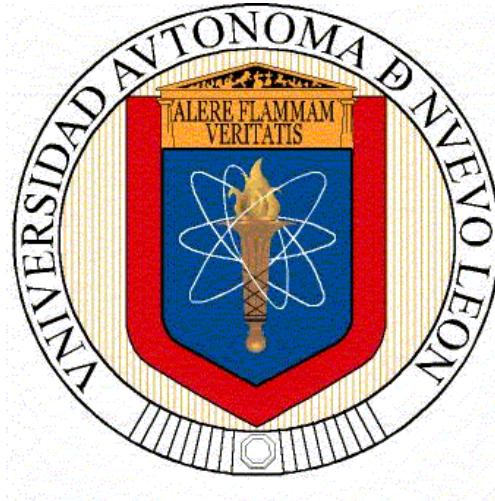


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



TESIS

**PERCEPCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN RELACIÓN AL ACOSO
LABORAL Y A LA MOTIVACIÓN EN UNA EMPRESA DE GIRO ASEGURADOR**

PRESENTA

ALEJANDRA MAYORGA DE LA RIVA

PROYECTO DE CAMPO

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAestrÍA EN PSICOLOGÍA
CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

MARZO 2016

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO**



TESIS

**PERCEPCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN RELACIÓN AL ACOSO
LABORAL Y A LA MOTIVACIÓN EN UNA EMPRESA DE GIRO ASEGURADOR**

**PRESENTA
LIC. ALEJANDRA MAYORGA DE LA RIVA**

**PROYECTO DE CAMPO
PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAestrÍA EN PSICOLOGÍA
CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**ASESOR
MC. MIRIAM CRISTINA DECANINI CEPEDA**

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO.

MARZO 2016

AGRADECIMIENTOS.

Primero que nada agradezco a Dios, por tanta bendición que me otorgó para que este sueño fuera una realidad.

A mi familia: mamá, papá, hermana, que aguantaron de repente uno que otro mal humor y ni se diga las noches de desvelo de mi madre, esperando a que llegará a casa por esos trabajos finales “interminables”. También, no menos importantes, tíos y abuelos, que me llenaban el alma de energía, con sus lindos comentarios de orgullo por tener una sobrina/nieta estudiando un posgrado.

A mis viejos amigos, que debido a esto los “descuide” y sin embargo siguen aquí, y ni se diga de los nuevos que esta etapa me ha regalado, principalmente a Patricia Yáñez, Carlos García y Julia Moreno, llevare siempre en mi memoria las tantas tardes y noches que pasamos juntos para lograr superar este reto que todos nos propusimos. Agradezco a Dios por habernos empujado a estudiar en este tiempo y coincidir en el camino.

A Daniel Valadez, que soporto mas los golpes que nadie, pues con él descargue muchas veces toda la presión que algunas veces llegue a tener, y a su familia por todo el apoyo y el cariño que me han dado siempre.

A todos mis maestros, les agradezco por compartirme sus conocimientos y paciencia, pero muy especialmente quiero agradecer a Miriam Decanini, Julymar Alegre y Carlos Echeverria, quienes me apoyaron antes y durante todo este proceso con mis múltiples necesidades, a Luis Fuentes, por ayudarme a salir de mi zona de confort y al Dr. Eduardo Leal, que me otorgó la oportunidad de vivir esta experiencia.

Director del producto integrador:

MC. Miriam Cristina Decanini Cepeda.

Revisores:

Dra. Raquel Rodríguez González.

MC. María Eugenia González García.

ÍNDICE.

Resumen

Capítulo 1: Introducción.....	1
1.1 Concepción de la idea a investigar.....	2
1.2 Justificación de la investigación.....	3
1.3 Planteamiento del problema de investigación.....	4
1.4 Objetivo general.....	5
1.5 Objetivos específicos de la investigación.....	5
Capítulo 2: Marco Teórico.....	6
2.1 Antecedentes del mobbing.....	6
2.2 Definiciones del mobbing.....	8
2.3 Características del mobbing.....	12
2.3.1 Elementos del mobbing.....	12
2.3.2 Fases del mobbing.....	13
2.3.3 Tipos de mobbing.....	15
2.3.4 Perfiles participantes del mobbing.....	16
2.3.5 Consecuencias del mobbing.....	20
2.3.5.1 Consecuencias del mobbing sobre el empleado.....	21
2.3.5.2 Consecuencias del mobbing a nivel organizacional...24	
2.4 Factores de la motivación: intrínseca y extrínseca.....	26
2.5 Investigaciones Recientes.....	30
Capítulo 3: Metodología.....	33
3.1 Diseño.....	33

3.2 Hipótesis.....	33
3.3 Operacionalización de variables.....	33
3.4 Participantes.....	33
3.5 Escenario o ambiente.....	34
3.6 Instrumentos.....	34
3.7 Procedimiento.....	34
Capítulo 4: Resultados y Discusión.....	35
Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones.....	47
Bibliografía.....	49
Anexos.....	53

RESUMEN.

La presente investigación es de tipo exploratorio ex post facto transversal descriptivo, se realizó con el objetivo de detectar a un nivel general, si se presentan conductas de mobbing o acoso laboral en una empresa del ramo asegurador. Se utilizó como apoyo la Escala de Cisneros, desarrollada por el profesor Iñaki Piñuel (2000), dicha encuesta es compuesta por 43 ítems que valoran 43 conductas de acoso psicológico; además se integraron al cuestionario 10 ítems enfocados a la detección de motivación del empleado, de los cuales 5 de ellos valoran la motivación intrínseca y 5 la extrínseca.

La aplicación se realizó al 60% de la población del departamento de indemnizaciones autos de la empresa aseguradora (se omitió nombre por cuestiones de confidencialidad), considerando todos los niveles jerárquicos, edades y géneros; dicha empresa es mexicana, manejada por un equipo directivo mexicano y tiene presencia en todo el país.

Además de la detección, se hace énfasis en la necesidad de contar con un plan de acción para evitar este tipo de conductas y así la empresa pueda obtener resultados de acuerdo a sus objetivos; se ofrecen propuestas de intervención de acuerdo a los resultados obtenidos, los cuales nos reflejaron la presencia de acoso en el departamento en todas las direcciones, afectando a nivel personal y laboral.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.

El mobbing es un fenómeno que ha llegado a ser denominado en diversos artículos y/o investigaciones como la enfermedad laboral del siglo XXI, esto debido a que sus causas y efectos van relacionados directamente con las actividades de los empleados, repercutiendo estas en los resultados de las organizaciones.

El mobbing o acoso laboral es considerado como un tipo de “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” (Leymann, H., 1996)

Diversos investigadores han realizado estudios sobre este fenómeno con la finalidad de identificar, conocer los factores que intervienen y buscar una definición para las necesidades laborales, legales y psicológicas, ya que actualmente es un problema que afecta el ambiente laboral y repercute en el desempeño de los empleados.

El mobbing es un fenómeno que cada vez está más presente en la sociedad actual y es una de las principales preocupaciones para algunas organizaciones ya que los estragos que este genera repercuten enormemente en la rentabilidad de la misma; el ausentismo, la rotación, la productividad, la motivación, el ambiente, entre otras, son algunos aspectos que se ven afectados en el desenvolvimiento del empleado dentro de la organización (Piñuel y Zavala, 2001).

Dentro de un ambiente laboral nadie está exento de vivir una situación de acoso, aunque claro está que el nivel de afectación que este pueda causar

depende mucho de la personalidad y las fortalezas que el individuo tenga para enfrentar las situaciones que se puedan presentar.

1.1 Concepción de la idea a investigar.

El mobbing o acoso laboral actualmente afecta a muchas organizaciones, en primera instancia a los empleados que la conforman y por ende esto afecta en mayor magnitud los resultados que en ellas se dan. El acoso laboral puede afectar de diversas maneras al individuo, ya sea de manera psicología, social y/o física.

Debido a todas las afectaciones que se sufren a nivel mental, de salud y en las relaciones sociales, Jesús Felipe Uribe, investigador de la Facultad de Psicología de la UNAM, afirmó “El "mobbing" o acoso laboral es un problema de salud pública que debe legislarse en México, pues lo ha padecido al menos 40% de los trabajadores y, a nivel internacional, 70%”.

En una encuesta realizada por la OCC en junio del 2014, los resultados revelaron que “El 44 por ciento de los profesionistas mexicanos ha sido víctima de mobbing o acoso laboral, porcentaje del cual la mitad son mujeres, mientras que 65 por ciento ha sido testigo de ese tipo de abuso en contra de algún compañero de trabajo”.

Para un empleado es importante que su integridad como ser humano no se vea afectada en las actividades y entornos que se desenvuelve día con día; las empresas deben cuidar que este tipo de situaciones se den lo menos posible ya que esto afectaría el desempeño de sus empleados e incluso la rotación que en ellas se den, por ende los recursos y productividad que pudiera tener no serían los mas óptimos.

La presión desmedida por parte del acosador, la desvalorización del trabajo realizado por los empleados y la sobre carga de tareas, son algunos indicios que pueden alertar a los altos mandos la presencia de acoso laboral.

Por lo anterior se realiza la siguiente investigación con el objetivo de identificar situaciones de mobbing y/o acoso laboral entre los empleados de una empresa aseguradora, con la finalidad de buscar estrategias para atacar este tipo de sucesos en la institución y evitar que afecte el ambiente laboral y la productividad.

1.2 Justificación de la investigación.

En esta investigación se pretende mostrar de qué manera el mobbing o acoso laboral puede llegar a minimizar tanto a una persona, hasta lograr que afecte su motivación de superación dentro de una organización, provocando que su rendimiento y su sentido de pertenencia se vean truncados.

Como mencione anteriormente, en algunos artículos y/o investigaciones publicadas respecto a este tema, han denominado a este problema como una enfermedad, esto en parte debido a las repercusiones que tiene en el empleado sobre su salud. Las constantes e intencionadas presiones ejercidas sobre un empleado, aunado a las presiones cotidianas de su vida laboral y personal, pueden desencadenar una serie de reacciones fisiológicas de alerta y/o defensa, para intentar subsistir en toda situación que se le presente. Debido a la constante postura defensiva del organismo y a que los procesos bioquímicos no se interrumpen, el individuo puede empezar a experimentar resultados muy desfavorables: interrupciones del reposo, interrupción de regeneración normal del organismo, cansancio, nerviosismo, migrañas e incluso pueden llegar a desencadenarse algunas enfermedades psicosomáticas.

Cuando el acosado solicita ayuda psicológica, es muy posible que el diagnóstico sea equivocado ya que el especialista desconoce aspectos detallados

del ambiente laboral, por lo tanto su diagnóstico puede ser por estrés, depresión, desajustes de personalidad, ataques de pánico, trastornos por ansiedad, neurosis. Por lo tanto, al desconocer el médico los problemas de trasfondo y las causas reales del problema, difícilmente puede proporcionar consejos adecuados para su posible solución. Si sumamos a esto que la empresa llega a tener conocimiento de que el acosado se encuentra bajo tratamiento o asesoría psicológica en lugar de beneficiar, estigmatizaran la imagen del acosado señalándolo como persona desequilibrada o perturbada, afectando de gran manera al acosado en imagen y carrera profesional.

Es importante mencionar que el acoso laboral repercute en los resultados económicos y financieros de la empresa, ya que presenta un notable deterioro en la calidad laboral, existe una constante rotación de personal, bajo rendimiento de los afectados, se afecta la comunicación y las relaciones sociales dentro de la empresa.

Considerándose este tipo de situaciones es un problema de vital importancia para cualquier institución, la cual deberá buscar estrategias para evitar y eliminar estas prácticas entre sus empleados.

1.3 Planteamiento del problema de investigación.

La razón por la cual se decidió realizar esta investigación, es porque se logró detectar, entre algunos empleados de la empresa aseguradora, que se presentan ciertos factores que se podrían atribuir a la falta de motivación, tales como decaimiento, bajo aprovechamiento laboral, ausentismo, apatía, entre otros. Este tipo de conductas pueden relacionarse con indicadores de acoso laboral, ya que los empleados demandan ciertas situaciones laborales como: trabajos excesivos sin justificación a deshoras laborales, supervisión excesiva, descalificaciones públicas, entre otros; incluso estas conductas han propiciado bajas de personal en la organización.

Con base en lo anterior, el planteamiento del problema sería el siguiente:

¿Existe mobbing o acoso laboral dentro de la empresa aseguradora que se refleja de manera directa la motivación del personal?

1.4 Objetivo general:

Conocer a nivel general el diagnóstico mobbing (acoso laboral) en un departamento de la empresa aseguradora, así como también sus tendencias a nivel direccional, nivel jerárquico, nivel edad y los principales factores que se desarrollan en el.

En base a los resultados obtenidos de la tendencia de acoso laboral y en conjunto con los factores motivadores que los empleados especifiquen con mayor valor, se ofrecerán propuestas de acción para aminorar o erradicar el problema.

1.5 Objetivos específicos de la investigación.

- 1.5.1 Identificar la tendencia de mobbing (acoso laboral) a nivel general.
- 1.5.2 Identificar la tendencia del nivel organizacional que mas genera mobbing (acoso laboral) en la organización (dirección).
- 1.5.3 Identificar la tendencia de mobbing (acoso laboral) a nivel general por puesto.
- 1.5.4 Identificar la tendencia de mobbing (acoso laboral) a nivel edad.
- 1.5.5 Identificar los factores predominantes de mobbing (acoso laboral) en la organización.
- 1.5.6 Ofrecer propuestas de solución alineadas a los resultados de motivación.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.

2.1 Antecedentes del mobbing

El mobbing no es un tema nuevo, ya que se puede concebir como parte de la naturaleza misma del ser humano. Fue en la década de los 80's que se iniciaron estudios con el interés de identificar, conocer los factores que intervienen y buscar una definición para las necesidades laborales, legales y psicológicas, ya que en la sociedad actual es un problema que afecta el ambiente laboral y repercute en el desempeño de los empleados.

El termino mobbing fue utilizado por primera vez por el etólogo Konrad Lorenz (1966) para identificar las conductas agresivas entre animales, estos ataques eran dirigidos hacia un depredador peligroso por un grupo de animales los cuales se sentían amenazados ante su presencia.

“Es curioso que, aparentemente, en ese momento los animales aborrecedores no muestran ningún temor del depredador al que aborrecen. Las golondrinas, las aguzanieves y otras aves de gran movilidad parecen mostrarse impertérritas ante las aves rapaces que surcan los aires. Esta reacción se denomina en ingles mobbing, lo cual expone con mucho acierto que una multitud de seres débiles unidos acosa a otros más fuertes, justamente como ocurre en el caso del aborrecimiento... Representa en todos los casos un simulacro de ataque contra un enemigo; solo a título excepcional el potencial animal rapaz, el depredador, osa atacar de verdad. Resulta, pues evidente la finalidad de conservar la especie cuando se disuade de la caza al depredador, se persigue corriendo o nadando al ser aborrecido y se proclama a voces la posición de su guarida. Ello puede tener como consecuencia, entre las especies animales de larga vida y capaces de aprender, que ciertos lugares bajo la amenaza del animal rapaz queden desacreditados. ... El objetivo... no es por lo general, un rival de la

misma especie, sino un peligro proveniente del exterior o un congénere que se sale del marco por causa de un comportamiento anómalo (por ejemplo, una enfermedad).” (Lorenz, 1963).

Posteriormente el médico Heinemann (1972), utilizo este término en sus estudios de comportamientos agresivos entre niños; estos comportamientos en la actualidad son identificados como bullying.

El primer investigador quien describió el mobbing relacionado a lo laboral fue Brodsky (1976), realizo una publicación en la cual hace referencia al “trabajador hostigado”. El enfoque de su trabajo fue más que nada dirigido a las consecuencias negativas que se generaban por estos comportamientos, como el estrés psicológico y agotamiento físico, estos producidos por excesivas horas de trabajo, tareas monótonas, entre otros.

Fue hasta 1984 cuando el problema se estudio con un enfoque laboral con un artículo publicado por National Board of Occupational Safety and Health de Estocolomo (Leymann y Gustafsson, 1984), al que le procedieron varios estudios, principalmente en países de Europa del Norte.

Posterior a este estudio, alrededor de 1990, el estudio sobre el mobbing basado en el comportamiento en ambiente laboral fue retomado por el psicólogo sueco y profesor de la Universidad de Estocolmo Heinz Leymann. Leymann detecto comportamientos hostiles en un grupo de trabajadores de su área laboral los cuales se suscitaron por un periodo prolongado; desde entonces Leymann es considerado el padre del estudio del mobbing, debido a las diversas investigaciones que ha realizado.

Debido a la influencia de los estudios de Leymman, diversos autores siguieron con esta tarea de indagar más sobre este tema, entre ellos Marie France Hirigoyen, Piñuel y Zabala, Einarsen, González de Rivera, Barón Duque, entre otros.

2.2 Definiciones del mobbing.

Los conceptos que conocemos hoy en día no eran así en un principio, estos han ido evolucionando a través del tiempo debido a los grandes cambios que se han generado en la sociedad en todos los ámbitos, además de las numerosas investigaciones que se han realizado para obtener una definición más adecuada al tiempo presente. En este caso, el Mobbing no es la excepción, puesto que en un origen el término era utilizado para describir el carácter que se suscitaba entre animales y ahora para identificar comportamiento entre personas.

Los estudios que se han generado en torno a este tema, han ido cambiando y evolucionando el concepto para conformar una definición más acorde a las necesidades laborales, legales y psicológicas, esto con la finalidad de identificar más fácilmente cuando se den los múltiples comportamientos que identifican este fenómeno.

El término utilizado generalmente para identificar el acoso psicológico es Mobbing, el cual proviene del vocablo “mob”, que significa “multitud excitada alrededor de algo o de alguien, ya sea en forma devota o en forma contraria”; como sustantivo “mob” se refiere a multitud, grupo, muchedumbre; como verbo “to mob”, se refiere a la acción que realiza el grupo para atacar a un individuo.

La definición que comparte el diccionario de la Real Academia Española (2012) en cuanto al término acoso es:

1. m. Acción y efecto de acosar.

2. m. Taurom. Acosamiento a caballo, en campo abierto, de una res vacuna, generalmente como preliminar de un derribo y tianta.

~ sexual.

1. m. Der. El que tiene por objeto obtener los favores sexuales de una persona cuando quien lo realiza se halla en posición de superioridad respecto de quien lo sufre.

Leymann (1993) no eligió el término inglés bullying por su connotación de agresión física y amenazas, puesto que considero que los comportamientos entre los adultos eran más complejos, algunos ejemplos de estos son aislar al empleado, degradar su desempeño y/o resultado de su trabajo, generar rumores falsos, propiciar que los demás empleados no se comuniquen con él, entre otros.

A continuación describo definiciones de algunos investigadores:

Leymann (1990) define el acoso como “el encadenamiento a lo largo de un periodo de tiempo bastante corto de intentos o acciones hostiles consumadas, expresadas o manifestadas por una o varias personas hacia una tercera: el objetivo”.

Otra definición dada por Einarsen y Rakness (1997) describen el acoso como “una situación donde uno o varios individuos perciben continuamente durante un periodo de tiempo que son receptores de actos negativos de uno o varios individuos, en una situación donde el objeto del acoso tiene dificultad para defenderse de esas acciones. Un incidente puntual no es acoso”.

Marie France Hirigoyen (1999) lo define como “cualquier conducta abusiva y, especialmente, los comportamientos, palabras, gestos, actos y escritos que puedan atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad psíquica o física de un individuo, o que puedan poner en peligro su empleo o degradar el clima de trabajo.”

Zapf (1999), lo describe como “atormentar, intimidar, ofender, excluir socialmente a alguien, o asignar trabajos ofensivos a alguien que esta en una posición inferior”.

Hoel y Cooper en el 2000 definieron que es “situación donde uno o varios individuos perciben ser receptores de acciones negativas de una o varias personas de forma persistente durante un periodo de tiempo, donde la víctima tiene dificultad para defenderse.

Varios autores, entre ellos Moreno–Jiménez, Garrosa, Galindo, San Julián, Rodríguez, Morante, y Losada, (2002), llegaron a la conclusión de definir el acoso laboral o Mobbing como una serie de comportamientos negativos entre superiores e inferiores jerárquicos de una organización laboral, en la cual el/la afectado/a es sometido a acoso y ataques sistemáticos durante un largo tiempo y de manera continua, por parte de una o más personas. Hacen referencia a la violencia psíquica y, normalmente, el objetivo es anular totalmente a su víctima.

Parés, M (2005) por su parte mencionó que el acoso psicológico en el trabajo tiene el objetivo de destruir la estabilidad psicológica del ser humano, a través del descrédito y la rumorología. Se realiza regularmente 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.

Piñuel y Zabala (2009), define el Mobbing como el acoso que se realiza en un ambiente laboral “con el objetivo de intimidar, opacar, 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”.

El concepto de Mobbing ha ido evolucionando y se ha conceptualizado también dependiendo la percepción del investigador, sin embargo todas indican el mismo fin: “destruir a su víctima”. A pesar de que no existe una definición única sobre este término, existe una serie de criterios que se deben tomar en cuenta para poder identificar este tipo de agresión (González de Rivera, 2005):

- Maltrato psicológico o presión injusta y desmedida.
- Tiene lugar de manera frecuente, repetida y persistente.
- No existe posibilidad de escape ni defensa.
- Es favorecido o al menos tolerado por el entorno en que tiene lugar.
- Su finalidad es eliminar al acosado o destruir su salud y sus capacidades.

El proceso del mobbing va más allá de un simple conflicto o desacuerdo laboral, es un proceso que se lleva a cabo por periodos prolongados de tiempo donde la intimidación es constante y el hostigamiento va deteriorando la

autoestima y confianza del empleado, por ello su productividad se deteriora y puede llevarlo a perder su trabajo de manera impuesta o voluntaria.

2.3 Características del mobbing

El principal objetivo del acoso laboral es desacreditar al empleado reiteradamente dificultando su rendimiento laboral; el acosador pretende abatir psicológicamente a su víctima. Es importante identificar las situaciones de mobbing, ya que algunas víctimas de acoso dudan o no saben realmente si están siendo acosadas o se les presentan simplemente diferencias laborales; en esta sección presentaremos una serie de características que serán útiles para detectar una verdadera situación de acoso.

2.3.1 Elementos del mobbing

Las situaciones de acoso laboral pueden llegar a ser más susceptibles en ciertas situaciones, un ejemplo de esto puede ser los momentos en los que el trabajo del empleado es inspeccionado; es importante saber identificar y no confundir las situaciones de acoso con las de una simple inspección y exigencia de resultados.

Einarsen y otros (2003), después de realizar una revisión, han señalado los siguientes elementos:

- Se trata de un proceso de conductas no ocasionales, sino repetidas y prologadas en el tiempo.

- Las conductas son consideradas negativas y hostiles, con un amplio rango que va desde las críticas al trabajo a calumnias.
- Las conductas provocan en las víctimas consecuencias diferentes, según la fase del proceso en que se encuentre.
- El acosador tiene una intencionalidad de carácter instrumental (para alcanzar un objetivo) o de carácter finalista (para destruir a la víctima).
- Hay desequilibrio de poder entre las partes enfrentadas, o al menos la víctima no dispone de los recursos necesarios para hacer frente.

La Comisión Europea (14 de mayo de 2001) señaló como característica principal del acoso laboral “los ataques sistemáticos y durante mucho tiempo de modo directo o indirecto”.

2.3.2 Fases del mobbing

Leyman presenta una serie de acciones las cuales se van llevando a cabo en 5 fases para el acoso laboral (Piñuel y Zavala, 2001):

1. **Incidencia de aspectos críticos:** En esta fase la víctima presentan un periodo de desorientación ya que no comprende la presión que se está presentando paulatinamente y su instinto de supervivencia se ve bloqueado por la misma desorientación; al momento de salir de este estado de shock la víctima comienza a pensar y creer que las situaciones se están presentando debido a sus errores dentro de las funciones desempeñadas.
2. **Acoso y estigmatización:** Es en esta etapa donde comienzan las acciones de hostigamiento con la frecuencia de al menos una vez por semana y en un periodo de 6 meses. Las reacciones de la víctima pueden ser muy

distintas, desde la negación hasta su revelación; la indefensión en estos casos permite la prolongación de esta fase hasta cumplir con el objetivo del proceso: el aislamiento de la víctima, la disminución de su autoestima, depresión y en el peor de los casos su baja voluntaria.

3. **Intervención de la dirección:** La víctima solicita ayuda a un superior quien considera una situación poco relevante donde el responsable es el acosado y no el acosador, además de generarse una expectativa negativa del acosado. En este tipo de situaciones los directivos desean soluciones rápidas, lo cual provoca que no sean respetados los derechos de la víctima (el ser escuchado, ofrecer un juicio imparcial, evaluación objetiva, igualdad), y esta a su vez comience a sentir culpabilidad y menos aprecio. En el entorno laboral las personas con las que la víctima tiene relación, elaboran juicios solo tomando en cuenta sus características personales dejando a un lado los factores ambientales (mala organización, desigual distribución de tareas, sobrecarga de trabajo, falta de un buen líder, entre otros); la mayoría de las veces la solución “sana” y rápida para la empresa es transferir al empleado a otra área y en el peor de los casos su despido.
4. **Solicitud de ayuda especializada externa y elaboración de un diagnóstico incorrecto:** Cuando el acosado solicita ayuda psicológica es muy posible que el diagnóstico sea equivocado, ya que el especialista desconoce aspectos detallados del ambiente laboral, por lo tanto su diagnóstico será interpretado por estrés, depresión, desajustes de personalidad, ataques de pánico, trastornos por ansiedad y neurosis. Por lo tanto al desconocer el especialista los problemas de trasfondo y las causas reales del problema, difícilmente puede proporcionar una solución acertada. Si sumamos a esto que la empresa llega a tener conocimiento que el acosado se encuentra bajo tratamiento o asesoría psicológica en lugar de beneficiar, estigmatizara la imagen del acosado, señalándolo como un persona perturbada o desequilibrada, afectando de gran manera al acosado en imagen y su carrera profesional.

5. **Salida de la organización:** Las acciones llevadas a cabo con anterioridad, provocan su desaparición en la organización; en algunos casos la presión para la víctima es tanta que prefiere abandonar el trabajo; la salida que toma la víctima para la solución de su problema depende mucho de la personalidad y la afectación que este haya tenido, en el peor de los casos se pueden dar incluso suicidios.

2.3.3 Tipos de mobbing.

Las situaciones de acoso laboral no necesariamente se presentan por parte de los empleados con mayor nivel jerárquico, estas se pueden presentar en cualquier dirección y las acciones llevadas a cabo también pueden depender de este factor. De esta manera podemos describir tres modalidades diferentes de mobbing (Leymann, 1990):

- **Horizontal:** En este tipo de mobbing la víctima es un empleado acosado por uno o varios compañeros con el mismo nivel jerárquico; sin embargo, el acosador puede tener un nivel superior ya sea por mayor antigüedad en la empresa, relaciones o influencias. Este tipo de situaciones pueden deberse a problemas personales.
- **Descendente:** Este tipo de acoso es el más frecuente, donde el acosador tiene mayor poder jerárquico y el acosado es un subordinado del acosador; en esta modalidad el empleado es más vulnerable, ya que el poder que ejerce sobre él en ocasiones puede confundirse con las acciones de acoso como tal. Esta modalidad puede ser utilizada con fines personales del acosador como para eliminar a una posible amenaza que pueda quitarlo de su puesto o como estrategia de la organización para que el empleado se retire de manera voluntaria y evitar un costo económico a la empresa.

- **Ascendente:** Este es el tipo de acoso menos común; este se da por lo regular por uno o varios subordinados sobre un nuevo jefe que puede haber sido impuesto de dos formas: a) alguien externo a la organización y con el cual los subordinados no aceptan sus métodos de trabajo o b) alguien que fue ascendido y sus compañeros no lo aceptan ya que también competían por el mismo puesto o no están de acuerdo con la elección.

2.3.4 Perfiles participantes del mobbing.

Dentro del proceso existen principalmente 2 tipos de perfil, los cuales se describen sus características a continuación (Castellano, M., 2004):

- **Víctima:** Para que el acoso sea afectivo, este debe ser llevado a cabo en un individuo cuya personalidad sea “adecuada”; las personas que son más susceptibles a este tipo de situaciones tienen las siguientes características:
 1. Personas empáticas.
 2. Con un alto sentido de respeto a los valores (respeto, responsabilidad, honestidad, entre otros): Empleados cuya actitud noble opina que las cosas no funcionan con la suficiente ética y dignidad para los empleados.
 3. Alto respeto por las normas sociales.
 4. Cuidado de su imagen.
 5. Alto sentido de iniciativa.
 6. Son apreciados por sus compañeros.
 7. Autónomos.
 8. Con gran capacidad profesional.

9. Comunicativas: valoran las ideas y comportamientos.

- **Acosador:** Sus características suelen ser:

1. Carente de sentimientos de culpa.
2. Manipulador.
3. Cobarde.
4. Agresivo.
5. Profesionalmente mediocre.
6. Falta de empatía.

El acosador suele asociarse con un ser insensible, con naturaleza hipócrita por su “doble personalidad” de ser acosadores y a su vez víctimas, presumen tener una vida centrada en valores, poseen un gran poder de seducción y sentimientos de envidia.

Algunas de las características pueden ser más acentuadas que otras, lo cual nos permite hacer distinción en 2 modelos de acosador:

1. **Psicoticismo frío:** El individuo con este tipo de modelo por lo regular es una persona distante, orgullosa, inteligente, estable emocionalmente y alta autoestima, lo cual le da la ventaja para organizar su estrategia e ir progresando de manera efectiva con su objetivo. Este tipo de personas raramente presentan algún tipo de desgaste emocional ya que su personalidad de carácter duro y poco sentido de culpabilidad inhiben casi de manera total la afectación que pueda llegar a tener al hacer este tipo de procesos.
2. **Neuroticismo:** Puede ser inteligente pero muy inestable emocionalmente, con poca tolerancia a la frustración y personalidad

insegura, propenso a presentar cuadros de ansiedad y tener reacciones explosivas y dominantes.

Sáez (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.

Field (Field, 1996) considera al acosador laboral como un “intimidador en serie” y ha realizado una descripción de sus rasgos de personalidad, entre los que se destacan:

- a) Personalidad Jekyll y Hyde:** El acosador se muestra violento y desagradable con la víctima, pero muy encantador con el resto de sus compañeros de trabajo.

b) Mentiroso: Es compulsivo para mentir y de esta forma convence a la gente mediante el empleo de engaños.

c) Controlador: Presenta rasgos obsesivos con el control y con supervisar todas las actividades a su cargo, para de esta forma no ceder el poder y manipular a su antojo.

d) Crítico: No es dado a alabar el trabajo de los demás y en forma habitual critica todo aquello en cuanto se le pida su opinión o juicio los cuales suelen ser poco o nada de constructivas.

e) Actitudes inapropiadas: Es prejuicioso sobre el género, nivel social o educacional, creencias religiosas o políticas de sus compañeros de trabajo.

f) Líder convencido: No cuestiona su capacidad de liderazgo, no obstante, no es capaz de distinguir la diferencia entre liderar que requiere de madurez, confianza, integridad, asertividad, capacidad de decisión, etc., e intimidar, conducta que frecuentemente lleva a cabo y que se basa en la inmadurez, la desconfianza, la agresividad, impulsividad, etc.

En algunas ocasiones las conductas de los acosadores no son precisamente voluntarias, si no son técnicas que son forzados a utilizar con el fin de deteriorar la empleabilidad de trabajador paulatinamente. Algunos de los actos que se pueden presentar van desde los gritos, humillaciones, acusaciones falsas, hasta la asignación de tareas inadecuadas o muy por debajo de las habilidades de empleado, la prohibición de los recursos para la realización de sus funciones, poco o nulo acceso a la información; todo esto conlleva a demeritar la calidad del desempeño del empleado.

2.3.5 Consecuencias del mobbing.

Es importante saber identificar las conductas relacionadas con el mobbing y no confundirlas con los conflictos cotidianos que se generan en un ambiente de trabajo. Es importante recordar que el objetivo de las conductas del mobbing busca desestabilizar emocionalmente a un empleado.

A continuación se enlistan algunas conductas que pueden ser consideradas como mobbing y/o acoso psicológico (Leymann, H. 1996):

- **Provocar aislamiento social:** Evitando que el empleado se comunique con sus compañeros, esto puede ser haciéndolo trabajar bajo presión excesiva o incluso reprendiéndolo cuando se le identifique “perdiendo el tiempo” por convivir con los empleados de su área de trabajo; también puede restringirse el uso de vías de comunicación que anteriormente utilizaba como apoyo para la realización de sus funciones.
- **Cambios de forma de trabajo:** Estos pueden ser tanto físicos como de actividades. En cuanto a cambio físico, puede trasladarse al empleado a una nueva área donde se vea aislado y las condiciones a comparación de su anterior lugar sean deplorables; refiriéndonos a actividades, estas pueden ser cambiadas o incluso no tomado en cuenta para nuevos proyectos utilizando el pretexto de que son tareas complejas que por el nivel de experiencia del empleado y la complejidad de ellas, no será capaz de realizarlas de la forma y en el tiempo establecidos. Ambos casos generaran en el empleado sentimientos de desconfianza, inutilidad y pensamientos negativos en cuanto a su capacidad profesional.
- **Rumorar sobre la vida privada:** El desacreditar y/o malinterpretar intencionalmente sucesos de la vida privada del empleado, así como difundirlos con los compañeros del empleado; burlarse sobre su origen o estatus económico.

- **Amenazas verbales:** Utilizar gritos y/o insultos contra el empleado cuando se le llame la atención por alguna falta cometida o como lenguaje de comunicación común con el empleado; puede utilizarse algún apodo que haga referencia a una característica que se tenga conocimiento de antemano que le desagrada.
- **Descalificaciones publicas:** Llamadas de atención por alguna falta cometida en una reunión de trabajo en donde participen varios empleados.
- **Ignorar su presencia.**
- **Criticar formas de trabajo.**
- **Asignar tareas inútiles y/o urgentes:** Tareas con bajo valor para la organización y/o exigir estas mismas en tiempos de entrega prácticamente imposibles.
- **Supervisión excesiva.**
- **Despido injustificado.**

Las acciones antes mencionadas realizadas sobre las personas generan efectos negativos en ellas, las cuales pueden ser sobre su salud, psicológicas, en su vida profesional y social.

2.3.5.1 Consecuencias del mobbing sobre el empleado.

El mobbing siendo prácticas que se desarrollan sobre la víctima por períodos largos de tiempo, puede provocar en el afectado, trastornos físicos y psicológicos, llegando a provocar enfermedades graves lo cual propiciará la incapacidad laboral o en casos extremos provocar en la víctima pensamientos suicidas. Las consecuencias más comunes son (Piñuel y Zavala, 2001; Bosqued, 2005; Hirigoyen, 1999; González de Rivera, 2005; Barón Duque 2003):

- Problemas de estrés
- Crisis nerviosa
- Cambios de personalidad
- Desgaste físico
- Enfermedades gastrointestinales
- Baja autoestima
- Aislamiento social
- Estados depresivos
- Depresiones severas
- Apatía
- Inseguridad

El cuerpo del empleado sufre desgaste físico, debido principalmente al estrés mantenido por un largo periodo de tiempo; también es complicado que pueda descansar pues a veces se presentan trastornos de sueño.

Constantemente el empleado se puede encontrar con una postura a la defensiva, debido a esto puede generarse un cuadro de “síndrome de estrés postraumático”, que es muy característico en las víctimas de asaltos, en las víctimas de mobbing es provocado por las acciones repetitivas generadas sobre ellas, despertando un estado de vigilancia constante; en ocasiones el acosador logra provocar “su única vía de escape”; el abandono de la organización. (Bosqued, 2005)

Como lo mencione anteriormente, una de las consecuencias del acosado durante el proceso, son los cambios constantes de personalidad, terminando con

una actitud resignada ante la situación. En primera instancia el acosado se comporta hostilmente con su entorno, además de sentirse nervioso la mayoría del tiempo por “encontrarse en peligro”. Posteriormente el acosado puede presentar periodos de depresión por su incapacidad de disfrutar su trabajo, lo cual conlleva a una etapa de resignación ante su situación y evitar su contacto social, que es el que puede ayudarlo para alcanzar sus metas (Hirigoyen 1999; Piñuel y Zavala 2001).

Además del aislamiento voluntario del acosado, este también se ve afectado por el aislamiento provocado por los mismos compañeros de la víctima, ya que piensan que posiblemente haya hecho algo y merece lo que está viviendo; también se generan intentos de reducir la comunicación totalmente con la víctima, esto debido a que los compañeros consideran que es un peligro para ellos y desean evitar verse sometidos a situaciones similares (Leymann, 1996; Barón Duque, 2003, 2004; González de Rivera 2000,2002, 2005; Hirigoyen, 1999).

Los problemas se agravan aun mas cuando estos llegan a afectar el entorno familiar, estos pueden empezar por su cambio de personalidad apática y falta de empatía hacia su cónyuge y/o hijos, se ve afectada la comunicación entre los miembros, principalmente con su cónyuge quien muy probablemente desconozca la problemática que presenta su pareja. La tensión en el entorno familiar aumenta, se genera afectación hacia los hijos, aumentan los conflictos, el abandono de los amigos y el poco o nulo apoyo de los familiares no anima a la victima a atacar su problema por medio de la vía legal.

Además de las consecuencias físicas o psicológicas que provoca el mobbing sobre la víctima, este también se ve afectado económicamente, ya que presentan inasistencia al lugar de trabajo para evitar enfrentarse al acoso, bajo rendimiento en su desempeño laboral, propiciando la baja o el despido de este.

2.3.5.2 Consecuencias del mobbing a nivel organizacional.

El mobbing ha pasado a ser una de las principales preocupaciones en las empresas, ya que las condiciones de trabajo alteran el clima laboral y con ello la productividad y desempeño de las personas que laboran en ella, deteriorando sus habilidades, actitudes, destrezas y aptitudes cuando son víctimas de este fenómeno, siendo el más afectado la organización.

En 1966, el artículo titulado *Protecting the health of eighty million workers- A national goal for occupational health*, fue creado con el fin de apoyar y orientar los programas de salud en los Estados Unidos de Norteamérica; entre los datos que contenía dicho artículo, menciona que el estrés psicológico va creciendo dentro de las organizaciones y es una de las principales causas de incapacidad laboral; Cannon (1935), menciona que las reacciones del cuerpo son debido a los estímulos que amenazan su integridad y bienestar.

En todas las organizaciones existen problemas sociales, sin embargo es importante tratar de otorgar un espacio donde las personas puedan desenvolverse y desarrollarse, esto a su vez contribuirá al desempeño más óptimo de sus empleados.

Según Hogg y Vaughan (1995) y Sáenz (2001), en las organizaciones donde se presenta el Mobbing pueden observarse las siguientes “conductas”:

- Sobre carga de tareas.
- Burocratización.
- Rigidez organizativa.
- Estilos de dirección autoritarios.

- Promoción inadecuada.
- Falta de formación en management y liderazgo.
- Falta de definición de funciones y tareas para cada puesto.
- Falta de reconocimiento por parte de la organización.
- Falta de participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
- Áreas de trabajo con alto grado de estrés y presión por parte de los superiores.
- Inexistencia de políticas de resolución de conflictos.
- Negación o incredulidad de los responsables ante indicios de situaciones conflictivas.
- Falta de políticas sancionadoras o de penalización por parte de la dirección en caso de situaciones de acoso.

Las organizaciones con estructuras y/o procesos muy rígidos, aunados con la falta de comunicación, baja valoración del trabajo, poca o nula atención en el diseño de los puestos, entre otros factores, son la combinación perfecta para que las conductas de mobbing se lleven a cabo.

Según un informe realizado por la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) y la Agencia Holandesa de Recursos Humanos Randstad (ESADE-RANDSTAD, 2003), las organizaciones en donde se presenta este mal, puede tener las siguientes consecuencias:

- Disminución en la productividad, tanto en cantidad como en calidad.
- Disminución de la eficacia y rendimiento del grupo de trabajo.
- El conflicto es el centro de atención de agresores y agredidos, incluso de los espectadores del proceso al presenciario.

- Incremento en el ausentismo injustificado.
- Aumento de la rotación.
- Aumento de bajas por enfermedad.
- Incremento de accidentes laborales por distracciones y/o actos inseguros.
- Aparición y/o intensificación de conflictos y quejas en el área laboral.

El Mobbing es un mal que afecta directamente a los individuos, pero su impacto llega a afectar los índices de productividad y rentabilidad de una organización.

2.4 Factores de la motivación: intrínseca y extrínseca.

La motivación es un factor importante para el desarrollo de empleados y organizaciones, ya que el personal es un recurso importante para que las organizaciones puedan alcanzar sus metas, así lo han señalado algunos autores como Maslow, Herzberg, McClelland, entre otros (Ramlall, 2004).

La motivación es un tema que no debe ignorarse, ya que si los empleados carecen de ella, provocara un mínimo o nulo esfuerzo por realizar sus actividades, aumentará el índice de ausentismo y muy probables salidas de la organización (Davis y Newstrom, 2003).

Un buen motivante para los empleados, es confiar trabajos que sean de valor tanto para la empresa como para el empleado, en los cuales pueda ejercer sus responsabilidades y poner en práctica sus conocimientos. En los casos en que un empleado se niega a hacer una actividad, no se debe tomar la “salida fácil”

deduciendo que es un “acto de rebeldía”, se debe buscar la verdadera causa (no sabe, no puede o no quiere) y proveer al empleado las herramientas necesarias.

El comportamiento de cada empleado puede analizarse basándonos en sus necesidades y motivos. La necesidad en cada individuo es algo que lo incita a la acción. Las necesidades van acompañadas de emociones las cuales provocan en la persona una falta de balance en sus acciones; la inquietud por obtener esa necesidad, hacen que sus comportamientos sean dirigidos hacia una meta: satisfacer su necesidad.

Conocer cuáles son los factores motivantes que guían a cada empleado, son de gran utilidad, puesto que puede conocerse la causa de sus decisiones y/o acciones. En esta investigación nos basaremos principalmente en 2 tipos de motivaciones: Intrínsecas y extrínsecas.

Es difícil discernir qué tipo de motivador domina en una persona, puesto que van entrelazadas. La motivación es intrínseca pero se apoya con variables extrínsecas; a continuación explicaremos estos 2 tipos de motivación.

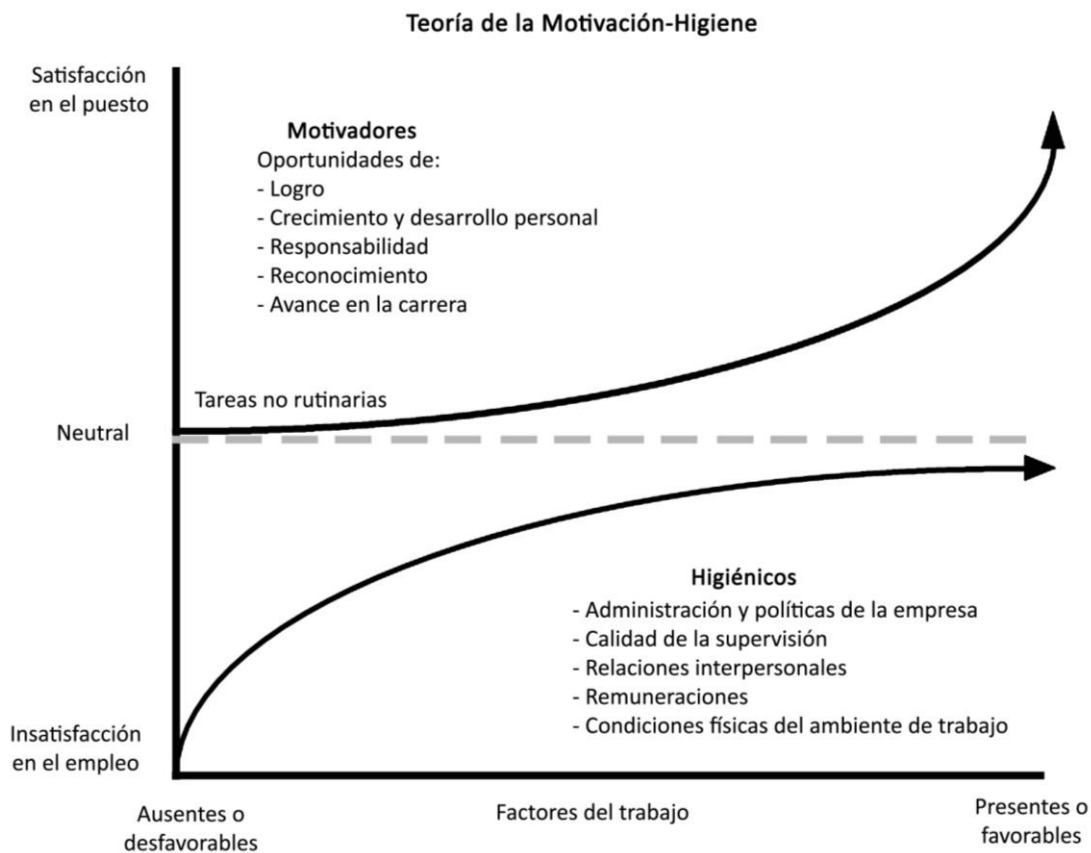
Frederick Herzberg, uno de los hombres más influyentes en la gestión de empresas, propuso la Teoría de Motivación e Higiene, también conocida como “La Teoría de los dos factores”. Existen 2 tipos de factores ante cualquier situación en el trabajo:

- Motivacionales (contexto intrínseco): Herzberg incluye dentro de estos factores el logro, reconocimiento, trabajo estimulante, avance, responsabilidad, éxito, ascenso y sentido de crecimiento personal.

- Higiénicos (contexto extrínseco): En estos Herzberg habla sobre la seguridad en el trabajo, la supervisión, condiciones del ambiente laboral, compensaciones, relaciones entre jefes y subordinados, y políticas y administración de las empresas (Plumise, 1991)

El autor señala que a mayor existencia de factores motivacionales, se generara mayor satisfacción entre los empleados, a diferencia de los factores higiénicos, estos pueden generar satisfacciones momentáneas, sin embargo su ausencia generará insatisfacción.

Este descubrimiento le permitió a Herzberg establecer uno de los principios más importantes de su teoría: la satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes. En la siguiente grafica se representa dicha información.



Debido a la gran polémica que desato esta teoría entre múltiples investigadores de la psicología, quienes argumentaban que la forma en que Herzberg constituía su teoría era una forma muy simplificada de la compleja naturaleza de la motivación del hombre en ambientes laborales, en 1966, Herzberg publicó su obra “Work and the Nature of Man” en el cual plasma su percepción acerca de cómo el trabajo influye en la vida del hombre. Declara que existen muchas diferencias en virtud del sentido que da a la vida de las personas un trabajo; de acuerdo con esta declaración, expone que existen dos tipos de individuos: Hombre-Adán y Hombre-Abraham.

El tipo de Hombre-Adán es aquel que únicamente busca satisfacer sus necesidades primordiales (alimento, seguridad y abrigo), los factores de higiene. A diferencia del tipo Hombre-Abraham, estos buscan realización personal y/o profesional (factores intrínsecos). Sobre esta base, Herzberg insinuó en su libro que las empresas deben preocuparse por incluir en sus planes de trabajo, además de los factores de higiene, todos aquellos factores que ayuden al Hombre-Abraham a satisfacer su necesidad de crecimiento y/o reconocimiento.

En su publicación “One More Time: How do you Motivate Employees”, el autor ofrece las siguientes guías para que el enriquecimiento del trabajo se dé:

Estrategias	Motivadores implicados
<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar controles innecesarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad y éxito personal.
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la responsabilidad de los empleados en su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad y reconocimiento.
<ul style="list-style-type: none"> • Asignar los empleados a unidades naturales y completas de trabajo (modulo, división, sección, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad, éxito y reconocimiento.
<ul style="list-style-type: none"> • Conceder más autoridad y autonomía a los empleados en sus actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad, logro y reconocimiento.
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar informes periódicos sobre la calidad del desempeño y ponerlos directamente a disposición de los empleados, más que del supervisor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento interno.
<ul style="list-style-type: none"> • Introducir nuevas y más interesantes tareas y formas de hacer el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y aprendizaje.
<ul style="list-style-type: none"> • Asignar a los individuos tareas específicas o especializadas que les permitan convertirse en expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad, capacitación y avance laboral.

Herzberg reconoció que este tipo de estrategias son un poco complicadas de implementar, sin embargo recalco la importancia de llevarlas a cabo como parte de las políticas de una empresa, puesto que aportan mucho a la causa.

2.5 Investigaciones recientes.

El acoso laboral en México es un tema que ha sido poco estudiado, sin embargo, debido al aumento de su presencia en las instituciones, ha empezado a tomar mayor relevancia.

De acuerdo a una investigación realizada por la Universidad de Guadalajara (2011), “Más del 80 por ciento de trabajadores mexicanos han padecido algún tipo de violencia psicológica (maltrato, humillación, insultos o gritos) en los últimos seis meses, destacó el director del Instituto de Investigación de Salud Ocupacional del Centro Universitario de Ciencias de la Salud (CUCS) de la UdeG, Doctor Manuel Pando Moreno.”; el artículo recalca también que este problema no se debe tolerar, pues comparado con la violencia física, de igual manera es un problema grave pues ocasional en la víctima problemas de salud.

El periódico Excelsior (2014), en su versión electrónica, elaboró un artículo titulado “El acoso laboral es una epidemia en México”; en el menciona que el “mobbing alcanza un nivel de epidemia, ya que todos los mexicanos que trabajan lo han padecido en algún momento, debido a que en nuestra cultura “nos parece normal que alguien sea molestado en la escuela, oficina y hasta en la familia”.

El mismo artículo menciona que las cifras obtenidas por la Organización Mundial del Trabajo (OIT), revelan que cerca de 12 millones de personas se enfrentan a esta problema, que en Europa es considerado una epidemia ya que

representa un riesgo laboral y que para la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha alcanzado el grado de pandemia al ser causante de varios suicidios.

El Universal (2014), publicó un artículo titulado “Management. Terror en la oficina”, en el plasma una historia real de una mujer quien fue víctima de acoso por su jefe inmediato, que poco a poco fue terminando con su confianza. Incluye que el mobbing ha sido poco estudiado en México, pero que de acuerdo a una encuesta realizada a más de 2 mil profesionistas por la OCCMundial, el resultado obtenido del 51% de los entrevistados fue positivo.

“Según la encuesta de OCCMundial, 30% fue víctima de calumnias o rumores; 18.6% de ser aislado o excluido; 18.5% de recibir insultos o apodos; 16.9% de ser ignorado y 11% de sufrir amenazas.”

Por último el artículo cierra con algunas recomendaciones para enfrentar el acoso: “La Organización Mundial de la Salud recomienda varias acciones para enfrentarlo: contactar a los supervisores responsables del bienestar de los trabajadores; contactar a recursos humanos; solicitar el traslado a otro puesto de trabajo; recolectar evidencia; identificar aliados como colegas, por ejemplo, y compartir experiencias con personas que hayan vivido situaciones similares.”

El “Mobbing, Razón de Deserción laboral”, fue un artículo publicado por el Instituto Tecnológico de Monterrey (ITEMS, 2014), en el cual expone que según las estadísticas obtenidas por la ENOE (Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo), el acoso laboral ha sido irremediable principalmente en mujeres entre los 31 a 45 años y en hombres entre los 40 y 60 años; que actualmente en las Pymes es donde más casos se han dado y en las que menos las víctimas acuden a denunciar.

Dicho artículo expone también que nuestro país se encuentra en el lugar 68 de 136 naciones afectadas por el mobbing; además de esto el carente respeto a la mujer se ve reflejado en la sociedad con baja productividad, mal clima laboral, baja competitividad y en la salud pública con mujeres con alto estrés, baja autoestima, diabetes y trastornos emocionales.

En cuanto a los empleados varones, estos también se ven afectados por este mal, pero más comúnmente en otro aspectos, el artículo hace referencia a que los trabajadores están por lo regular con la expectativa de que algún jefe y/o compañero de trabajo, degradara su imagen y/o autoestima, además de impedir realizar sus actividades laborales, llevándolo en ocasiones a trabajar horas extras.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.

3.1 Diseño: Ex pos facto transversal descriptivo

3.2 Hipótesis:

La presencia de Mobbing Laboral en los empleados de la empresa es leve y su orientación se da horizontal, ascendente y descendente.

3.3 Operacionalización de variables:

V.I.: Acoso Laboral y motivación.

V.D.: Percepción del talento humano.

V.E.: Fisiológicos (Hambre, sed, cansancio).

3.4 Participantes:

Participantes	Genero	Rango Edad	Puestos	Departamento
24	Masculino	18 – 45 años	Subdirector, Gerente, Coordinador, Supervisor, Analista y Auxiliar.	Indemnizaciones
6	Femenino	18 – 35 años	Coordinador, Supervisor, Analista y Auxiliar.	Indemnizaciones

3.5 Escenario o ambiente:

La evaluación fue aplicada en una sala dentro de la misma organización; dicha sala cuenta con una mesa y 10 sillas y las condiciones de iluminación y ventilación son artificiales.

3.6 Instrumentos:

- Lápices
- Borradores
- Sacapuntas
- Encuestas “Escala Cisneros” (Anexo 1)

3.7 Procedimiento:

La realización de este proyecto se realizó de la siguiente manera:

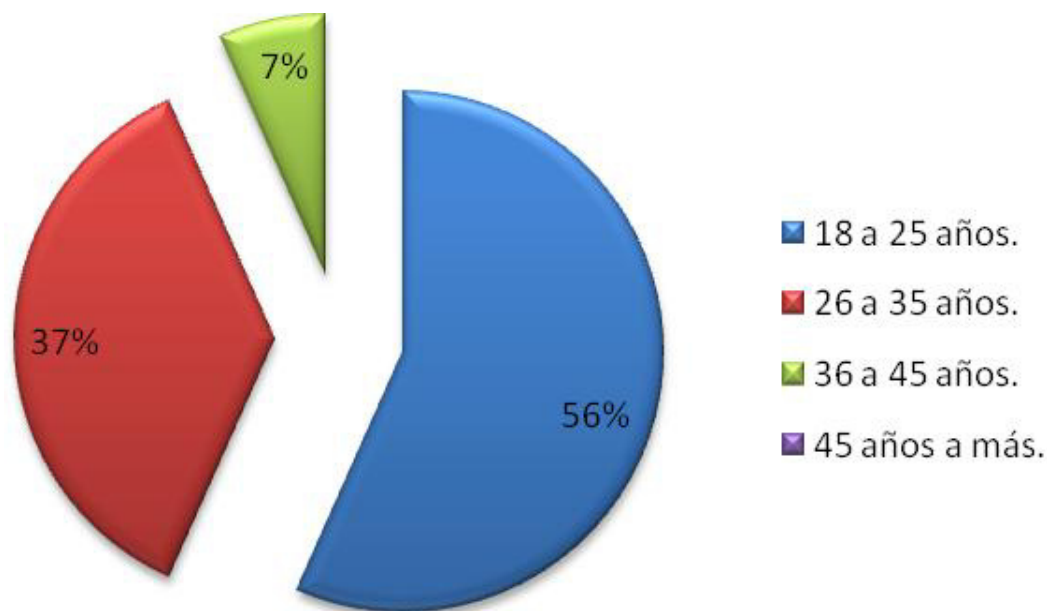
1. Se elaboró el anteproyecto considerando únicamente planteamiento, objetivos, marco teórico, hipótesis y propuestas de solución.
2. Se solicitó autorización a la empresa para la aplicación de la encuesta realizada.
3. Se realizó la aplicación del instrumento bajo la estrategia de piloteo, con el fin de conocer sus oportunidades y fortalezas.
4. La aplicación de la encuesta se realizó de manera supervisada, se platicó con los participantes a fin de sensibilizar sobre el concepto, se reiteró que sus resultados serían totalmente anónimos (aclaración que ya va incluida en las notas aclaratorias del instrumento) y al finalizar se les agradeció por su gran aportación al proyecto académico.
5. Tratamiento de los datos recabados de la aplicación.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

La población total del departamento que se eligió para la aplicación del instrumento está conformado por 50 empleados (43 hombres y 8 mujeres), la aplicación del instrumento fue realizada al 60% de ellos.

A continuación presento graficas de los datos recabados de los informantes:

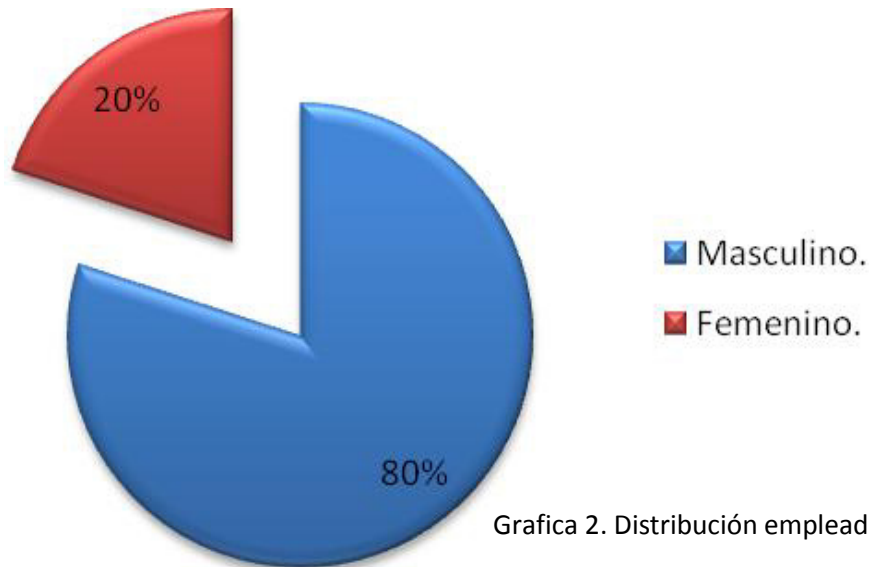
- Distribución por edad:



Gráfica 1. Distribución empleados por edad.

Edad	#
18 a 25 años.	17
26 a 35 años.	11
36 a 45 años.	2
45 años a más.	0

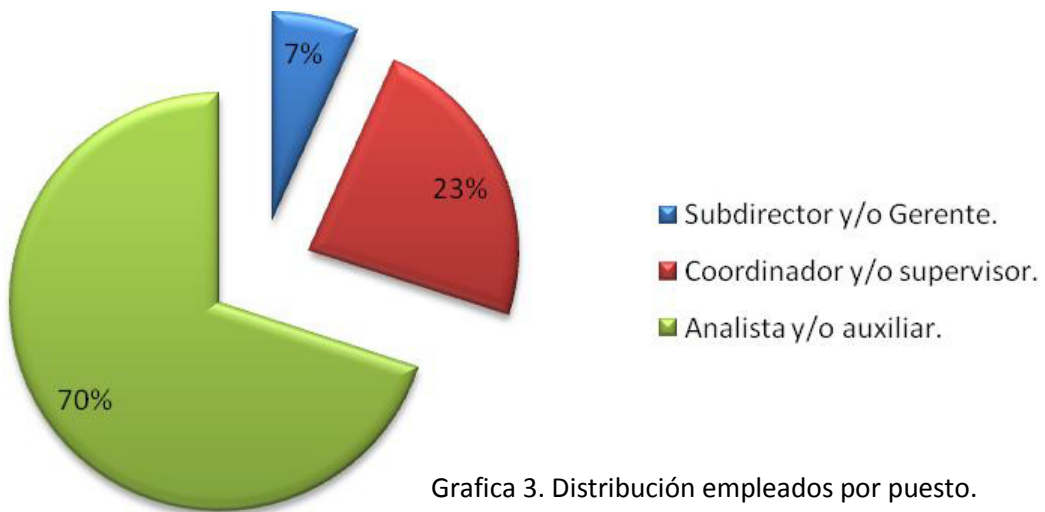
- Distribución por género:



Gráfica 2. Distribución empleados por género.

La encuesta fue realizada a 24 hombres y 6 mujeres.

- Distribución por tipo de puesto:

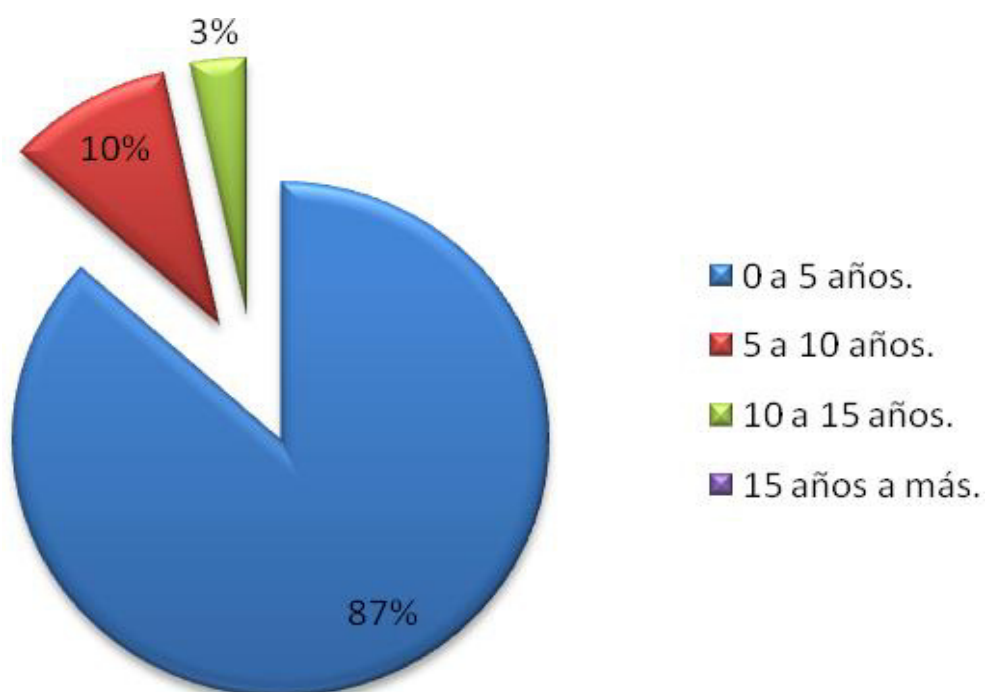


Gráfica 3. Distribución empleados por puesto.

La prueba fue aplicada de acuerdo a la siguiente tabla:

Nivel Jerárquico	#
Subdirector y/o Gerente.	2
Coordinador y/o supervisor.	7
Analista y/o auxiliar.	21

- Distribución por antigüedad

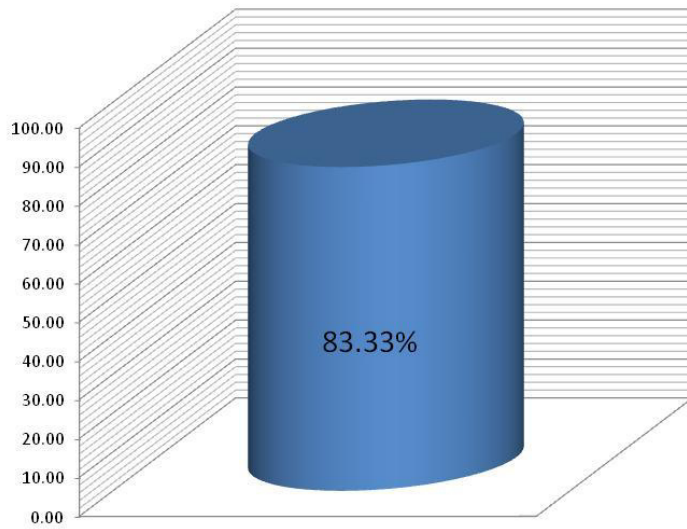


Grafica 4. Distribución empleados por antigüedad.

Antigüedad	#
0 a 5 años.	26
5 a 10 años.	3
10 a 15 años.	1
15 años a más.	0

A continuación se presentan los resultados obtenidos de los 30 participantes evaluados, de acuerdo al objetivo general y los objetivos específicos señalados anteriormente:

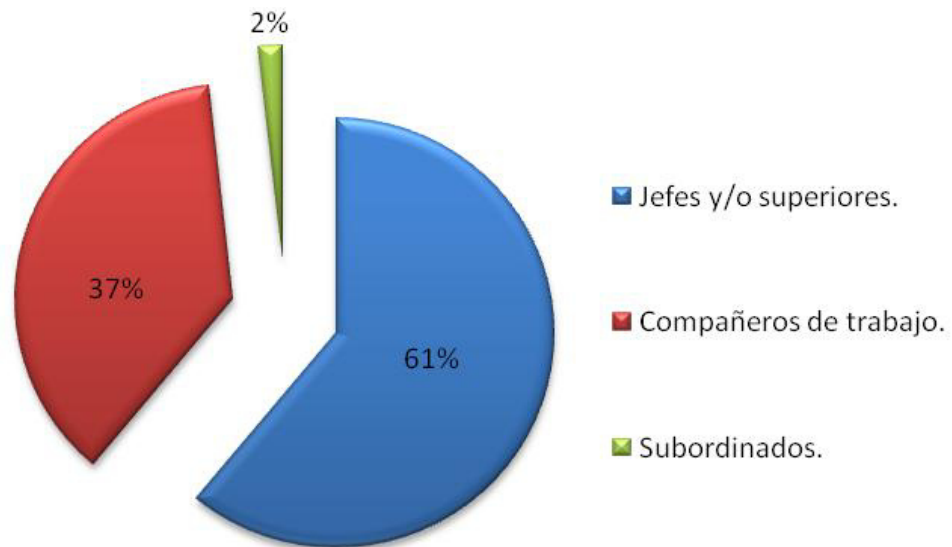
1.5.1 Identificar la tendencia de mobbing (acoso laboral) a nivel general.



De acuerdo a los resultados obtenidos de la muestra, un 83.33% de la población, sufre de acoso laboral.

Grafica 5. Tendencia de mobbing (acoso laboral) a nivel general.

1.5.2 Identificar la tendencia del nivel organizacional que mas genera mobbing (acoso laboral) en la organización.

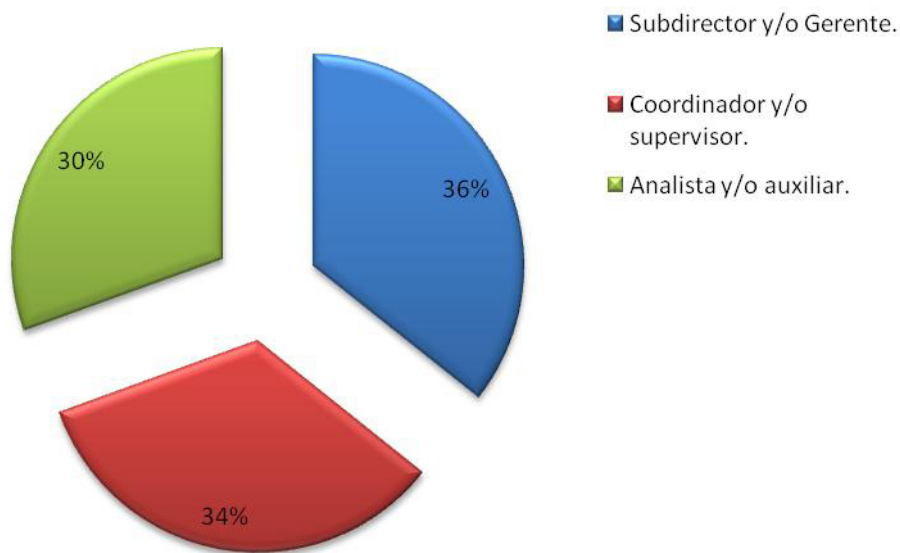


Grafica 6. Tendencia generadora de mobbing (acoso laboral).

De acuerdo a los resultados obtenidos en la grafica anterior, podemos dar como valida la hipotesis, puesto que se demuestra que el acoso se da en todas las direcciones (horizontal, ascendente y descendente). Además los resultados nos

muestran, que aun y cuando el acoso se presenta en todas las direcciones, este se da mas comunmente de manera descendente; los niveles jerarquicos mas afectados son los de analistas y auxiliares.

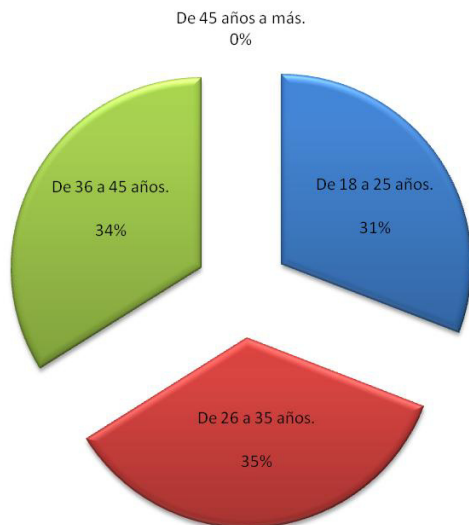
1.5.3 Identificar la tendencia de mobbing (acoso laboral) a nivel general por puesto.



De acuerdo a los resultados obtenidos en esta grafica, podemos apreciar que el acoso laboral se presenta en todos los niveles jerarquicos del departamento.

Grafica 7. Tendencia direccional.

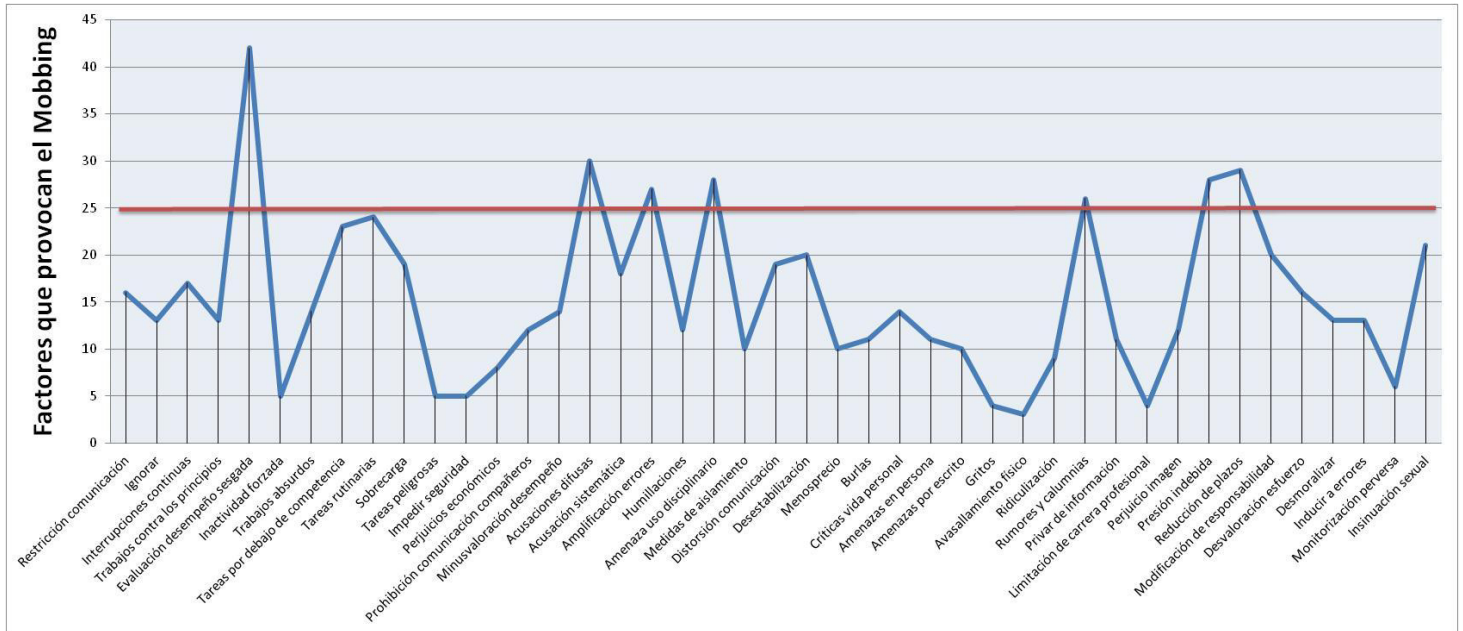
1.5.4 Identificar la tendencia de mobbing (acoso laboral) a nivel edad.



La variable de edad, no es un factor muy relevante para la selección de víctimas, puesto que es en esta muestra se detectó que el acoso se da casi por igual en los 3 grupos de edades que participaron.

Grafica 8. Tendencia de mobbing (acoso laboral) a nivel edad.

1.5.5 Identificar los factores predominantes de mobbing (acoso laboral) en la organización.



Grafica 9. Factores predominantes de mobbing (acoso laboral) en la organización.

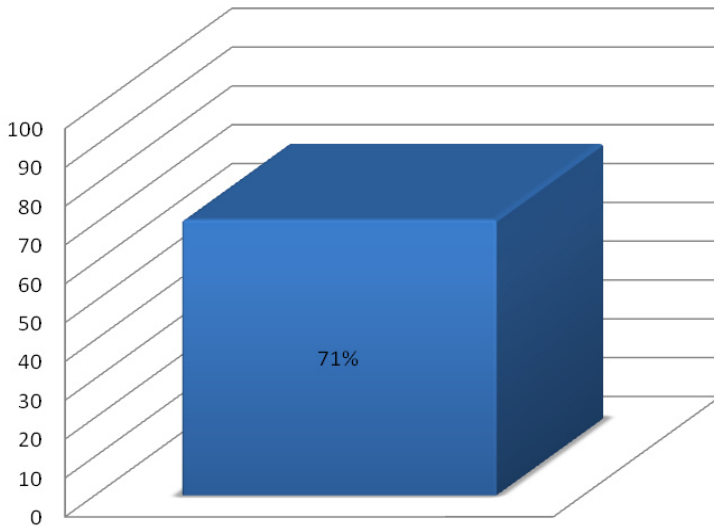
#1	Tipo de conducta		#1	Tipo de conducta		#1	Tipo de conducta	
1	Restricción comunicación	16	16	Acusaciones difusas	30	31	Ridiculización	9
2	Ignorar	13	17	Acusación sistemática	18	32	Rumores y calumnias	26
3	Interrupciones continuas	17	18	Amplificación errores	27	33	Privar de información	11
4	Trabajos contra los principios	13	19	Humillaciones	12	34	Limitación de carrera profesional	4
5	Evaluación desempeño sesgada	42	20	Amenaza uso disciplinario	28	35	Perjuicio imagen	12
6	Inactividad forzada	5	21	Medidas de aislamiento	10	36	Presión indebida	28
7	Trabajos absurdos	14	22	Distorsión comunicación	19	37	Reducción de plazos	29
8	Tareas por debajo de competencia	23	23	Desestabilización	20	38	Modificación de responsabilidad	20
9	Tareas rutinarias	24	24	Menosprecio	10	39	Desvaloración esfuerzo	16
10	Sobrecarga	19	25	Burlas	11	40	Desmoralizar	13
11	Tareas peligrosas	5	26	Criticas vida personal	14	41	Inducir a errores	13
12	Impedir seguridad	5	27	Amenazas en persona	11	42	Monitorización perversa	6
13	Perjuicios económicos	8	28	Amenazas por escrito	10	43	Insinuación sexual	21
14	Prohibición comunicación compañeros	12	29	Gritos	4			
15	Minusvaloración desempeño	14	30	Avasallamiento físico	3			

De acuerdo a los resultados obtenidos, se detectaron 7 conductas que más afectan a los empleados, siendo la más fuerte de todas la Evaluación de desempeño sesgada.

1.5.5 Ofrecer propuestas de solución.

En este apartado nos apoyaremos de los resultados obtenidos en la encuesta tanto de los ítems de acoso laboral como los de motivación que a continuación presentaremos.

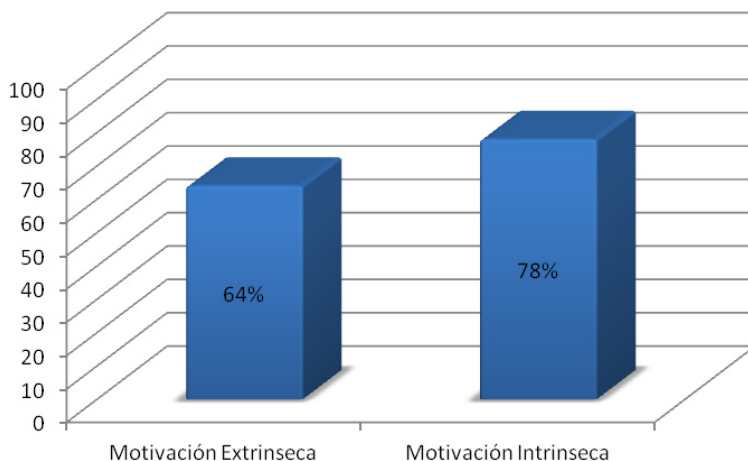
Nivel de Motivación General



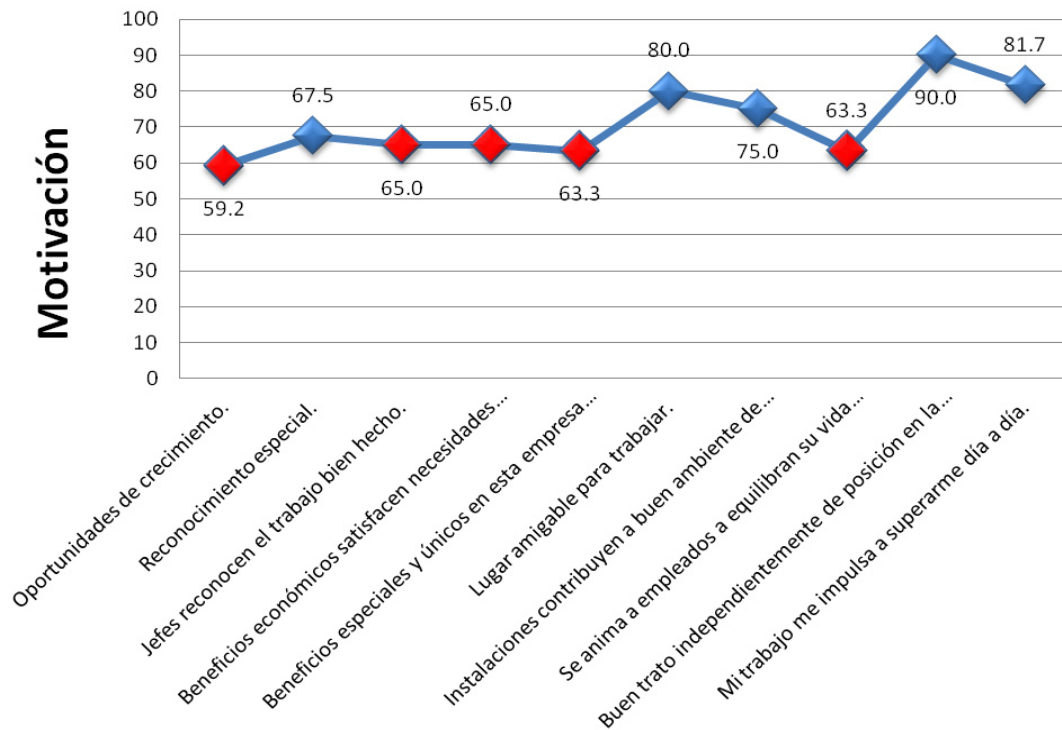
El nivel de motivación de los empleados oscila en un 71%, lo cual puede considerarse un nivel bueno, mas sin embargo puede mejorar atendiendo las necesidades que los empleados consideran más importantes en su desenvolvimiento diario en la organización.

Grafica 10. Motivación a nivel general.

Las graficas que a continuación se presentan nos muestran que el nivel de motivación mas afectado es el extrínseco, siendo el factor mas bajo la carencia de oportunidades de desarrollo.



Grafica 11. Nivel de motivación por tipo.



Grafica 12. Factores más bajos de motivación.

Motivación Extrínseca			Motivación Intrínseca		
	#	%		#	%
Oportunidades de crecimiento.	71	59.2	Lugar amigable para trabajar.	96	80.0
Reconocimiento especial.	81	67.5	Instalaciones contribuyen a buen ambiente de trabajo.	90	75.0
Jefes reconocen el trabajo bien hecho.	78	65.0	Se anima a empleados a equilibrar su vida laboral y personal.	76	63.3
Beneficios económicos satisfacen necesidades básicas.	78	65.0	Buen trato independientemente de posición en la empresa.	108	90.0
Beneficios especiales y únicos en esta empresa (prestaciones).	76	63.3	Mi trabajo me impulsa a superarme día a día.	98	81.7

Propuestas

Lo primero que se debe tomar en cuenta en una empresa para evitar la presencia del acoso laboral, es contar con una adecuada organización y el desarrollo e implementación de instrumentos que ayuden a regular el comportamiento de los empleados, y en caso necesario, sancionar los problemas que se lleguen a presentar.

El mobbing o acoso laboral, es posible prevenirlo y/o aminorar las conductas que se desarrollan mediante una serie de medidas que pueden desarrollar las empresas; el desarrollo de estrategias, técnicas, reglamentos y planes de acción preventivos, ayuda a la detección e intervención oportuna.

Es importante que las empresas, además de buscar el máximo beneficio económico, procuren buscar el bienestar de sus empleados, ya que esto repercutirá directamente en su principal misión. Con el desarrollo de técnicas y estrategias preventivas pueden detectar a tiempo este riesgo y además contar con un plan de intervención.

Las empresas pueden establecer medidas de orden general que prevengan la aparición del acoso laboral, entre estas medidas puede ser:

- Creación de políticas que establezcan modos de conducta entre los empleados para fomentar un ambiente de respeto y tolerancia, aunado a la creación de medidas disciplinarias para los agresores, por ejemplo, despido o reubicación del agresor.
- Ofrecer ayuda a los empleados que caigan en una situación de estrés y/o crisis emocional, apoyándose con especialistas.
- Fomentar una cultura de transparencia en cuanto a información importante y relevante para los empleados de la empresa.
- Invitar a los empleados a participar en decisiones importantes que afecten a la organización.
- Crear planes de desarrollo para los trabajadores.
- Procurar procedimientos de selección, contratación y promoción transparentes.

Todas estas medidas están destinadas a disminuir la tensión nerviosa de los trabajadores y evitar situaciones de estrés que con frecuencia pueden ser la causa de conductas de acoso laboral.

Un proceso que es de gran utilidad, es la implementación de un plan de presentación e integración de los empleados que se incorporan a una organización, además de considerar en la misma contratación, la cultura de la empresa para la selección del candidato más idóneo.

La autonomía del trabajador en sus actividades laborales, es un factor muy sobresaliente para evitar este tipo de situaciones, para esto, es importante que se determinen características generales de cada puesto, capacitar de manera adecuada en cuanto a la organización y priorización de tareas, tiempos necesarios para su desarrollo, nivel de decisión y control de su trabajo, entre otros; al tener todos estos puntos claros, se podrán prevenir y/o reducir los riesgos de indefensión ante nuevas exigencias al empleado.

Además de esto, el contar con un sistema de evaluación detallado, evitará juzgar de manera sesgada el desempeño de un empleado.

La figura del líder es una pieza determinante en este proceso, puesto que debe dominar las situaciones que se le presente: reconocer los conflictos, detectarlos oportunamente, manejarlos de manera adecuada y apoyar la protección y/o defensa de la persona que llegue a sufrir el acoso.

Para los líderes será de gran utilidad la creación de reglas claras y publicas sobre la resolución de este tipo de conflictos, además de establecer un sistema de denuncia que garantice el anonimato del empleado, pues esto ayudara e incitara a realizar las denuncias de los conflictos que no logren ser percibidos, con la tranquilidad de no recibir represarías por ello. Estas denuncias deberán ser evaluadas e investigadas debidamente antes de recurrir a cualquier tipo de amonestación.

La creación de un documento donde se estipulen todos los pormenores de acción ante estas situaciones, generara un compromiso por parte de la organización de no aceptar comportamientos que suponga o puedan inducir una situación de acoso.

En conclusión, las propuestas de manera concreta, y alineadas a los datos obtenidos en la investigación, son las siguientes:

- ✓ Establecer sistemas de evaluación adecuados para cada tipo de puesto.
- ✓ Orientar a los líderes para evitar situaciones autoritarias que puedan generar situaciones de acoso.
- ✓ Crear políticas que establezcan modos de conducta entre los empleados para fomentar un ambiente de respeto y tolerancia, además de incluir medidas disciplinarias para los agresores.
- ✓ Generar la descripción de funciones de cada puesto, estableciendo en ellos todos los pormenores de cada actividad (alcance autónomo, tiempos de entrega, etc.).
- ✓ Implementar procesos de selección y promoción justos y transparentes.
- ✓ Crear planes de desarrollo para los trabajadores.
- ✓ Realizar campañas de reconocimiento para empleados destacados (diplomas, incentivos económicos, etc.)
- ✓ Creación de nuevos convenios con empresas para obtener beneficios para sus empleados, además de homologar los beneficios existentes a todos ellos.
- ✓ Realizar eventos de integración, en los cuales puedan participar las familias de los empleados.

- ✓ Realizar envío de mensajes institucionales que aporten conocimientos en beneficio de la salud, relaciones sociales y tips en pro del equilibrio de vida laboral y personal.
- ✓ Ofrecer ayuda a los empleados que caigan en una situación de estrés y/o crisis emocional, apoyándose con especialistas.
- ✓ Fomentar una cultura de transparencia en cuanto a información importante y relevante para los empleados de la empresa.
- ✓ Invitar a los empleados a participar en decisiones importantes que afecten a la organización.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 En relación a la hipótesis:

Se reafirmo que es aceptada, ya que el nivel de Mobbing en la organización es leve y es orientado casi por igual en todas las direcciones.

5.2 Conclusión central:

El nivel de acoso laboral en el departamento es leve, es recomendable establecer las medidas de prevención necesarias para evitar que este aumente.

Como se mencionó anteriormente, este fenómeno afecta primeramente al empleado, las consecuencias y los niveles de afectación son muy diversos, sin embargo comúnmente el empleado termina siendo afectado social y psicológicamente, por ende su motivación y productividad disminuyen, afectando finalmente en los resultados de la organización.

5.3 Mis aprendizajes:

La presente investigación me permitió, primero que nada, conocer sobre esta problemática que está actualmente afectando muchísimos ámbitos en nuestra sociedad. Era un concepto que desconocía como tal, y gracias a la asesoría de mi tutora, planteándole mis propuestas y observaciones de la empresa en la que lleve a cabo mi investigación, el resultado fue mucho más completo y enriquecedor para mí.

Como parte de mis aprendizajes, se desarrollo el reconocer las conductas que llevan a recaer en este problema, además de poner en práctica las herramientas de evaluación que aprendí a aplicar a lo largo de mi formación.

Fue sorprendente para mi, a través del desarrollo de mi investigación y las múltiples conversaciones realizadas con personas cercanas sobre esta, darme cuenta que es un problema que se da en muchísimas empresas hoy en día, lamentable que es un tema de poca relevancia para ellas, y más preocupante aún, que el silencio consume a muchos por el temor de recibir alguna represalia.

Gracias a los conocimientos adquiridos a través de esta investigación, poseo mas herramientas para el desarrollo de mejores aportes a la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA.

Castellano Arroyo M. Descripción, análisis, diagnóstico y tratamiento de las patologías psiquiátricas de etiología socio-laboral. Alcor. Revista Científico Técnica de Seguridad y Salud Laborales; nº especial o monográfico marzo. Madrid: MGO, 2004; p: 32-48.

Baron Duque (2003). El mobbing y el poder. España: Universidad de Sevilla.

Baron Duque (2004). La espiral del mobbing. España: Universidad de España.

Bosqued, L. (2005). Mobbing. Como prevenir y superar el acoso psicológico. Barcelona: Paidós.

Brodsky, C.M. (1976). The harassed worker. Toronto: Lexington Books, DC Health Company.

Cannon, W. (1935). Stress and strains of homeostasis. Med Sci.

Davis, K. y Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGrawHill, Interamericana.

Einarsen, S., y Raknes, B.I. (1997). Harassment at work and victimization of men. Violence and Victims.

ESADE-RANDSTAD (2003). Informe RANDSTAD. Calidad de trabajo de la Europa de los Quince. El acoso moral.

ESADE-RANDSTAD. (2003). Informe Randstad. Calidad del trabajo de la Europa de los Quince. El acoso moral.

González de Rivera, J. (2000). Síndrome de acoso institucional. Diario Medico.

González de Rivera, J. (2002), El mobbing en las organizaciones. Barcelona: Kairos.

González de Rivera, J. (2005). Las claves del Mobbing. España; EOS.

Herzberg (1968) One More Time: How do you Motivate Employees. Harvard Business Reviews, January-February.

Herzberg, F. (1966). Work and the Nature of Man. New York.

Herzberg, F.; Mausner, B., Snyderman, B. (1959). The Motivation to Work. New York: Wiley.

Hirigoyen, M. (1999). El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana. Barcelona: Paidós.

Hoel, H. y Cooper, C.L. (1999). The role of 'intent' in perceptions of workplace bullying. Paper presented at the 9th European Congress on Work and Organisational Psychology: Innovations for Work, Organisation and Well-Being. Espoo-Helsinki (Finlandia).

Hogg, M. y Vaughan, G. (1995). Social Psychology. An Introduction. Englewood Prentice Hall.

Leymann H. (1986) Mobbing, la persécution au travail. Paris: Seuil.

Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. Violence and Victims

Leymann, H. (1993). Mobbing, Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt

Leymann, H. (1996). Mobbing. La persecution au travail. Paris: Du Seuil.

Lorenz, K. (1993), Estoy aquí ¿Dónde estás tú?, Barcelona: RBA editores (trabajo original publicado en 1963).

Piñuel y Zavala, I. (2001). Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. España: Sal Terrae.

Piñuel y Zavala, I. (2001). Mobbing. Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. España: Sal Terrae.

Piñuel, I. (2001). Estudio Barometro Cisneros II. Madrid: Universidad de Alcalá de Henares.

Plumise, L. (1991). A Visit with Fred Herzberg. En: Management Newsletter, May.

Ramlall, S. (Septiembre, 2004). A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. Journal of American Academy of Business, Cambridge.

Sáez, M., y García-Izquierdo, M. (2001). Violencia psicológica en el trabajo: el mobbing. Madrid: Psicología Pirámide.

Thomas Crowell. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees. En: Harvard Business Review, vol 46, January-February.

Zapf, D. (1999) Organisational, work group related and personal causes of mobbing I bullying at work. International Journal of Manpower.

Consulta electronica:

El Universal (2014). Management. Terror en la oficina.
<http://www.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2014/impreso/terror-108041.html>

Excelsior (2014). El acoso laboral es una epidemia en México.
<http://www.excelsior.com.mx/nacional/2014/11/08/991302>

Juan F. Manso Pinto (2002), El legado de Frederick Irving Herzberg
<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/viewFile/849/757>.

Lorenz, K. (1966). On aggression. En F. Mansilla Izquierdo, Manual de Riesgos Psicosociales en el trabajo: Teoria y Practica. En psicología Online
http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo5_1.shtml

Parés, M. Las Fases del Mobbing. Fuente: www.acosomoral.org (2004) y
<http://miarroba.com/foros/ver.php?foroid=40996> (2002)

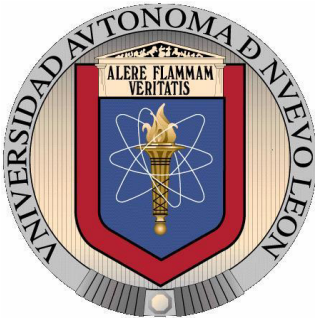
Psicología Online. Acoso Laboral.
http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo5_3.shtml

Tecnológico de Monterrey, (2014). Mobbing, Razón de deserción laboral.
[http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/opinion+y+analisis/firmas/dr.+said+robles+casolco/op\(7abr14\)saidrobles](http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/opinion+y+analisis/firmas/dr.+said+robles+casolco/op(7abr14)saidrobles)

UDG (2011). En México 8 de cada 10 trabajadores han sufrido mobbing.
<http://www.udg.mx/es/noticia/en-mexico-8-de-cada-10-trabajadores-han-sufrido-mobbing>

ANEXOS.

ANEXO 1.



Escala Cisneros®.

Notas Aclaratorias.

- El presente estudio es confidencial y se garantiza el anonimato de las personas que participan.
- Se recomienda se disponga de un periodo de tiempo suficiente en el que pueda leer tranquilamente y responder a conciencia lo mas honestamente posible.
- Esta información será utilizada con fines académicos.

¡Gracias por su colaboración!

I. Datos del informante clave.

Subraye las opciones que correspondan a su persona.

Puesto:	Edad:	Género:	Antigüedad:
1. Subdirector y/o Gerente.	1. De 18 a 25 años.	1. Masculino.	1. De 0 a 5 años.
2. Coordinador y/o supervisor.	2. De 26 a 35 años.	2. Femenino.	2. De 5 a 10 años.
3. Analista y/o auxiliar.	3. De 36 a 45 años.		3. De 10 a 15 años.
	4. De 45 años a más.		4. De 15 años a más.

II. Instrucciones.

- Señale frente a cada cuestionamiento 1, 2, 3 o varios, además del grado de frecuencia según sea el caso.
 1. Jefes o supervisores.
 2. Compañeros de trabajo.
 3. Subordinados.

III. Preguntas:

¿Cuáles de los siguientes comportamientos se han ejercido en usted?

Comportamientos	¿Quién/es?	Frecuencia del comportamiento			
		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
1. Mi superior restringe mis posibilidades de comunicarme, hablar o reunirme con él.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
2. Me ignoran o me excluyen, fingen no verme o me hacen "invisible".		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
3. Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
4. Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios o mi ética.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
5. Evalúan mi trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
6. Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
7. Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
8. Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
9. Me asignan tareas rutinarias o sin valor o interés alguno.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
10. Me abruman con una carga de trabajo insoportable de manera malintencionada.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
11. Me asignan tareas que ponen en peligro mi integridad física o mi salud a propósito.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
12. Me impiden que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
13. Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez

14. Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
15. Minusvaloran y echan por tierra mi trabajo, no importa lo que haga.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
16. Me acusan injustificadamente de incumplimientos, errores, fallos, inconcretos y difusos.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
17. Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
18. Se amplifican y dramatizan de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
19. Me humillan, desprecian o minusvaloran en público ante otros colegas o ante terceros.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
20. Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios (rescisión de contrato, expedientes, despido, etc.).		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
21. Intentan aislarme de mis compañeros dándome trabajos o tareas que me alejan físicamente de ellos.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
22. Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
23. Buscan pretextos para hacerme enojar.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
24. Me menosprecian personal o profesionalmente.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
25. Hacen burla de mí o bromas intentando ridiculizar mi forma de hablar, de andar, etc.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
26. Recibo feroces e injustas críticas acerca de aspectos de mi vida personal.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
27. Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
28. Recibo amenazas por escrito o por teléfono en		Muy	Frecuentemente	A	Rara

mi domicilio.		frecuentemente		veces	vez
29. Me elevan la voz para intimidarme.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
30. Me zarandean y/o empujan físicamente para intimidarme.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
31. Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de mí.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
32. Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mí de manera malintencionada.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
33. Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
34. Limitan malintencionadamente mi acceso a cursos, promociones, ascensos, etc.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
35. Me atribuyen malintencionadamente conductas ilícitas o antiéticas para perjudicar mi imagen y reputación.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
36. Recibo una presión indebida para sacar adelante el trabajo.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
37. Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
38. Modifican mis responsabilidades o las tareas a ejecutar sin decirme nada.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
39. Desvaloran continuamente mi esfuerzo profesional.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
40. Intentan persistentemente desmoralizarme.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
41. Utilizan varias formas de hacerme incurrir en errores profesionales de manera malintencionada.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
42. Controlan aspectos de mi trabajo de forma malintencionada para provocar una renuncia.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez

43. Me lanzan insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas.		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez
---	--	--------------------	----------------	---------	----------

- Selecciona la opción que mejor describa tu percepción.

Formulación	Percepción			
	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez
1. En esta empresa existen buenas oportunidades de crecimiento.	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez
2. Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez
3. Los jefes reconocen el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra.	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez
4. Los beneficios económicos que recibo satisfacen mis necesidades básicas.	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez
5. Tenemos beneficios especiales y únicos en esta empresa (prestaciones).	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez
6. Este es un lugar amigable para trabajar.	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez
7. Las instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo.	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez
8. A las personas se les anima a que equilibren su vida laboral y su vida personal.	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez
9. Me tratan bien independientemente de mi posición en la empresa.	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez
10. Mi trabajo me impulsa a superarme día a día.	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez