbing Opinion. Chile.

[http://mobbingopinion.bpweb.net/artman/publish/article\\_2361.shtml](http://mobbingopinion.bpweb.net/artman/publish/article_2361.shtml)

[tml](#)

## ANEXOS.

---

### ANEXO 1. (Foto de sala de evaluación)



## Anexo 2 (Instrumento)



UANL

Universidad Autónoma de Nuevo León



FaPsi

Facultad de Psicología

### Evaluación para indicadores de Mobbing.

- **Nota Aclaratoria.**

- El presente instrumento hace referencia a la interacción (social, laboral, emocional, etc.) que se efectúan en su ambiente de trabajo ya sea entre compañeros o jefes inmediatos. Esto con la firme idea de conocer tu sentir y a través de ello ubicar las fortalezas o necesidades en la organización.
- Es importante mencionar además que este instrumento de recolección es anónimo y confidencial y en la medida que sienta que no es así reportéelo al examinador o bien no conteste lo que siente que lo compromete.

#### I. **Datos Generales:**

- Nombre:
- Edad:
- Estado Civil:
- # Empleado
- Puesto:
- Genero

---

#### II. **Indicadores Comportamentales:**

Instrucciones: Se debe plasmar el sentido con base a cada formulación.

a) Dimensión compañeros:

#	Formulación.	Nunca.	Poco.	A veces.	Siempre.
1.	En mi trabajo me excluyen, fingen no verme o no me devuelven el saludo.				
2.	Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme.				
3.	Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mi persona.				
4.	Me acusan injustificadamente de ser incumplido, sin tener bases para ello.				
5.	Me han acusado de conductas anti-éticas contra mi organización y/o compañeros.				
6.	Han intentado desmotivarme mediante todo tipo de maneras.				
7.	De distintas formas, provocan que me equivoque en mi trabajo.				
8.	Acaparan todo el trabajo, mientras que me acusan de no participar en el trabajo.				
9.	Me fuerzan a realizar trabajos, que van en contra de mis principios o ética.				
10.	Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente.				
11.	Me exponen o desprecian mi trabajo ante las demás personas.				
12.	Me incitan a enojarme, al grado de "explotar" en contra de mi voluntad.				
13.	Ponen a la gente en contra mía, son justificar razones del por qué lo hacen.				
14.	Hacen burla de mi o bromas, intentando ridiculizar mi forma de hablar, caminar, etc.				
15.	Recibo injustas críticas o burlas acerca de aspectos de mi vida personal.				
16.	Recibo amenazas verbales, por escrito de personas que laboran conmigo.				
17.	Se hacen bromas inapropiadas y crueles de mi persona.				
18.	Me privan de información, indispensable y necesaria para hacer mi trabajo.				

a) Dimensión Autoridad: (piensa en directores o jefes inmediatos, pero selecciona uno nada más.)

#	Formulación.	Nunca.	Poco.	A veces.	Siempre.
1.	En mi trabajo me excluyen, fingen no verme o no me devuelven el saludo.				
2.	En mi área de trabajo, me elevan la voz con vistas a intimidarme.				
3.	Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme.				
4.	Prohíben a mis compañeros y/o jefes hablar conmigo.				
5.	Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mi persona.				
6.	No aprecian mi trabajo, a pesar de estar bien hecho.				
7.	Me acusan injustificadamente de ser incumplido, sin tener bases para ello.				
8.	ME acusan injustificadamente de conductas anti-éticas contra mi organización y/o compañeros.				
9.	Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga, o decisión que tome en mi trabajo.				
10.	Me han amenazado con, la no renovación de mi contrato, despido o traslados falsos.				
11.	Han intentado desmotivarme mediante todo tipo de maneras.				
12.	De distintas formas, provocan que me equivoque en mi trabajo.				
13.	Controlan, o supervisan mi trabajo de forma malintencionada, para ser objeto de sus críticas.				
14.	Evalúan mi trabajo y desempeño, de manera incorrecta e inequitativa.				
15.	Me asignan demasiado trabajo, sin terminar los anteriores y me reprochan de no terminar nada.				
16.	Me asignan labores que no corresponden con mi trabajo.				
17.	Me asignan trabajos o tareas, que considero son humildes.				
18.	Me fuerzan a realizar trabajos, que van en contra mis principios, o mi ética.				
19.	Me dan tareas, sin valor, rutinarias, o carecen de importancia, con el fin de mantenerme ocupado.				
20.	Me imponen labores en las que expongo mi integridad				

	física o salud.				
21.	Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente.				
22.	Me exponen o desprecias mi trabajo ante las demás personas.				
23.	Me incitan enojarme al grado de “explotar” en contra de mi voluntad.				
24.	Ponen a la gente en contra mía, son justificar razones del por qué lo hacen.				
25.	Recibo amenazas verbales, por escrito de personas que laboran conmigo.				
26.	Me privan de información, indispensable y necesaria para hacer mí trabajo.				
27.	Limitan, mi asenso o promociones, cursos de información o capacitación, sin decirme por qué.				
28.	Me asignan plazos de horarios, muy extensos o cargas de trabajo irrazonable e inusual.				
29.	Modifican mis responsabilidades o mis cometidos sin comunicarme con anticipación.				

**Fecha de la Aplicación:** \_\_\_\_\_.

**Gracias por su cooperación.**

### Anexo 3 (Base de Datos Generales)

SUJETO	Prom / Mo	Rango	Prom/ Pares	Rango	PROM/ AUT	Rango
S1	47	Au.	18	Au.	29	Au.
S2	75	L	30	L	45	L
S3	82	L	31	L	51	L
S4	116	M	43	M	73	M
S5	47	Au.	18	Au.	29	Au.
S6	90	L	36	L	54	L
S7	48	L	18	Au.	30	L
S8	52	L	19	L	33	L
S9	86	L	43	M	43	L
S10	69	L	26	L	43	L
S11	90	L	36	L	54	L
S12	79	L	31	L	48	L
S13	64	L	28	L	36	L
S14	81	L	38	M	43	L
S15	54	L	21	L	33	L
S16	65	L	31	L	34	L
S17	65	L	25	L	40	L
S18	72	L	22	L	50	L
S19	61	L	20	L	41	L
S20	48	L	19	L	29	Au.
S21	50	L	19	L	31	L
S22	50	L	21	L	29	Au.
S23	47	Au.	18	Au.	29	Au.
S24	60	L	23	L	37	L
S25	49	L	20	L	29	Au.
S26	71	L	38	M	33	L
S27	57	L	23	L	34	L
S28	50	L	22	L	29	Au.

S29	78	L	30	L	48	L
S30	64	L	25	L	39	L
S31	66	L	24	L	42	L
S32	91	L	37	M	54	L
S33	69	L	26	L	43	L
S34	51	L	22	L	29	Au.
S35	114	M	42	M	72	M
S36	77	L	24	L	53	L
S37	83	L	30	L	53	L
S38	96	M	31	L	65	M
S39	49	L	18	Au.	31	L
S40	61	L	23	L	38	L
S41	59	L	23	L	36	L
S42	74	L	33	L	74	M
S43	85	L	20	L	65	M
S44	49	L	18	Au.	31	L
S45	51	L	22	L	29	Au.
S46	47	Au.	18	Au.	29	Au.
S47	48	L	18	Au.	30	L
S48	71	L	25	L	46	L
S49	69	L	24	L	44	L
S50	77	L	26	L	51	L
S51	50	L	19	L	31	L
S52	102	M	39	M	73	M
S53	114	M	47	M	67	M
S54	72	L	21	L	51	L
S55	92	L	31	L	61	M
S56	77	L	18	Au.	45	L
S57	57	L	20	L	37	L
S58	51	L	19	L	32	L
S59	96	M	72	AL	56	L

S60	80	L	29	L	51	L
S61	49	L	20	L	29	Au.
S62	62	L	18	Au.	44	L
S63	99	M	30	L	46	L
S64	61	L	38	M	29	Au.
S65	50	L	19	L	31	L
S66	61	L	22	L	39	L
S67	46	Au.	18	Au.	28	Au.
S68	66	L	22	L	43	L
S69	47	Au.	18	Au.	29	Au.
S70	58	L	26	L	31	L
S71	119	M	45	M	74	M
S72	52	L	20	L	31	L
S73	81	L	51	M	41	L
S74	50	L	19	L	31	L
S75	53	L	20	L	33	L
S76	47	Au.	18	Au.	29	Au.
S77	53	L	24	L	29	Au.
S78	54	L	23	L	31	L
S79	47	Au.	18	Au.	29	Au.
S80	51	L	21	L	30	L
S81	53	L	20	L	33	L
S82	53	L	23	L	30	L
S83	81	L	38	M	43	L
S84	65	L	26	L	43	L
S85	59	L	21	L	38	L
S86	48	L	19	L	29	Au.
S87	53	L	19	L	33	L
S88	48	L	18	Au.	30	L
S89	66	L	35	L	50	L
S90	52	L	23	L	29	Au.

S91	47	Au.	18	Au.	29	Au.
S92	47	Au.	18	Au.	29	Au.
S93	101	M	42	M	59	M
S94	51	L	24	L	37	L
S95	58	L	21	L	30	L
S96	87	L	34	L	50	L
S97	117	M	46	M	70	M
S98	77	L	30	L	37	L
S99	52	L	23	L	29	Au.
S100	48	L	19	L	29	Au.
S101	47	Au.	18	Au.	29	Au.
S102	96	M	21	L	75	M
S103	59	L	22	L	37	L
S104	50	L	21	L	29	Au.
S105	48	L	18	Au.	30	L
S106	55	L	21	L	34	L
S107	74	L	29	L	45	L
S108	50	L	19	L	31	L
S109	56	L	20	L	35	L
S110	65	L	18	Au.	47	L
S111	47	Au.	18	Au.	29	Au.
S112	91	L	34	L	64	M
S113	78	L	32	L	46	L
S114	48	L	18	Au.	30	L
S115	74	L	20	L	54	L
S116	62	L	23	L	39	L
S117	66	L	22	L	44	L
S118	81	L	43	M	38	L
S119	47	Au.	18	Au.	29	Au.
S120	61	L	28	L	33	L
S121	59	L	25	L	34	L

S122	54	L	20	L	34	L
S123	73	L	24	L	49	L
S124	86	L	38	M	48	L
S125	55	L	19	L	34	L
S126	52	L	18	Au.	34	L
S127	47	Au.	18	Au.	29	Au.
S128	50	L	18	Au.	32	L
S129	56	L	20	L	36	L
S130	49	L	19	L	30	L
S131	49	L	19	L	30	L
S132	48	L	19	L	29	Au.
S133	55	L	26	L	29	Au.
S134	96	M	39	M	57	L
S135	126	M	43	M	83	M
S136	89	L	35	L	54	L
S137	109	M	44	M	65	M
S138	140	M	43	M	97	AL
S139	129	M	55	AL	74	M
S140	53	L	21	L	32	L
S141	55	L	20	L	35	L
S142	57	L	23	L	34	L
S143	60	L	28	L	32	L
S144	61	L	28	L	33	L
S145	60	L	28	L	32	L