



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**“EL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO Y SU IMPACTO
EN EL CLIMA LABORAL, EN UNA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA
Y OTRA DE SALUD”**

TESIS

**QUE COMO PARTE DE LOS REQUISITOS PARA OBTENER
EL GRADO DE DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

ELIZABETH GUTIÉRREZ LÓPEZ

DIRIGIDA POR:

DRA. GLORIA ARROYO JIMÉNEZ

SANTIAGO DE QUERÉTARO, QRO., MAYO DE 2010.



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado
Doctorado en Administración

NOMBRE DE LA TESIS

El Acoso psicológico en el Trabajo y su impacto en el Clima Laboral, en una Organización Educativa y otra de Salud

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Doctor en Administración

Presenta:
Elizabeth Gutiérrez López

Dirigido por:
Dra. Gloria Arroyo Jiménez

SINODALES

Dra. Gloria Arroyo Jiménez
Presidente


Dr. Marco Antonio Carrillo Pacheco
Secretario


Dr. Fernando Barragán Naranjo
Vocal

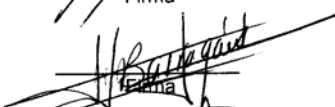
Dra. Clara Escamilla Santana
Suplente

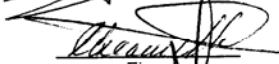
Dra. Amalia Rico Hernández
Suplente

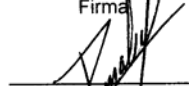
M. I. Héctor Fernando Valencia Pérez
Director de la Facultad
De Contaduría y Administración



Firma


Firma


Firma


Firma


Firma


Firma

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval
Director de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Mayo, 2010
México

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo: encontrar en qué medida se relacionó el acoso psicológico en el Trabajo (mobbing) con los procesos organizacionales en dos tipos de organizaciones llamadas para fines de este estudio: empresa pública y privada y su impacto en el clima laboral, utilizando como indicador el Clima laboral. El total de organizaciones en donde se realizó el muestreo fue: 3 organizaciones educativas; 3 organizaciones de salud; 1 Estatal y 1 Organización Privada, con un total de 421 trabajadores encuestados asentadas en la ciudad de Querétaro, Qro. La muestra fue no probabilística de sujetos voluntarios. Fue una investigación cuantitativa y su alcance exploratorio, descriptivo y correlacional. Se utilizaron dos instrumentos el LIPT60 de Leymann que mide 60 estrategias de acoso psicológico y otro que mide 8 indicadores del clima organizacional del Dr. Jaime Grados (UNAM). De manera general se pudo demostrar que si existe el Acoso Laboral en las diferentes organizaciones en diferente proporción, esto se pudo constatar en el estudio descriptivo y exploratorio ya que de las 228 personas en las organizaciones educativas y 113 en las de salud con un total de 341 personas entre hombres y mujeres se vio que existió mayor acoso laboral en las organizaciones públicas más que en las organizaciones privadas. El mayor acoso se dio en los hombres (promedio 0.390); que las mujeres (0.316), esto implica que el acoso laboral no está predeterminado por el género sino que puede darse tanto en hombres como en mujeres. En las organizaciones de salud la estrategia más utilizada para acosar a la víctima es: daño a sus cosas personales y a su persona. Y en la educativa fue: limitar su comunicación. En relación a la opinión de la percepción que tienen los empleados en cuanto a que si hay Acoso Psicológico y éste repercute en el clima organizacional; en la empresa pública (promedio 1.54) los trabajadores calificaron más alto el impacto en el Clima Laboral del mobbing, a diferencia de la privada (promedio 1.48). Además ponderaron más abiertamente este aspecto calificándolo entre un poco y extremadamente cuando se hizo la correlación de Acoso Laboral vs Clima laboral. En ambas organizaciones se pudo observar que si bien no se encontró correlación entre los indicadores del clima laboral y las 6 estrategias del mobbing; si se pudo corroborar que el clima no es calificado como excelente, tiende más a ser valorado como aceptable y regular, y también se concluyó que la dimensión del clima laboral mejor calificada fue La Calidad de Vida en el Trabajo esto es un hallazgo de esta investigación.

(Palabras clave: Mobbing, y clima laboral en general)

SUMMARY

The objective of this research was to find to what degree workplace mobbing is related to organizational processes in two types of organizations, which in this study are called public and private companies, and its impact on the workplace environment; the workplace environment was used as an indicator. The organizations in which the sampling was carried out were: 3 educational organizations, 3 health organizations, 1 state organization and 1 private organization, which a total of 421 workers from the City of Queretaro interviewed. The sampling was non-probabilistic and was carried out on volunteers. It was a quantitative type research and its scope was exploratory, descriptive and correlational. Two instruments was used – Leymann`s LIPT60 - which measures 60 strategies for workplace mobbing and another that measures 8 indicators regarding workplace environment by Dr. Jaime Grados (UNAM). In general it was demonstrated that workplace mobbing exists in different organizations and in different proportions. This was shown in the descriptive and exploratory study, since of 228 people in the educational organizations and 113 in health organizations, for a total of 341 people including both men and women, we observed that there is greater workplace mobbing in public organizations than in private ones. Mobbing was higher among men (average 0.390) than among women (0.316). This implies that workplace mobbing is not predetermined by gender since it exists among both men and women. In health organizations, the mobbing strategy most used is damaging personal belongings and hurting the person. In educational organizations it consisted of limiting communication. Regarding the perception held by employees about whether there is mobbing and if it has repercussions on the workplace environment: in public companies (average 1.54) workers evaluated the impact on the workplace environment as the highest; this is in contrast to private companies (average 1.48). In addition they weighed this aspect more openly, evaluating it as being between light and extreme when the correlation of mobbing vs. workplace environment was made. In both organizations, although no correlation was found between workplace environment indicators and the 6 mobbing strategies, we were able to corroborate that the environment is not evaluated as excellent, but rather as acceptable or ordinary. We also concluded that the dimension of the workplace environment with the best evaluation was that of workplace life quality. The latter is a finding of this research paper.

(Key words: Mobbing, general workplace climate)

DEDICATORIAS

A Gustavo mi esposo con todo mi cariño por sus años de paciencia, apoyo incondicional, amor y dedicación hacia mí y mis hijos.

A mis hijos Anabel y Gustavo a quienes amo por ser buenos hijos pero principalmente excelentes personas de las que estoy muy orgullosa.

A mi nieta Melissa Gisselle mi “huesito alegre”, por ser una niña preciosa e inteligente quien vino a dar mucha luz a mi vida.

A mi mamá “Doña Licha” a quien quiero con todo mi corazón y de quien heredé, la alegría por la vida, la lucha constante, la fortaleza y los nobles sentimientos.

A mi papá Rubén “mi querido Capitán” a quien siempre llevo en mi corazón aunque ya no esté conmigo pero que seguro le daría una enorme alegría de ver a “su golich” -como él me llamaba-, como una mujer realizada en su vida personal pero principalmente como profesionalista.

A mis hermanos Rubén, Gloria, Yola, Pati y Sandra a quienes quiero y admiro por las cualidades tan bellas que cada uno tiene y de las cuales también he aprendido mucho.

Y al Ing. Salvador Alfonso Gutiérrez López mi hermano “Chava” hombre lleno de virtudes, pero primero y antes que todo por ser un gran Ser Humano del que he aprendido mucho también y a quien le debo el nacimiento de esta idea tema de este trabajo. Idea que ahora veo cristalizada gracias a su total ayuda desinteresada para ver realizado este gran sueño ahora realidad. Gracias hermano te quiero mucho.

AGRADECIMIENTOS

A mí Directora de tesis la Dra. Gloria Arroyo Jiménez, por estar conmigo desde el comienzo de este proyecto ahora realizado gracias a su confianza, conocimientos, orientación y ayuda y a quien ahora con todo respeto puedo llamar amiga.

Al Dr. Marco A. Carrillo Pacheco, a quien admiro y respeto y agradezco, su gran disposición y ayuda para llevar a cabo la finalización de este proyecto y formar parte de este gran equipo de sinodales.

Al Dr. Fernando Barragán Naranjo a quien también admiro y respeto, por mostrarme su confianza y estar siempre pendiente motivándome para ver finalizado este arduo trabajo.

A la Dra. Clara Escamilla Santana, muchísimas gracias por su gran orientación, ayuda y paciencia en atender cada una de mis dudas en la reorientación de todo mi trabajo a través de su experiencia y conocimientos.

A la Dra. Amalia Rico Hernández, a quien aprendí a conocer como compañera y profesionalista durante los 3 años del Doctorado y ahora tener el gusto y honor para mí de contar como parte de mis sinodales, muchas gracias Amalia..

Al Dr. Manuel Pando Moreno Gran Persona en todos los aspectos, a quien tuve la suerte de encontrar en todo este proceso y de quien recibí en todo momento apoyo y ayuda desinteresada para la culminación de mi trabajo.

Al Mtro. Sergio Becerril Calderón a quien estimo mucho, por su gran ayuda en la estructuración y esclarecimiento de mis ideas para planear y llevar a cabo mi tesis gracias a sus conocimientos y experiencia.

Al Dr. Manuel Guzmán Treviño compañero de trabajo y de cubículo, a quien admiro y quiero mucho como persona y profesionalista. Gracias por darme alientos

desde el principio de este proyecto y motivarme que cada vez que veía que quería abandonar “el barco”.

A la Mtra. Guadalupe Rivera Ramírez, a quien considero además de una gran compañera una amiga por apoyarme cuando yo más lo necesité, muchas gracias Lupita.

Al Mtro. Jaime E. Rivas Medina, a quien admiro profesionalmente y quiero, por ser una gran persona y un gran amigo. Gracias Jaime por mostrar siempre tu confianza en mi trabajo y por apoyarme siempre que lo he necesitado.

A la Dra. Ma. Guadalupe Reyes Olvera, por su amistad, confianza y apoyo incondicional.

Al Mtro. José Juan Martínez Juárez, que como siempre me brindó su apoyo y ayuda desinteresada para el logro de este objetivo.

Y un agradecimiento especial para Norma, Rosy y Pedro por su amistad y apoyo invaluable.

A TODOS MI ETERNO AGRADECIMIENTO

ÍNDICE

	PÁGINAS
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	vi
Índice de figuras	xxii
Índice de tablas	xxvi
INTRODUCCIÓN	1
1. ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y ORGANIZACIONES PRIVADAS	
1.1 Diferencia entre una Organización Pública y la Privada	12
1.2 ¿Cuáles serían las diferencias más notables?	15
1.3 Los desarrollos y el "Tercer Mundo"	17
2. LA ADMINISTRACIÓN ANTE LOS RETOS DEL NUEVO SIGLO	
2.1 La Administración y el Comportamiento Organizacional	23
2.2 Competencias del nuevo Administrador	26
3. EL CLIMA LABORAL	
3.1 Clima Corporativo	33
3.2 Historia y definición del concepto de Clima	36
3.3 La Organización, creadora de clima y cultura	39

3.4 Factores determinantes del clima	40
3.4.1 Relativos a las personas	42
3.4.2 Los relativos a la organización y al grupo	43
3.5 Diferentes perspectivas teóricas sobre el concepto.	
Fernández (2004)	43
3.5.1 Perspectiva objetiva o realista	44
3.5.2 Perspectiva fenomenológica o subjetiva	44
3.5.3 Perspectiva interaccionista	45
3.6 Características generales y dimensiones del clima	46
3.7 Condiciones de trabajo y clima laboral	48
3.7.1 Las condiciones de empleo	49
3.7.2 Las condiciones ambientales	50
3.7.3 La carga física del trabajo	50
3.7.4 La carga mental del trabajo	50
3.7.5 Aspectos Psicosociales y Organizacionales del Trabajo	51
3.7.6 Condiciones de seguridad y prevención	51
3.7.7 Existencia de riesgos y problemas de salud Concretos	51
3.8 Condiciones sociales, clima laboral y dimensiones del ambiente organizacional	53
3.9 Diferentes conceptos del clima laboral y sus variables	58
4. LA APROXIMACIÓN PSICOLÓGICA AL TRABAJO EN UN ENTORNO LABORAL CAMBIANTE	
4.1 El Trabajo como fenómeno social y como actividad humana	69

4.2	Transformaciones en el entorno socio-económico y en el mercado laboral relevantes para la actividad laboral	72
4.2.1	Factores externos que delimitan el cambio en el contexto del Trabajo	72
4.2.2	La nueva economía	73
4.2.3	La innovación tecnológica	74
4.2.4	La nueva sociedad	75
4.2.5	La nueva demografía poblacional	76
4.3	Cambios en el trabajo y sus implicaciones para la actividad laboral y los sistemas de trabajo	77
4.3.1	Las nuevas formas de producción	77
4.3.2	Los nuevos tipos de organización	77
4.3.3	El nuevo tipo de trabajo	79
4.3.4	Los nuevos trabajadores	80
4.3.5	La nueva concepción del ocio y del tiempo libre	82
4.4	El estudio del trabajo desde la Psicología Organizacional y desde la Psicología del Trabajo	83
4.4.1	La Psicología de las Organizaciones	84
4.4.2	La Psicología de los Recursos Humanos	85
4.4.3	La Psicología del Trabajo	85
5.	EL ACOSO LABORAL: MOBBING	
5.1	¿Qué se entiende por Mobbing?	87
5.1.1	Diferencias con otros tipos de situaciones laborales	89
5.1.2	¿Qué lleva a una persona a acosar a otra y por qué medios puede conseguir desestabilizarla?	89

5.1.3	Acoso en los ámbitos laborales	91
5.1.4	Organizaciones más susceptibles al Acoso	91
5.1.5	Causas Organizacionales que pueden propiciar el acoso psicológico en el trabajo	91
5.1.6	Conductas que se pueden generar en el individuo por Acoso Psicológico en el Trabajo	92
5.1.7	Definición que se retomará de los autores vistos, para fines de esta investigación	93
5.2	Antecedentes	93
5.2.1	A nivel nacional	94
5.2.2	Antecedentes a nivel Internacional	96
5.2.3	Elementos principales que pueden causar el acoso psicológico en el trabajo	97
5.3	Las distintas aproximaciones al fenómeno	98
5.3.1	El Mobbing	98
5.3.2	El Bulling	100
5.3.3	El Harassment	100
5.3.4	Los whistleblowers	101
5.3.5	El Ijime	101
5.4	Los Métodos de Acoso	106
5.4.1	Atentados contra las condiciones de trabajo	106
5.4.2	Aislamientos y rechazo de la comunicación	107
5.4.3	Atentados contra la dignidad	108
5.4.4	Violencia verbal, física o sexual	108
5.5	Los distintos tipos de Acoso	109
5.5.1	El Acoso vertical descendente (procedente de la	

	jerarquía)	109
5.5.2	El Acoso horizontal (procedente de los colegas)	110
5.5.3	El Acoso mixto	110
5.5.4	El Acoso ascendente	110
5.6	El Acoso Psicológico en determinados sectores de la Actividad	110
5.6.1	En el Ejército	112
5.6.2	Dentro del Sector médico social	112
5.6.3	Dentro del Sector educativo	114
5.6.4	En el mundo de la Investigación	114
5.7	Resumen diferentes conceptos del Mobbing	115
6.	ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO	
6.1	Una Epidemia Organizativa	123
6.1.1	Las Manifestaciones de acoso	124
6.1.2	Síntomas de las personas que padecen el acoso	124
6.1.3	Estrategias utilizadas para someter a las víctimas	126
6.1.4	Respuesta de la organización ante el acoso: La Negación	126
6.1.5	Fases del acoso laboral en la Organización	127
6.1.6	¿En qué consiste el Acoso Laboral?	129
6.1.7	Tipos de acoso en función del origen de los ataques	129
6.2	Los efectos del Acoso Psicológico en las víctimas	130
6.2.1	En la salud física	130
6.2.2	En lo psicológico	132
6.2.3	En las relaciones interpersonales y en la vida social	133

6.2.4	En la esfera familiar y social: el aislamiento	134
6.2.5	En la economía de la víctima: la precariedad	
	Económica	134
6.2.6	En la esfera profesional de la víctima: el final de la	
	Empleabilidad	135
6.2.7	¿Qué he hecho yo para merecer esto? ¿Por qué a mí?	135
6.2.8	Perfil profesiográfico de la víctima del psicoterror	
	laboral	136
6.2.9	El hostigador y sus características psicológicas	137
6.2.10	Las tres condiciones básicas del asesinato	
	psicológico: el secreto, la vergüenza (culpa) de la	
	víctima y los testigos mudos	137
	6.2.10.1 El secreto de sus actuaciones	138
	6.2.10.2 La vergüenza (culpabilización de la víctima)	138
	6.2.10.3 Los testigos mudos	138
6.2.11	Capacidades de manipulación	139
	6.2.11.1 Los procedimientos sancionadores	139
	6.2.11.2 El control dual	140
	6.2.11.3 El enemigo es otro	140
	6.2.11.4 El intermediario o árbitro "de buena fé"	140
	6.2.11.5 La monitorización perversa (y amenaza)	
	contra las bajas laborales	141
	6.2.11.6 La reunión sorpresa	141
	6.2.11.7 La denegación de representación o apoyo	
	legal	141
	6.2.11.8 Simular ser el "mejor amigo"	142

6.2.11.9	La implementación de sistemas internos de delación	142
6.2.11.10	La promoción-trampa	143
6.2.11.11	La versión unilateral o el uso de argumentos de una sola de las partes	143
6.2.11.12	El multi-acoso o acoso "de oca a oca"	144
6.2.11.13	El acoso aleatorio	144
6.2.11.14	La remoción del puesto aprovechando la ausencia	144
6.2.11.15	El despido "cortina de humo"	145
6.3	El retrato robot del asesino: un psicópata en serie	145
6.3.1	La descripción de las víctimas	145
6.3.2	La explicación de los comportamientos patológicos del acosador	146
6.3.3	La comprensión del comportamiento del acosador desde la psicología	147
6.4	Factores organizacionales que promueven y/o facilitan la aparición del fenómeno de hostigamiento psicológico en el trabajo (Acoso Psicológico en el trabajo). Caso en Uruguay	148
6.4.1	Las causas del hostigamiento	154
6.4.2	Temas Organizacionales	154
6.4.3	Grupo Social	155
6.4.4	Víctima	156
6.4.5	Hostigador	156
6.4.6	Los medios para hostigar	157

6.4.7	Etapas	157
6.4.8	Las consecuencias	158
6.4.9	Método	158
6.4.10	Resultado	159
	6.4.10.1 Las víctimas	159
	6.4.10.2 Los medios de hostigamiento utilizados	160
	6.4.10.3 Respecto al inicio que las víctimas atribuyen al hostigamiento	162
6.4.11	Las empresas y sus características	166
6.4.12	Discusión	167
6.4.13	Conclusión	169
6.5	Elementos y dinámica psicosocial del acoso institucional: cómo prevenirlo y neutralizarlo	169
6.5.1	Características Generales	170
6.5.2	Escenario y etapas del acoso	172
	6.5.2.1 Escenario	172
	6.5.2.2 Privacidad o lejanía del control público o del estado de derecho	172
	6.5.2.3 Clausura o restricción de las posibilidades de abandono del escenario	173
6.5.3	Pragmatismo, inestabilidad o ambigüedad de la cultura de autocontrol de la conducta social	174
6.5.4	Etapas	177
6.5.5	Incidentes críticos	181
6.5.6	Acoso y Estigmatización	183
6.5.7	Factores de personalidad	185

6.5.8	Polarización del grupo	186
6.5.9	Pensamiento grupal	187
6.5.10	Intervención de autoridades y profesionales	190
6.5.11	Exclusión	193
6.5.12	Intervención de la justicia	194
6.5.13	Al respecto se apuntan algunas ideas	195
6.5.14	Remedios psicosociales básicos	196
6.5.15	Resumen y conclusiones	198
6.6	La violencia en el trabajo y sus manifestaciones	199
6.6.1	La violencia en el trabajo	201
6.6.2	Manifestaciones	204
6.6.3	Derechos humanos que se vulneran	207
6.6.4	Cómo hallar la prueba	208
6.6.5	Conclusiones	209
6.6.6	¿Cómo se puede saber si los ocupados son Sometidos a estrés o a burnout?	210
7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		
7.1	Antecedentes de investigaciones sobre Mobbing	218
7.2	Problema de estudio	221
7.3	Contexto	223
7.4	Población	225
7.5	Muestra	226
7.6	Tipo de investigación	226
7.7	Variables	226

7.8	Indicadores	227
7.8.1	Del Acoso Laboral	227
7.8.2	Del Clima Laboral	227
7.9	Operacionalización de las variables e indicadores	228
7.10	Validez del LIPT-60	229
7.11	Cuestionario de Clima Laboral	231
7.11.1	Validez y Confiabilidad	231
7.12	Procedimiento para el análisis estadístico	231
7.12.1	Estudio descriptivo	231
7.12.2	Estudio exploratorio (Segundo análisis estadístico)	232
7.12.3	Estudio correlacional (Tercer análisis estadístico)	233
8.-	ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS	
8.1	Número de encuestas realizadas en las organizaciones educativas y de salud por genero (n=341)	234
8.2	Comparativo entre las estrategias de acoso laboral y de la percepción de la afectación del acoso en el clima laboral en Organizaciones Educativas y de Salud	236
8.3	Comparativo de los promedios de las 6 maniobras de Leymann (González de Rivera Revuelta 2005), para destruir a un buen profesional	238
8.4	Percepción del mobbing en la Empresa Pública vs Empresa Privada (n=341)	240
8.5	Resultados en la Empresa Pública de las 6 estrategias del mobbing vs Género	241

8.6 Resultados en la Empresa Pública de las 6 estrategias del mobbing vs Rango de Edades	242
8.7 Resultados en la Empresa Pública de las 6 estrategias del mobbing vs Estado Civil	243
8.8 Resultados en la Empresa Pública de las 6 estrategias del mobbing vs Tipo de Puesto	244
8.9 Resultados en la Empresa Pública de las 6 estrategias del mobbing vs Antigüedad	245
8.10 Resultados correlación de Pearson de la percepción del mobbing vs Liderazgo en la Empresa Pública (pregunta 61)	246
8.11 Resultados correlación de Pearson del Liderazgo vs Acoso Laboral en la Empresa Pública (encuesta 60 estrategias)	247
8.12 Resultados de la frecuencia del Acoso Laboral vs Liderazgo por número de personas en la Empresa Pública (encuesta 60 estrategias)	248
8.13 Resultados correlación de Pearson del Estrés vs Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Pública (Pregunta 61)	249
8.14 Resultados Coeficiente de correlación de Pearson del Estrés vs Acoso Laboral en la Empresa Pública (Encuesta 60 Estrategias)	250
8.15 Resultados de la frecuencia del Acoso Laboral vs Estrés por número de personas en la Empresa Pública (encuesta 60 estrategias)	251
8.16 Resultados Coeficiente de correlación de Pearson del factor Comunicación vs Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Pública (Pregunta 61)	252

8.17 Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Comunicación vs Acoso Laboral en la Empresa Pública (Encuesta 60 estrategias)	253
8.18 Resultados de la frecuencia del Acoso Laboral vs Comunicación por número de personas en la Empresa Pública (encuesta 60 estrategias)	254
8.19 Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Trabajo en Equipo vs Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Pública (Pregunta 61)	255
8.20 Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Trabajo en Equipo vs Acoso Laboral en la Empresa Pública (encuesta 60 estrategias)	256
8.21 Resultados de la frecuencia del Acoso Laboral vs Trabajo en Equipo por número de personas en la Empresa Pública (encuesta 60 estrategias)	257
8.22 Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Calidad de Vida vs Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Pública (Pregunta 61)	258
8.23 Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Calidad de Vida vs Acoso Laboral en la Empresa Pública (encuesta 60 estrategias)	259
8.24 Resultados de la frecuencia del Acoso Laboral vs Calidad de Vida por número de personas en la Empresa Pública (encuesta 60 estrategias)	260
8.25 Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Integración vs Percepción del Acoso Laboral en la	

	Empresa Pública (Pregunta 61)	261
8.26	Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Integración vs Acoso Laboral en la Empresa Pública (encuesta 60 estrategias)	262
8.27	Resultados de la frecuencia del Acoso Laboral vs Integración por número de personas en la Empresa Pública (encuesta 60 estrategias)	263
8.28	Resultados Empresa Privada del mobbing (6 estrategias) vs Género	264
8.29	Resultados Empresa Privada del mobbing (6 estrategias) vs Rango de Edad	265
8.30	Resultados Empresa Privada del mobbing (6 estrategias) vs Estado Civil	266
8.31	Resultados Empresa Privada del mobbing (6 estrategias) vs Tipo de Puesto	267
8.32	Resultados Empresa Privada del mobbing (6 estrategias) vs Antigüedad	268
8.33	Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Liderazgo vs Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Privada (pregunta 61)	269
8.34	Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Liderazgo vs Acoso Laboral en la Empresa Privada (encuesta 60 estrategias)	270
8.35	Resultados de la frecuencia del Acoso Laboral vs Liderazgo en la Empresa Privada (encuesta 60 estrategias)	271
8.36	Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor	

	Estrés vs Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Privada (pregunta 61)	272
8.37	Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Estrés vs Acoso Laboral en la Empresa Privada (encuesta 60 estrategias)	273
8.38	Resultados de la frecuencia del Acoso Laboral vs Estrés en la Empresa Privada (encuesta 60 estrategias)	274
8.39	Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Trabajo en Equipo vs Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Privada (pregunta 61)	275
8.40	Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Trabajo en Equipo vs Acoso Laboral en la Empresa Privada (encuesta 60 estrategias)	276
8.41	Resultados de la frecuencia del Acoso Laboral vs Trabajo en Equipo en la Empresa Privada (encuesta 60 estrategias)	277
8.42	Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Calidad de Vida vs Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Privada (pregunta 61)	278
8.43	Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Calidad de Vida vs Acoso Laboral en la Empresa Privada (encuesta 60 estrategias)	279
8.44	Resultados de la frecuencia del Acoso Laboral vs Calidad De Vida en la Empresa Privada (encuesta 60 estrategias)	280
8.45	Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Comunicación vs Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Privada (pregunta 61)	281

8.46	Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Comunicación vs Acoso Laboral en la Empresa Privada (encuesta 60 estrategias)	282
8.47	Resultados de la frecuencia del Acoso Laboral vs Comunicación en la Empresa Privada (encuesta 60 estrategias)	283
8.48	Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Integración vs Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Privada (pregunta 61)	284
8.49	Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Integración vs Acoso Laboral en la Empresa Privada (encuesta 60 estrategias)	285
8.50	Resultados de la frecuencia del Acoso Laboral vs Integración en la Empresa Privada (encuesta 60 estrategias)	286
8.51	Resultados de los Promedios de las dimensiones del Clima Laboral por Genero en la Empresa Pública (n=24), en Comparación con la Empresa Privada (n=56)	287
9.-	CONCLUSIONES, DISCUSIÓN Y RECOMENDACIONES	
9.1	Conclusiones y discusión	290
9.2	Recomendaciones	301
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	303
	ANEXOS	
1	Desarrollo Histórico del Instrumento utilizado en	

	esta Investigación. LIPT 60 Inventario de Acoso Psicológico de Leymann	309
2	LIPT 60 (Leymann Inventory of Psychological Terrorization)	314
3	Cuestionario. Clima Laboral	316
4	Procedimiento de los análisis de datos, promedios y correlaciones	322

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA		PÁGINA
2.1	Esquema Comparativo de las teorías de la Administración Chiavenato (1998)	25
2.2	Actividades de un Administrador Eficaz Robbins (2004)	26
2.3	Capacidades y Competencias del Nuevo Administrador	27
2.4	Ciencias abocadas al estudio de la Conducta o del Comportamiento Humano	28
2.5	Interacción Individuo-Organización	30
4.1	El contexto cambiante del Trabajo	73
7.1	Marco teórico conceptual del Acoso Psicológico en el trabajo	222
8.1	Encuestas realizadas en las Instituciones Educativas y de Salud. Por género y edad (n=341).	234
8.2	Comparativo entre las estrategias de Acoso Laboral y la percepción de la afectación de éste en el Clima Laboral en las Organizaciones Salud-Educación (n=341)	235
8.3	Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Pública vs Empresa Privada (n=341)	239
8.4	Estrategias del Acoso Laboral vs Género en la Empresa Pública (n=24)	240

FIGURA		PÁGINA
8.5	Acoso Laboral vs Rango de Edades en la Empresa Pública (n=24)	241
8.6	Acoso Laboral vs Estado Civil en la Empresa Pública (n=24)	242
8.7	Acoso Laboral vs Tipo de Puesto en la Empresa Pública (n=24)	243
8.8	Acoso Laboral vs Antigüedad en la Empresa Pública (n=24)	244
8.9	Correlación de Liderazgo vs Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Pública (n=24)	245
8.10	Correlación del Liderazgo vs Encuesta del Acoso Laboral en la Empresa Pública (n=24)	246
8.11	Correlación del Estrés vs Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Pública (n=24)	248
8.12	Correlación del Estrés vs Encuesta del Acoso Laboral en la Empresa Pública (n=24)	249
8.13	Correlación de Comunicación vs Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Pública (n=24)	251
8.14	Correlación de Comunicación vs Encuesta del Acoso Laboral en la Empresa Pública (n=24)	252
8.15	Correlación de Trabajo en Equipo vs Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Pública (n=24)	254
8.16	Correlación de Trabajo en Equipo vs Encuesta del Acoso Laboral en la Empresa Pública (n=24)	255

FIGURA		PÁGINA
8.17	Correlación de Calidad de Vida vs Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Pública (n=24)	257
8.18	Correlación de Calidad de Vida vs Encuesta del Acoso Laboral en la Empresa Pública (n=24)	258
8.19	Correlación de Integración vs Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Pública (n=24)	260
8.20	Correlación de Integración vs Encuesta del Acoso Laboral en la Empresa Pública (n=24)	261
8.21	Estrategias del Acoso Laboral vs Género en la Empresa Privada (n=56)	263
8.22	Estrategias del Acoso Laboral vs Rango de Edad en la Empresa Privada (n=56)	264
8.23	Estrategias del Acoso Laboral vs Estado civil en la Empresa Privada (n=56)	265
8.24	Estrategias del Acoso Laboral vs Tipo de Puesto en la Empresa Privada (n=56)	266
8.25	Estrategias del Acoso Laboral vs Antigüedad en la Empresa Privada (n=56)	267
8.26	Correlación del Liderazgo vs Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Privada (n=56)	268
8.27	Correlación del Liderazgo vs Encuesta del Acoso Laboral en la Empresa Privada (n=56)	269
8.28	Correlación del Estrés vs Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Privada (n=56)	271

FIGURA		PÁGINA
8.29	Correlación del Estrés vs Encuesta del Acoso Laboral en la Empresa Privada (n=56)	272
8.30	Correlación del Trabajo en Equipo vs Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Privada (n=56)	274
8.31	Correlación del Trabajo en Equipo vs Encuesta del Acoso Laboral en la Empresa Privada (n=56)	275
8.32	Correlación de Calidad de Vida vs Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Privada (n=56)	277
8.33	Correlación de Calidad de Vida vs Encuesta del Acoso Laboral en la Empresa Privada (n=56)	278
8.34	Correlación de la Comunicación vs Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Privada (n=56)	280
8.35	Correlación de la Comunicación vs Encuesta del Acoso Laboral en la Empresa Privada (n=56)	281
8.36	Correlación de Integración vs Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Privada (n=56)	283
8.37	Correlación de Integración vs Encuesta del Acoso Laboral en la Empresa Privada (n=56)	284
8.38	Promedios por Género de las Dimensiones del Clima Laboral en la Empresa Pública en comparación con la Privada (n=80)	286

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA		PÁGINA
2.1	Conceptos: Administración y C.O.	32
3.1	Concepto Clima Organizacional: Peiró	58
3.2	Clima Organizacional: De Diego Vallejo y Rodríguez	59
3.3	Clima Organizacional: Zepeda y Guillen	60
3.4	Clima Organizacional: Urdaneta y Chiavenato	61
3.5	Clima Organizacional: Rodríguez Fernández	62
3.6	Clima Organizacional: Furnham	63
3.7	Clima Organizacional: Gómez Ortiz Yohan	64
3.8	Clima Organizacional: Grados Espinosa	65
5.1	Concepto de Acoso Moral	116
5.2	Concepto el Acoso Moral en el trabajo	117
5.3	Mobbing "Psicoterror Laboral"	118
5.4	Concepto Mobbing	119
5.5	El Acoso Psicológico	120
5.6	Concepto: Acoso Psicológico	121
5.7	El Acoso Laboral	122
8.1	Comparativo promedios 6 maniobras de Laymann. Organización Salud y Educación (n=341)	238
8.2	Frecuencia de evaluaciones del Acoso Laboral vs Liderazgo en la Empresa Pública (n=24)	247
8.3	Frecuencia de evaluaciones del Acoso Laboral vs Estrés en la Empresa Pública (n=24)	250

TABLA	PÁGINA
8.4 Frecuencia de evaluaciones del Acoso Laboral vs Comunicación en la Empresa Pública (n=24)	253
8.5 Frecuencia de evaluaciones del Acoso Laboral vs Trabajo en Equipo en la Empresa Pública (n=24)	256
8.6 Frecuencia de evaluaciones del Acoso Laboral vs Calidad de Vida en la Empresa Pública (n=24)	259
8.7 Frecuencia de evaluaciones del Acoso Laboral vs Integración en la Empresa Pública (n=24)	262
8.8 Frecuencia de evaluaciones del Liderazgo vs Encuesta del Acoso Laboral en la Empresa Privada (n=56)	270
8.9 Frecuencia de evaluaciones del Estrés vs Acoso Laboral en la Empresa Privada (n=56)	273
8.10 Frecuencia de evaluaciones del Trabajo en Equipo vs Acoso Laboral en la Empresa Privada (n=56)	276
8.11 Frecuencia de evaluaciones de la Calidad de Vida vs Acoso Laboral en la Empresa Privada (n=56)	279
8.12 Frecuencia de evaluaciones de la Comunicación vs Acoso Laboral en la Empresa Privada (n=56)	282
8.13 Frecuencia de evaluaciones de la Integración vs Acoso Laboral en la Empresa Privada (n=56)	285

TABLA

PAGINA

8.14	Resultados de los Promedios de las dimensiones del Clima Laboral por Género en la Empresa Pública vs Empresa Privada (n=80)
-------------	--

287

INTRODUCCION.

Cada organización es única. A nivel mucho más profundo que el denotado por las estructuras formales de una organización (organigramas, diagramas y estadísticas), todo grupo humano desarrolla características especiales. La peculiar cultura de una organización es el producto de todas sus características: sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos. Al margen de las normas explícitas de un reglamento, por ejemplo, cada organización desarrolla una personalidad determinada.

De esta forma se puede decir que la calidad de vida laboral en una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. Con excesiva frecuencia, los funcionarios de una empresa se han empeñado en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de varias personas, pero poco se ha procurado por conocer las ideas que esas personas pueden adoptar.

Esto debido a que en el pasado las ideas de los empleados con frecuencia no se utilizaban, el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales. En casos extremos, se llega incluso a situaciones de antagonismo, en los cuales se reemplaza la cooperación con reglas formales. Hay en organizaciones de este tipo muy pocos casos de trabajo de equipo, que prácticamente nunca incluyen a empleados de niveles diferentes.

La calidad del entorno laboral entonces se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización. Aunque los seres humanos suelen procurar objetivos variables cuando deciden prestar sus servicios

a una organización, las investigaciones hechas sobre el particular durante las dos últimas décadas revelan dos importantes aspectos.

En primer lugar, para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. A corto plazo, la administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones esclerosadas. El personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo esfuerzo.

La segunda conclusión a que han llegado las investigaciones recientes es que la mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye con el éxito de la organización de una manera significativa. El simple hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permite influir en las decisiones que las afectan.

Actuando en consecuencia con estos hallazgos, tanto los funcionarios de la organización como los profesionales de la administración de los recursos humanos se unen en la necesidad de crear en su organización un clima en el que verdaderamente se trate a las personas como expertos responsables en sus puestos.

Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más altas tasas de productividad y una calidad muy superior del entorno laboral.

De esta forma un punto de interés en común que tienen las organizaciones hoy día es el estudio del Clima Organizacional, el cual se alimenta de los aportes e investigaciones del comportamiento organizacional. Es importante para las organizaciones pues siempre están buscando un continuo mejoramiento del

ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano, además que el Clima Organizacional puede generar cierto ambiente dentro de las mismas que trae consecuencias tanto negativas como positivas.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la Administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

El clima de esta forma se puede definir como el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

El Clima Organizacional puede depender de factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización que influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la misma y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los

factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales:

Uno de estos factores organizacionales que puede reflejar un mal clima laboral hoy en día a causa de los factores tanto internos como externos organizacionales y que se ha estimado que merma la productividad y el desarrollo integral de los individuos dentro la organización es el Acoso Psicológico en el trabajo tema principal de este estudio. Pero que es el Mobbing o Acoso Psicológico en el trabajo. Este término fue introducido por primera vez por el Psicólogo sueco Leymann en 1984, para referirse a una situación de “terror psicológico en el trabajo, que implica una comunicación hostil y amoral, dirigida de manera sistemática por una o varias personas, casi siempre contra una persona que se siente acorralada en una posición débil y a la defensa” Leymann, 1996.

Son muchas las aportaciones que se han hecho en los últimos años en relación al Acoso Psicológico en el trabajo o Mobbing,

Ejemplo de esto son los estudios estadísticos realizados en Puerto Rico (Soto, 2005), muestran que en el 48.8% de los casos el acosador es el jefe o supervisor, en el 50.2% la conducta más habitual es asignar tareas nuevas constantemente, en el 53.8% el efecto físico es la depresión y en el 71% la reacción fue el impacto negativo sobre la productividad.

El mobbing es una forma de violencia psicológica simbólica en el trabajo, pero no es toda la violencia. Según un estudio realizado por la Universidad de Alcalá de Henares en 2001, 11.4% de la población activa española es víctima de acoso laboral. Esto quiere decir que 1, 671,956 trabajadores “se levantan cada

mañana sabiendo que la destrucción de su imagen profesional les impide realizar su trabajo adecuadamente” (Ausfelder, 2002).

Aunque no existe un perfil típico de la víctima del acoso laboral, algunos profesionistas, entre los que se menciona a los docentes, se muestran mucho más propensos a padecerlo que otros trabajadores (Ausfelder, 2002). Leymann (1996) sostiene que cualquier persona puede convertirse en víctima y que no siempre se trata de alguien débil o inepto. A tal efecto, la víctima surgirá sólo a lo largo del proceso de acoso laboral. Desenlace habitual de la situación mencionada (Pando 2006), suele consistir en que la víctima de acoso laboral sale de la organización de manera voluntaria al no poder soportar más, mediante el despido forzoso, o solicita su traslado a otra área o departamento de la organización.

Si bien, para entonces el daño ya está hecho. Para llegar a tal situación habrán transcurrido en promedio entre quince y dieciocho meses desde el comienzo del acoso, tiempo en el que una prometedora carrera laboral puede verse arruinada, y no sólo será la carrera laboral, la salud física y emocional, la red social de apoyos significativos ni la situación económica de la persona las que serán seriamente dañadas. La recuperación de la víctima suele tardar años, y en ocasiones no recupera jamás su capacidad laboral.

Estudios previos realizados en México (Pando, Aranda, Aldrete y Reynaga, 2007), con instrumentos como el LIPT-60 (Leymann Inventory of Psychological Terrorization 2001) muestran una incidencia excesiva (79.7% de trabajadores que sufren acoso psicológico en el trabajo), los autores citados lo calificaron como una alta prevalencia de comportamientos violentos lo que llevó a los mismos a reconsiderar la utilidad de tal instrumento e implementar otro llamado IVAPT-E-R- (Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el Trabajo, Pando et. al. 2007). En este estudio se juzgan como víctimas de acoso psicológico (acoso laboral) a

quienes se ubicaron en el cuartil superior en la frecuencia de comportamientos violentos percibidos, quienes representaron apenas 2.8%.

Por lo que para realizar estudios de este corte o que se ocupen de lo anterior, es una necesidad apremiante el contar con instrumentos válidos y adecuados para discriminar entre la violencia psicológica en el lugar de trabajo y el acoso laboral o psicológico como una forma específica y altamente destructiva de violencia psicológica.

Una adecuada evaluación será el primer paso para establecer normas que eviten los problemas de acoso laboral y violencia psicológica en los trabajadores, así como otras de las llamadas “patologías emergentes” lo cual constituye ya un reclamo en diversos países (Mónaco, Bianco, Di Simione, Di Guiseppe y Prestigia como, 2004; Wolfberg, 2003).

Investigaciones recientes en México acerca del Mobbing o Acoso Laboral ya existen a nivel nacional, una de ellas es la que se llevó a cabo por el Cuerpo Académico de Salud Mental en Grupos Poblacionales y Cuerpo Académico de Salud mental de la Universidad de Guadalajara sobre el tema acoso Psicológico en el trabajo y otros concernientes a la violencia y salud mental en las organizaciones, coordinados por el Dr. Manuel Pando Moreno, quienes realizaron incluso ya un Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el Trabajo llamado IVAPT-E-R- (Pando 2007), y recientemente se presentó un libro editado por la Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco, llamado “Cuando el trabajo nos Castiga” en donde se realizan diferentes aportaciones sobre este tema. En otro estudio señalado en el mismo texto, habla sobre las repercusiones negativas en los trabajadores y en los espacios laborales” (Peña, Ravelo y Sánchez 2007)

Otros estudios estadísticos realizados en Puerto Rico (Soto, 2005), muestran que en el 48.8% de los casos el acosador es el jefe o supervisor, en el

50.2% la conducta más habitual es asignar tareas nuevas constantemente, en el 53.8% el efecto físico es la depresión y en el 71% la reacción fue el impacto negativo sobre la productividad.

Ante este panorama es de interés de en este estudio, ver cómo se presenta este problema del Acoso Psicológico en el trabajo en nuestro país, así también que impacto tiene esta problemática dentro del clima laboral y las repercusiones que impactan en el individuo como se mencionó anteriormente, esta es un área que ha ido siendo de interés creciente a nivel nacional y que en la localidad no hay evidencia de que este tipo de estudios se hayan hecho.

Dada la amplitud y naturaleza del tema, cabe aclarar que en este estudio no se tratarán los aspectos patológicos del mobbing ni las posibles repercusiones en la productividad. El foco de atención será el análisis de **las Estrategias de Acoso Psicológico en el trabajo**. Por lo que se seleccionó el instrumento LIPT60 de Leymann (2003) que mide únicamente las estrategias que utiliza el acosador para hostigar o acosar a la víctima. Y para medir las dimensiones del clima organizacional como: el liderazgo, la calidad de vida laboral, la comunicación, la integración del personal, el trabajo en equipo y el estrés organizacional, se utilizó el cuestionario de Clima Laboral elaborado por el Dr .Jaime Grados (Presidente de la Sociedad de Psicología Aplicada A.C. en México 2003).

Este estudio se llevó a cabo en organizaciones educativas y gubernamentales del sector salud. Las organizaciones educativas participantes fueron tres de nivel superior: dos en el estado de Querétaro, Qro., y una en Celaya Gto. En donde se encuestaron mujeres y hombres menores de 30 años y mayores de 30 años de niveles de puesto: de intendencia, administrativo y docencia, con un total de 228 trabajadores. Las 3 organizaciones gubernamentales pertenecientes al sector salud asentadas en el estado de Querétaro, Qro., en donde contestaron el cuestionario mujeres y hombres menores de 30 años y mayores de 30 haciendo un total de 113 trabajadores de puestos tanto administrativos, intendencia

y enfermería. En estas organizaciones se utilizó solo un instrumento el LIPT60 de Leymann (2003) mencionado anteriormente.

El estudio correlacional se llevó a cabo, en una organización del sector estatal descentralizada también dentro de la ciudad de Querétaro en donde se aplicaron 24 cuestionarios a mujeres y hombres cuyas edades fueron entre 20 y 51 años en adelante de personal administrativo únicamente. Y otra del sector privado dentro de la zona Industrial de la ciudad de Querétaro, Qro., cuyo personal es de 76 personas. 20 administrativos y 56 operativos, en estas dos últimas organizaciones se aplicó el cuestionario de Acoso Psicológico en el trabajo LIPT60; y otro cuestionario sobre clima laboral del Dr. Jaime Grados Espinosa U. N.A.M. (Anexos).

De esta forma el objetivo general de este estudio es encontrar en qué medida se relaciona el Acoso Psicológico en el trabajo con los procesos organizacionales tanto en las organizaciones públicas como privadas y su impacto en el clima laboral. Y los objetivos específicos son:

1. Identificar cuáles son las principales estrategias de acoso psicológico en el trabajo que se presentan en las organizaciones en las que se aplicó el instrumento (Educativas, Salud y Empresa Privada).
2. Establecer cuáles son los factores del clima organizacional que facilitan o generan el acoso Psicológico en el trabajo.
3. Determinar si existe relación entre el Clima Organizacional y el Acoso Psicológico en el trabajo.
4. Comprobar en qué tipo de organización se presenta con mayor frecuencia el Acoso Psicológico en el trabajo.

5. Identificar cuál es la percepción de los trabajadores en los dos tipos de organizaciones pública y privada en la relación a la repercusión del clima laboral y el Acoso Psicológico en el trabajo.

A partir de lo anterior se formularon las siguientes preguntas de esta investigación.

1. ¿Cuáles son los problemas que genera en la organización la práctica del Mobbing o Acoso Psicológico en el Trabajo?
2. ¿Cuál es la relación de las estrategias de Acoso Psicológico en el Trabajo con el Clima laboral?
3. ¿Cuáles son las principales estrategias de Acoso Psicológico en el trabajo que se llevan a cabo en diferentes tipos de organizaciones?

Y también se consideraron las siguientes Hipótesis de trabajo.

1. Los factores del clima organizacional como el tipo de Liderazgo, el nivel de estrés, el grado de integración del personal, las redes de comunicación, el trabajo en equipo y la calidad de vida en el trabajo, propician el Acoso Psicológico en el Trabajo.
2. Las estrategias que inciden mayormente en una organización de acuerdo a las 6 maniobras del autor Leymann (2003), para destruir a un buen profesional son: Limitar su comunicación, desprestigiar su capacidad profesional y laboral y Limitar su contacto social. (ver definiciones en el punto siguiente)

De esta forma la tesis está dividida en: Tema 1 que habla sobre qué es una organización pública y como es la privada, ya que para fines de esta investigación

se analizaron en el sector educativo, de salud, estatal y privado, organizaciones públicas y privadas.

El tema 2. Trata sobre los retos que enfrenta ahora la Administración en este nuevo siglo, esto para centrar el tema de estudio dentro de la misma ciencia mostrando la necesidad e importancia de investigar el Acoso Laboral dentro de un doctorado en Administración, considerando un cambio de paradigmas y un reto que enfrenta esta ciencia al tratar de administrar eficazmente el capital humano dentro de las organizaciones.

El tema 3, está centrado en analizar el clima laboral, su definiciones conceptuales y cuáles son los elementos que lo componen, uno de los temas principales de este estudio.

En el tema 4, se analiza teóricamente una aproximación psicológica al trabajo en el entorno laboral cambiante, es decir cuáles son las manifestaciones psicológicas de acoso, las estrategias que se utilizan para someter a las personas acosadas; cuál es la respuesta de la organización ante al acoso. Los factores organizacionales que promueven o facilitan la aparición del fenómeno y cómo prevenir y neutralizar el acoso.

El tema 5, presenta a discusión un amplio panorama de las diferentes concepciones o definiciones del, mobbing, acoso psicológico laboral; acoso moral; psicoterror laboral.

En el tema 6, se discute el tema del acoso psicológico en el trabajo como una nueva epidemia dentro de las organizaciones los efectos que produce en la organización y también en los individuos.

El tema 7, muestra toda la metodología que se llevó a cabo para el estudio: cómo se realizó el estudio, el tipo de población a la que se analizó, la muestra, las variables, los indicadores tanto del acoso psicológico como del clima laboral; los instrumentos utilizados para llevar a cabo la operacionalización de las variables.

El tema 8. Se muestran todos los resultados estadísticos de los tres tipos de análisis que se realizaron el descriptivo, el exploratorio y el correlacional, esto señalado a través gráficas estadísticas con su respectiva explicación de cada una de ellas.

Y finalmente las conclusiones, la discusión y las recomendaciones sobre esta investigación.

1. ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y ORGANIZACIONES PRIVADAS.

1.1 Diferencia entre una organización pública y la privada

Se considera muy importante retomar el aspecto de las organizaciones públicas y privadas en México porque estamos hablando de una investigación como esta llevada a cabo en la ciudad de Querétaro, México, y en específico en organizaciones públicas y privadas tanto del sector educativo, salud y empresa privada. Peiró (1996), en capítulos anteriores nos habla de la situación en España, porque es el país donde él radica y en donde ha hecho sus estudios, pero estamos hablando de dos culturas diferentes México y España y en todo caso, de un país subdesarrollado en comparación con otros países ya con alto desarrollo, como es el caso de España, Inglaterra, Francia, etc.

De esta forma este punto retoma el aspecto de la organización en México, las diferencias entre una organización pública y otra privada y posteriormente la Organización en México.

Para revisar este tema se retomó a Mauro Rodríguez (1998), quien hace un análisis interesante al respecto y porque además es de los pocos psicólogos mexicanos que nos hablan sobre este y muchos otros temas que conciernen y que se dan en las organizaciones Mexicanas.

Rodríguez M. (1998), nos habla de que frente a todas las organizaciones que tenemos en México entre las que se pueden citar: comercios, fábricas, hospitales, bancos, colegios, iglesias, clubes del sector privado, se encuentran los organismos del sector público: secretarías de Estado, programas de desarrollo, municipios, gobiernos estatales, institutos de investigación científica, planteles

escolares, etc. Se pueden sumar también dentro de este sector las empresas socializadas, como Ferrocarriles Nacionales, Teléfonos, Correos y Telégrafos, Petróleos (PEMEX), Medicina Social (IMSS, ISSSTE), ETC.

Rodríguez Estrada (1998 pp. 155), nos dice que desde el punto vista psicológico, ¿hay alguna diferencia entre ambos tipos de organizaciones?, ¿cómo impactan en el comportamiento humano los diversos enfoques de una y de otra? Y dice: **..“ la organización privada,** de por sí tiene un problema estrecho, mira el lucro y/o al bienestar de sus miembros. Esta estrechez subsiste aunque la organización sea gigantesca, como son las grandes transnacionales. **La** organización pública, en cambio, se concibe en razón del bien de la comunidad total. En consecuencia, mientras el administrador privado tiende a desentenderse de las repercusiones indirectas de sus actividades (por ejemplo, una fábrica contamina la atmósfera, un nuevo fraccionamiento quita alegría y distensión a un área urbana, etc.), el administrador público no puede cerrarse en la consecución de los objetivos específicos; su responsabilidad directa abarca también las consecuencias indirectas de sus actividades y de las de su personal”

...

Y así menciona Rodríguez (1998) dentro del sector público entonces nos podemos encontrar al mismo tiempo ante alternativas de decisión que son organizativamente correctas y, sin embargo, socialmente incorrectas. Por ejemplo si trata de un problema de un aumento de tarifas en un sistema de transporte puede ser benéfico para la empresa porque el mercado cautivo es tal que el número de usuarios se mantendrá estable; pero al mismo tiempo sería socialmente desastroso porque afecta de lleno a las clases más débiles. De esta forma si se trata de un transportador privado ordinariamente atendería solamente a la primera consideración.

Es así que la empresa pública se exige poner ambas consideraciones en la balanza, pues toda decisión que el organismo público tome, debe tomar en cuenta

la responsabilidad propia o sea la que le afecta a él, como las repercusiones en la macrocomunidad.

De esta forma y desde este punto de vista nos dice Mauro Rodríguez (1998), se diría que la organización privada tiene como prioridad el beneficio económico como el resultado del intercambio de bienes y servicios, se puede decir entonces que está más inmersa en la economía y la tecnología, en tanto que la organización del sector público está más cerca de las ciencias del hombre.

Por otro lado nos habla también de una proliferación de organizaciones estatales y paraestatales que se ha dado a medida que el concepto de socialización se abre paso en las mentes de las nuevas generaciones. Pero parece que ya se está rebasando la medida.

Y habla de que existe o prevalece en todas partes una idea paradójica; que el Estado es mal administrador; al menos, que es menos buen administrador que las organizaciones privadas. Y dice ¿a qué se debe este fenómeno? ...” Podemos sostener la tesis de que la patología administrativa no estriba tanto en las estructuras, estáticas o dinámicas, cuando el comportamiento humano; o sea, se trata de un problema conductual y de raíz educacional.... “(pp. 156).

Esto dice después de todo, no constituye gran fuente de perplejidad. Ya que podemos decir que puede haber magníficas teorías organizativas que están a la vista, así tenemos el caso de inmensas empresas transnacionales, cuyas estructuras, flujos y procesos son modelo de eficiencia organizativa. Entonces en donde radica la diferencia es en el aspecto “psicológico” ya que es ahí en donde existen serias diferencias entre uno y otro sector, porque la conducta humana se ve sometida a estímulos de diversa índole en los sectores público y privado.

Pero ¿quién se ha percatado o ha hecho conciencia a fondo de tales diferencias? Y entonces nos plantea que es esta concientización el principio y el camino para afrontar muchas deficiencias que en vano se pretende remediar a base de decretos, de nuevas comisiones, subcomisiones y comités, y también a base de estudios y diagnósticos realizados por personas de alto nivel tecnoeconómico, pero profanas en psicología

1.2 ¿Cuáles serían las diferencias más notables?

En la empresa estatal se tiene mayor anonimato, es decir esto es fomentado por su mismo volumen y complejidad en la red de relaciones en que se inserta aún la pequeña oficina de Hacienda o de Telégrafos. Y sobre todo que en este tipo de instituciones se fomenta mucho la burocracia, y la burocracia es siempre germen de impersonalidad, de inercia, de rutina, de rigidez, ¿por qué?

- Porque es “poder de los escritorios”
- Es sistema de relaciones entre oficinas y cargos, más bien que entre personas
- Porque las relaciones humanas genuinas son escasas y con pocas alternativas, etc.
- Las burocracias estatales suelen ser redes densas y amplísimas.

Otra diferencia radica en lo diverso del manejo del poder. Y nos dice Rodríguez (1998 p. 157). Se sabe que el poder corrompe. Esta es una ley psicológica de la cual la historia nos informa que casi no hay excepciones. De esta forma hasta un funcionario de segunda o tercera o cuarta clase puede tener la sensación de ser poderoso: un policía, un empleado de ventanilla, una secretaria,, etc. Y nos da un ejemplo, “un empleado de ventanilla de una oficina de Hacienda puede pensar: “La gente tiene que pasar a través de mí, porque la gente tiene que venir a esta oficina, o someterse a la ley o norma que yo

represento, y forzosamente se topa conmigo. Le puedo hacer los trámites fáciles y rápidos, desagradables o lentos.....Soy poderoso....Puedo manipular.”

Lo trágico de todo este asunto nos dice Rodríguez, está en que el poder puede desnaturalizar el concepto mismo de organización, de autoridad y de servicio a la sociedad.

Y pues ya no es un secreto que en las organizaciones estatales existe muy claramente –descaradamente- la distinción entre los “puestos políticos” y los “puestos técnicos”. Entendiéndose por puestos políticos aquellos que se otorgan no por las capacidades de las personas ni por las necesidades de la organización., sino en razón de compadrazgos y de intereses ajenos a la organización.

Esta deformación menciona Rodríguez (1998) es verdaderamente monstruosa, es tan común en los países del Tercer Mundo, que ya ni impresiona: pues ha llegado a parecer “lo más natural”.

La organización pública, más que la privada, vive en peligro de confundir la efectividad con la eficiencia funcional, es decir, de conformarse con un equilibrio entre las entradas y salidas, olvidando lo esencial, que es el objetivo, la razón de ser de la organización.

En el sector público, en el último análisis el juez debe ser el pueblo; pero el funcionario público no siente al pueblo como soberano o superior o “dueño”, por la sencilla razón de que sus contactos rutinarios los lleva a cabo con causantes individuales que en cierta forma dependen de él.

Y menciona Mauro Rodríguez (1998 p. 159), “dice el proverbio castellano; “En arca llena, el justo peca” y muchos rincones de la administración pública son otras tantas arcas llenas. El proverbio se puede traducir a la terminología científica moderna, diciendo ***que no se requiere actitudes conscientes de robo o de fraude para vaciar las arcas públicas*** “... ”

Y por último y referente a lo anterior es importante mencionar lo que dice Rodríguez (1998); “ ¡Qué absurdos puede incubar una administración que no se centra de lleno en el ser humano; Sólo Administradores Públicos verdaderamente humanistas, asesorados por humanistas y expertos en las ciencias del hombre podrán evitar estos absurdos, efecto de manejar como subsistemas lo que no cobra pleno sentido más que como sistema total”. p.159

1.3 Los desarrollos y el “tercer mundo”

El subdesarrollo es una actitud psicológica de muchos millones de hombres, ya que considerar el subdesarrollo exclusivamente como un problema económico o administrativo es un simplismo imperdonable, nos dice Rodríguez (1998).

Nos habla también de que hay común denominador entre las organizaciones de los países ricos por una parte, y la de los países subdesarrollados, por la otra. Como podemos ver algunos ejemplos sobre esto en ciertos rasgos que pueden ser paradójicamente iguales en países tan distantes en tradición cultural y en espacio como Kenia y Guatemala o Sudán y Paraguay; y otros rasgos son comunes a organizaciones de países tan diversos como Estados Unidos, Japón y Suecia.

Por otro lado menciona Rodríguez (1998), que como consecuencia del anonimato y de que todo control resulta particularmente difícil en la burocracia

estatal, el sentido de responsabilidad se diluye fatalmente y la baja de responsabilidad abre la puerta a toda suerte de manipulaciones.

Y dice: ...” En los países del Tercer Mundo se observa una gran inconstancia administrativa, no sólo cuando intervienen pronunciamientos y golpes de Estado, como en el México del siglo XX o en la Sudamérica del siglo XX, sino también con los frecuentes cambios de orientaciones y de personal que acompañan el paso de un régimen a otro.”...(pp160)

Así pues, se perfilan cuatro inconvenientes que afectan de lleno la conducta del personal:

- a) Las interrupciones están a la orden del día, con pérdidas inmensas y con el reforzamiento de actitudes de este tipo: ¿para qué matarme en este trabajo si ni siquiera sé en qué va a parar?
- b) La tentación de aprovecharse del puesto - alto o bajo- para acumular dinero, con el fin de protegerse del espectro del desempleo en el siguiente régimen.
- c) El preocuparse por obtener y mantener buenas relaciones (compadrazgos y alianzas), más que por ser eficientes y efectivos en el desempeño.
- d) La orientación de la actividad - ¡y de los fondos!- hacia obras de relumbrón, más que a la solución de los problemas y a la gratificación de las necesidades prioritarias de la comunidad.

En este tipo de países también encontramos otro tipo de limitaciones dramáticas de la burocracia estatal como lo es **el tortuguismo**, pues tanto mayor tiende a ser la separación entre los niveles que disiden y los que ejecutan esto lo hace más complejo, ya que a veces del vértice a la base hay siete, ocho y hasta diez escalones.

Una última diferencia nos dice Mauro (1998): cuanto menos desarrollado es un pueblo, tanto menos capaz es de controlar a sus gobernantes. Ya que el control es una actividad muy difícil, pues no se les puede exigir a funcionarios públicos cuyas responsabilidades no están bien definidas. Así es posible que se quede en manos de personas con menos educación y por tanto con menos espíritu de responsabilidad.

Esto lo vemos reflejado en el despotismo hacia el trato al público al usuario o causante, falta de puntualidad, falta de esmero, falta de coordinación, poco cuidado de las instalaciones, poca solidaridad, etc. Y casi sin culpa de nadie en particular, surge y crece la actitud del *“primero yo, luego yo y después yo”*

Por eso las diferencias entre por ejemplo un hospital público y uno privado o entre una escuela pública y una privada, son evidentes. Si las mismas estructuras funcionan diversamente en unas partes y en otras, ello se debe a *las diversas conductas de quienes integran –o desintegran- la sociedad.*

Tenemos entonces que las organizaciones en México tienen diferentes características, ya que una organización concreta no puede ser otra cosa que expresión de una cultura completa. No se puede comprender la organización mexicana si se está en ayunas de la historia de México. Rodríguez (1998) ...”La nación mexicana es el proyecto de una minoría”. (Aquí cita a Octavio paz, El laberinto de la soledad, p. 115). Las masas humanas que han poblado y pueblan nuestra hermosa tierra han sido siempre infantiles.

Existen también otros factores que podemos agregar a esta historia en nuestra idiosincrasia que no son propiamente históricos, sino circunstanciales de la hora presente como son:

- a. **Una deficiente alimentación.** Y dice Rodríguez (1998), Si el premio nobel A. Carrel pudo escribir: “You are what you eat” (“Usted es lo que usted come”) una masa popular nutrida con hidratos de carbono y habitualmente falta de proteínas y de grasas no podrá ser enérgica, creativa y tenaz.
- b. **La juventud de la población.** La población mexicana es una de las más jóvenes del mundo. Esta circunstancia constituye, finalmente, un elemento positivo ya que una población joven es, un principio, flexible y fácilmente asimiladora del cambio.

El resultado de esta sociedad reflejo de toda su historia en México nos dice Rodríguez (1998), no podría dar frutos de madurez ni de independencia, ni de creatividad. Y estas son algunas de sus características:

1. La psicología del mexicano “popular” es, sin culpa de éste, la psicología de la inseguridad y de la dependencia semipasiva o pasiva. Llamarla psicología infantiloides suena duro, pero es ajustarse rigurosamente a las premisas.
2. El Jefe de la Nación es el padre ideal que se preocupa por el bienestar de sus hijos.
3. El paternalismo no es un monopolio del presidente. Se reparte entre sus colaboradores, unas veces disfrazado, otras veces traducido en descarada demagogia.
4. En el plano organizacional, esa situación se refleja como en un espejo: el empresario, el gerente, el jefe, el funcionario académico, el jerarca eclesiástico, no logran despojarse de actitudes autoritarias. Poco importa que su autoritarismo sea blando (paternalista) o duro (despótico): en el fondo , la relación es la misma.
5. Existe un sentimiento de autoevaluación que grita con molesta insistencia: “Somos inferiores”, “hacemos las cosas a la buena”, “nos dejamos explotar

por los extranjeros”, “se nos hacen trampas en los cómputos de elecciones”, “somos malos ante los impuestos”, ante las leyes de tránsito y en las aduanas”.

6. Otra conducta organizacional derivada de la idiosincrasia mexicana es la falta de solidaridad o, más prosaicamente, el egoísmo,
7. Un último rasgo merece nuestra atención: la resistencia al cambio. En la cual surge una ambivalencia: hay fuerzas en pro y otras en contra:
8. Las fuerzas en pro: es la juventud de la población, que representa una nota de color alegre.
9. Las fuerzas en contra son más sofisticadas:
 - a) Por una parte, los poderosos, los que, como se dice vulgarmente, “tienen la sartén por el mango”. Ellos aplican, sin darse mucha cuenta el resorte psicológico del inmovilismo: “Chista bene non si mueve.”
 - b) Por otra parte, son resistencias al cambio las masas marginadas y dependientes: masas que desde la época de la Colonia vienen arrastrando una rutina de sumisión infantil a las autoridades, ya sean eclesiásticas, civiles o patronales.
 - c) Y otro aspecto también de suma importancia que agrava la situación mexicana, pero incrustado ya desde tiempo inmemorial en las entrañas de la historia: la influencia de los vecinos poderosos –Los Estados Unidos- en los aspectos clave de nuestra vida, y es tal que para México innovar significa importar modelos extranjeros o, más secamente, copiar.

Y para terminar este análisis tan interesante de Mauro Rodríguez (1998), menciona: ...” voy a referirme a un investigador al que traté de cerca. En 1976, cuando dirigía yo el Depto. De Psicología en el Programa Nacional de Capacitación Tecnoeconómica de la Secretaría de la Presidencia de la República, fui un anfitrión del doctor René de Vicq. Este señor, miembro del Instituto de Ciencias Sociales de la Haya, vino a México, para observar el funcionamiento de la pequeña y mediana empresa en nuestro país. Estudió los fenómenos en los estados de México, Jalisco, y Nuevo León, y llegó a cuatro conclusiones sobre los rasgos característicos de la empresa mexicana observada:

1. Existe una extrema centralización en el proceso de toma de decisiones.
2. El empresario deposita su confianza solamente en sus parientes y amigos íntimos.
3. En la mayoría de los casos, no existe planeación a largo plazo, y
4. El 80% de los directores no están enterados de la existencia de cursos de capacitación.....”(pp.171 y 172).

2. LA ADMINISTRACION ANTE LOS RETOS DEL NUEVO SIGLO

2.1 La Administración y el Comportamiento Organizacional.

Existen retos y cambios de paradigmas que enfrenta la Administración y no nada más esta ciencia sino todas las ciencias ahora y en el futuro. Por lo que se puede decir que para enfrentar los retos del nuevo siglo al tratar de administrar eficazmente las organizaciones del siglo XXI este tema se ha convertido en una dura realidad.

Los principales retos en el ambiente actual se encuentran por un lado en una economía incierta y una geopolítica turbulenta. Por el otro a nivel de la organización, destaca la tecnología avanzada de la información, la globalización, la diversidad y la posible solución para resolver los problemas y dilemas éticos. Ahora bien, la premisa y las suposiciones básicas del campo del comportamiento organizacional en general, van dirigidas a la administración del personal (los recursos humanos de una organización) esto ha sido y seguirá siendo, el principal reto y la ventaja competitiva crítica. (Luthans 2008).

De esta forma Luthans (2008), plantea lo siguiente: “La tecnología de la información, la diversidad y la ética sirven como dimensiones ambientales o contextuales muy importantes del comportamiento organizacional. Sin embargo, como Sam Walton, fundador de Wal-Mart –quien era la persona más rica del mundo al morir en 1992-, dijo a este autor durante una comida hace varios años al preguntarle cuál era la respuesta para las organizaciones exitosas: **“¡ las personas son la clave!”**. La tecnología puede comprarse y copiarse; nivela el campo de juego. Por otro lado las personas no se pueden copiar. Aunque los cuerpos humanos pueden clonarse en el futuro, *sus ideas, personalidades, motivación y valores culturales de la organización no pueden copiarse*” (Luthans

2008 pag. 5 y 6)). Prosigue: “ los recursos humanos de una organización y la manera de administrar representan la ventaja competitiva de las organizaciones de hoy y mañana, y se reconocen ampliamente como “capital humano” (lo que sabemos: educación, experiencia, habilidades) y al adquirir valor agregado se reconocen en fechas más recientes como “capital social” (a quién conocemos: redes, relaciones, amistades) y “capital psicológico positivo” (quiénes somos: confianza, esperanza, optimismo, carácter y en quién nos podemos convertir: nuestro ser posible y auténtico) Como el mayor “tecnólogo” Bill Gates, comentó astutamente: **“el inventario, el valor de mi empresa, sale por la puerta todas las tardes”** (Luthans, 2008, pag. 6).

Tal parece entonces que los paradigmas en la actualidad han cambiado mucho por las nuevas tendencias del mundo, ya que nos vemos sometidos a innumerables cambios vertiginosos en todos los aspectos: económicos, políticos sociales, religiosos etc., que provocan nuevos modelos de abordar las diferentes disciplinas con la finalidad de dar respuesta a las nuevas formas de transformación social.

El papel de la Administración ha cambiado y que los Administradores no sólo pueden enfocarse únicamente a los aspectos técnicos de la administración, y que aunque han entendido desde hace tiempo la importancia de las habilidades del trato personal para ser buenos en su trabajo, las escuelas de negocios tardaron más en captar esto. (Robbins, 2004).

Esto se ve representado en el siguiente (Figura 2.1), en donde se da cuenta cómo han tenido que cambiar las teorías Administrativas.

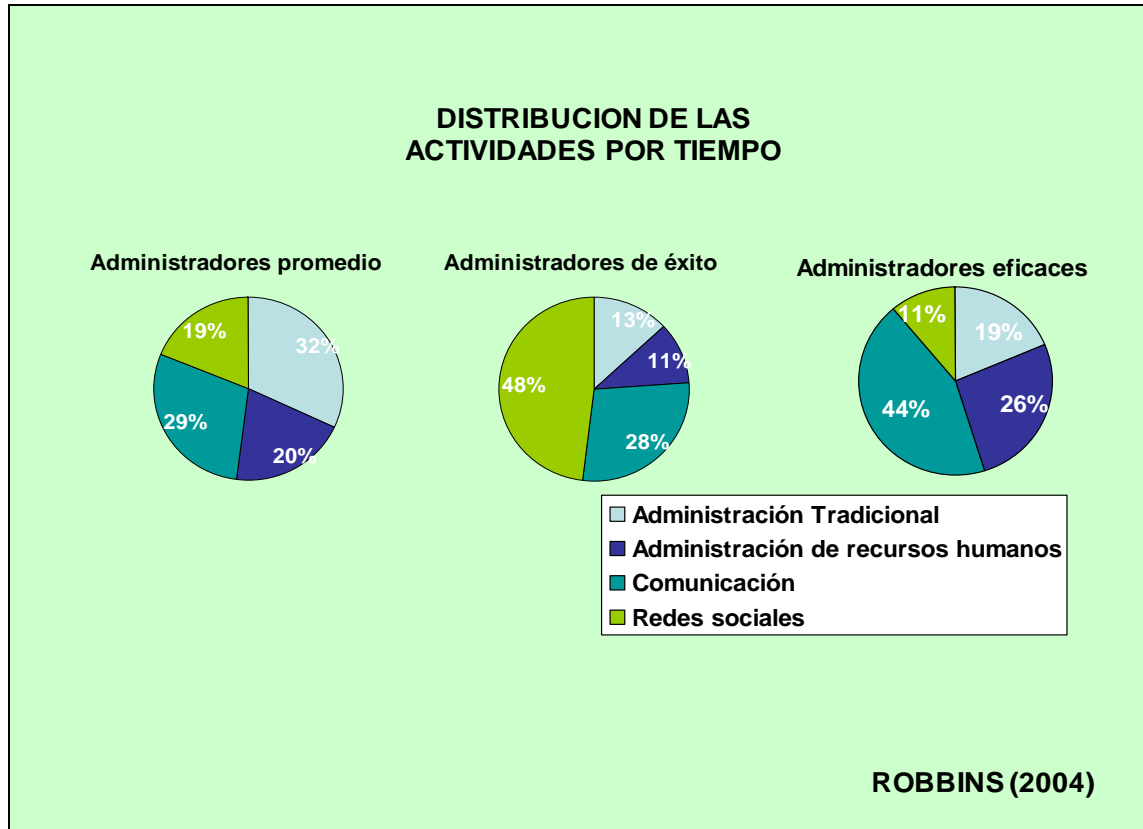
Figura 2.1. ESQUEMA COMPARATIVO DE LAS TEORIAS DE LA ADMINISTRACIÓN CHIAVENATO (1998)

ESQUEMA COMPARATIVO DE LAS TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN CHIAVENATO (1998)								
ENFOQUES PRESCRIPTIVOS Y NORMATIVOS				ENFOQUES EXPLICATIVOS Y DESCRIPTIVOS				
ASPECTOS PRINCIPALES	TEORÍA CLÁSICA	TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS	TEORÍA NEOCLÁSICA	TEORÍA DE LA BUROCRACIA	TEORÍA ESTRUCTURALISTA	TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO	TEORÍA DE SISTEMAS	TEORÍA CONTINGENCIAL
Énfasis:	En las tareas y en la estructura organizacional	En las personas	En el eclecticismo: tareas, personas y estructuras	En la estructura organizacional	En la estructura y en el ambiente	En las personas y en el ambiente	En el ambiente	En el ambiente y en la tecnología, sin dejar de lado las tareas, las personas y la estructura
Enfoque organizacional:	Organización formal	Organización informal	Organización formal e informal	Organización formal	Organización formal e informal	Organización formal e informal	Organización como un sistema	Variable dependiente del ambiente y la tecnología
Concepto de organización:	Estructura formal como un conjunto de órganos, cargos y tareas.	Sistema social como un conjunto de roles	Sistema social como con objetivos a alcanzar	Sistema social como un conjunto de funciones organizadas	Sistema social intencionalmente construido y reconstruido	Sistema social cooperativo y racional	Sistema abierto	Sistema abierto y sistema cerrado
Principales representantes:	Taylor, Fayol, Gilbreth, Gantt, Gulick, Urwick, Moobey y Emerson.	Mayo, Follet, Roethlisberger, Dubin, Cartwright, French, Zalesnick, Tannenbaum, Lewin	Drucker, Koontz, Jucius, Newman, Odiome, Humble, Gelinier, Scheh, Dale.	Weber, Meton, Selsnick, Gouldner, Michels	Etzioni, Thompson, Blau y Scott.	Simon, McGregor, Barnard, Argyris, Likert, Cyert, Bennis, Schein, Lawrence, Sayles, Lorsh, Beckhard, March.	Katz, Kahn, Johnson, Kast, Rozenzweig, Rice, Churchman, Burns, Trist, Hicks.	J.D. Thompson, Lawrence, Lorsh, Perow.

Este cuadro nos permite demostrar la evolución que han tenido las Teorías Administrativas y la forma en que ha cambiado sus enfoques.

Es así que fue hasta finales de la década de los 80`s que los programas de las escuelas Administrativas se centraban exclusivamente en los aspectos técnicos como: cursos de economía, finanzas, técnicas cuantitativas. Y por lo tanto los estudios de Comportamiento Humano y las Capacidades de trato con las personas recibían una atención mínima. (Figura 2.2)

Figura 2.2. ACTIVIDADES DE UN ADMINISTRADOR EFICAZ ROBBINS (2004)



En este cuadro se aprecia la importancia que le da un Administrador eficaz en la actualidad a sus actividades por tiempo.

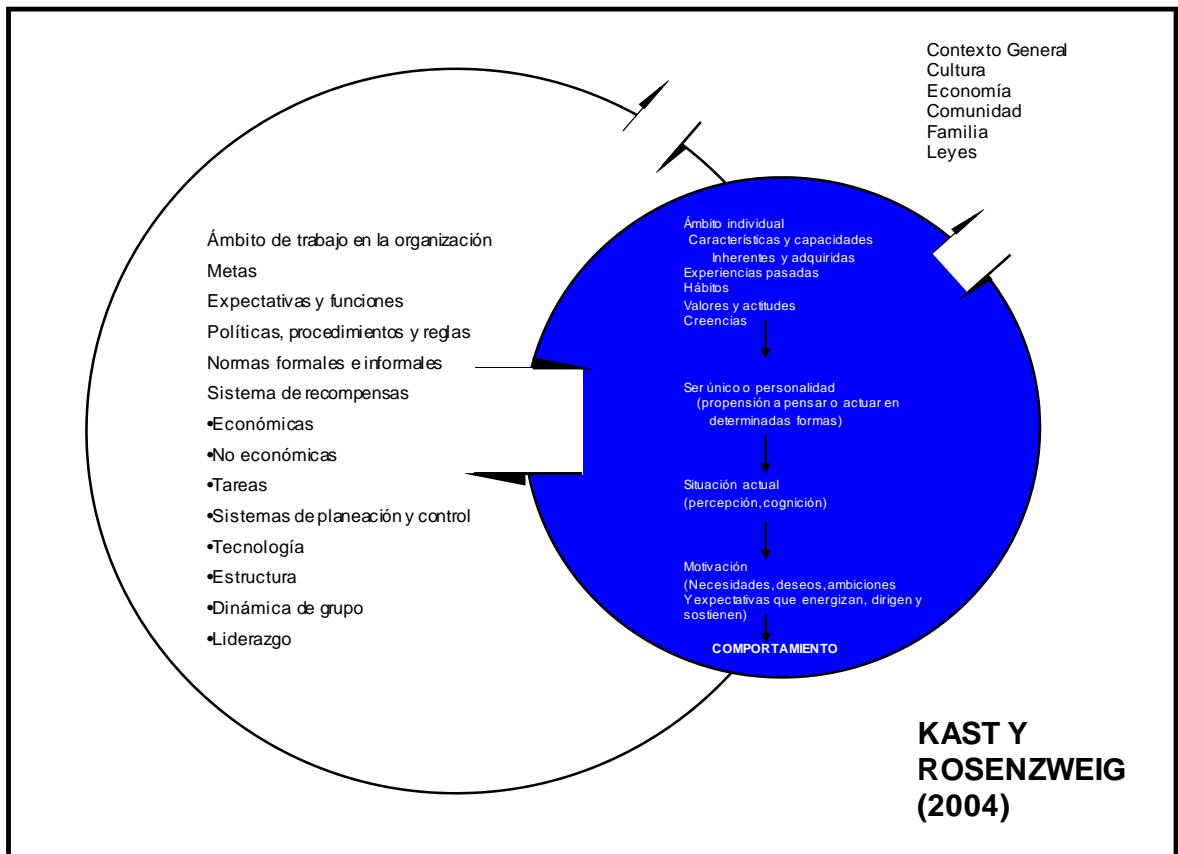
Sin embargo ahora se ve durante los últimos 15 años a la fecha que las Facultades de Administración han dado cuenta de la importancia que tiene el comprender y atender la conducta humana. Por lo anterior el administrador debe de poseer nuevas capacidades o competencias laborales como ahora se denominan, que se componen por habilidades, aptitudes y actitudes, todo esto con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales. (Ver figura 2.3)

2.2 Competencias del nuevo Administrador

- Habilidades técnicas

- Habilidades humanas
- Habilidades conceptuales

Figura 2.3 CAPACIDADES Y COMPETENCIAS DEL NUEVO ADMINISTRADOR

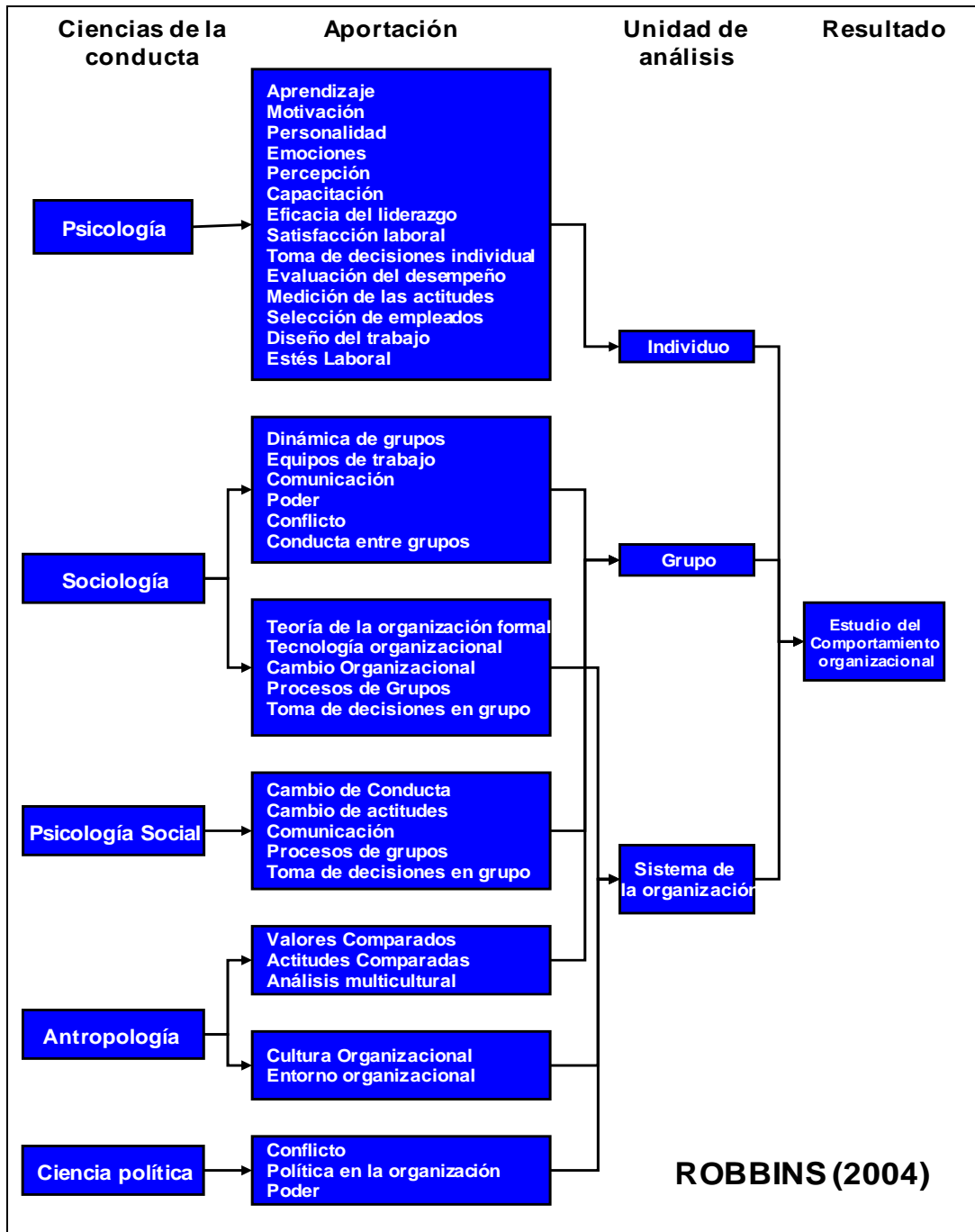


Por consiguiente la Administración, debe de retomar el principal campo de estudio sobre lo que concierne al estudio del “Capital humano”; “Recurso Humano”, o “Factor Humano”: el **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**.

Hay varias disciplinas que se han abocado al estudio del Comportamiento Organizacional y una de ellas sin lugar a dudas es la Psicología; así como otras disciplinas con diferentes enfoques. Por lo que se considera que ahora también la Administración debería de aparecer en él, con un nuevo enfoque retomando

también aspectos del Comportamiento Humano dentro de las Organizaciones.
(Figura 2.4)

Figura 2.4 CIENCIAS ABOCADAS AL ESTUDIO DE LA CONDUCTA O DEL COMPORTAMIENTO HUMANO.



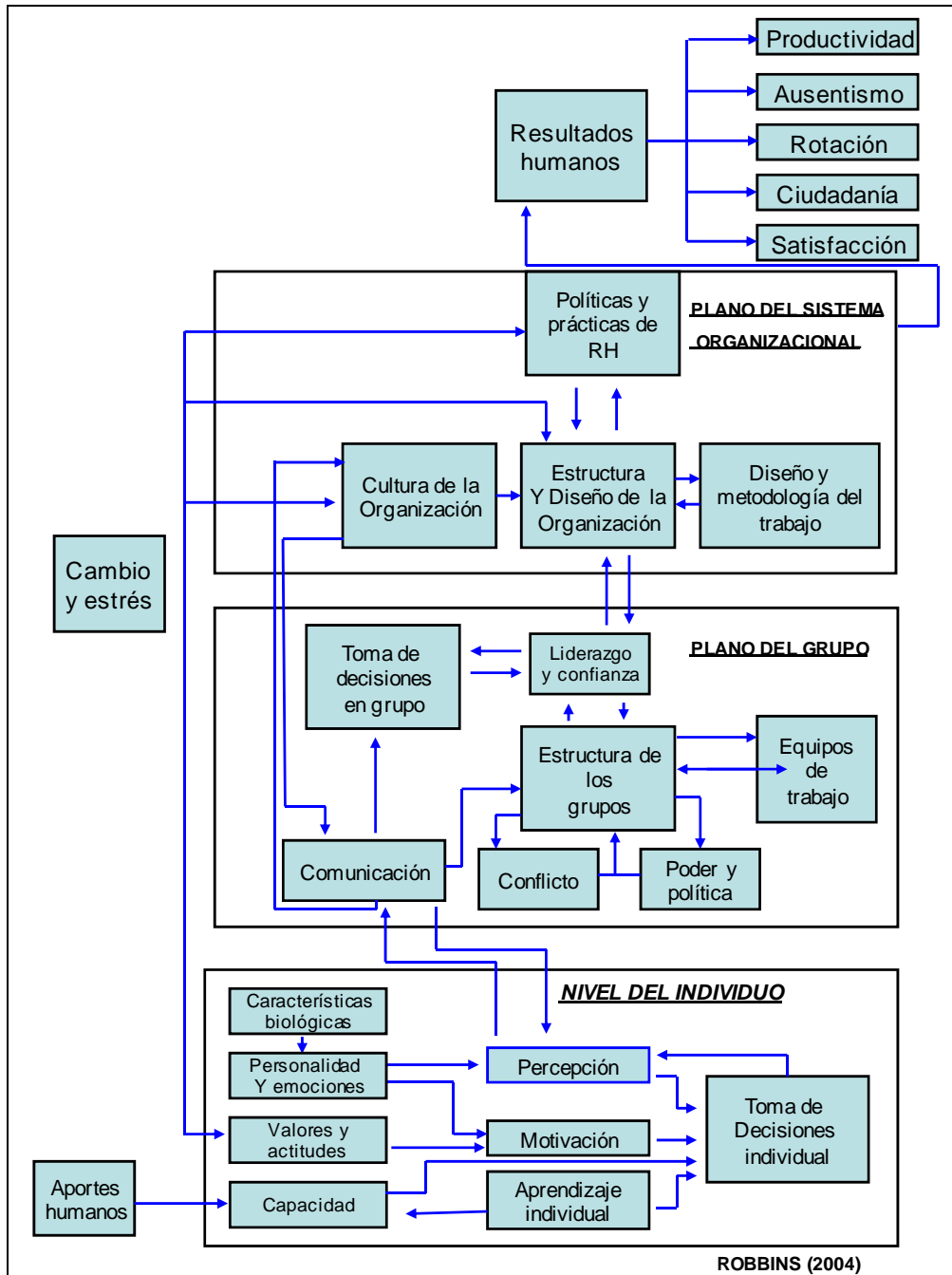
Como se infiere de la anterior información **el elemento humano** dentro de las organizaciones es primordial ya que sin él simple y sencillamente no tendría razón de ser cualquier organización, las personas son el motor, que mueven o dan vida a las organizaciones.

Es así que uno de estos nuevos retos que enfrenta la Administración de Recursos Humanos y que tiene que ver directamente con el factor humano es como lo denomina Leymann (1996), la nueva plaga del siglo XXI: *“El Acoso Psicológico en el Trabajo”*, así como otros aspectos que han surgido y que han cambiado paradigmas y que más adelante se mencionan.

De esta forma y dada esta problemática se considera que no existe una sola causa que propicie el acoso psicológico, ni tampoco una única solución para remediarlo. Para tener una aproximación razonable a dicho fenómeno se tendría que hacer bajo perspectivas distintas. Por un lado la perspectiva organizacional, que analiza esencialmente las reglas de la dirección de la empresa, a través del estudio del comportamiento organizacional; y por otro lado la perspectiva psicológica, que considera ante todo a la personalidad de los individuos y su historia y además por los pocos estudios que hay al respecto en nuestro país.

Es así que dentro del C.O. se investiga el impacto, que los individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones. (Ver figura 2.5)

Figura 2.5 INTERACCIÓN INDIVIDUO-ORGANIZACIÓN



Tenemos entonces el estudio de la motivación, la satisfacción, las actitudes, la comunicación, el liderazgo, el clima organizacional, la cultura organizacional, la política, el poder, el estrés, la ansiedad relacionados con el trabajo que han generado áreas de interés actual para abrir nuevas líneas de investigación como:

- 1) Mobbing o acoso psicológico en el trabajo
- 2) Síndrome de burnout o de “Estar quemado”
- 3) Workkaholic o adicción al trabajo
- 4) El Tecnoestrés, provocado por las nuevas tecnologías
- 5) Tecnofobia, temor a la utilización de las nuevas tecnologías
- 6) Tecnoadicción, adicción a la nueva tecnología
- 7) Los compañeros problemáticos
- 8) El aburrimiento en el trabajo
- 9) Las madres trabajadoras con la doble jornada laboral
- 10) El trabajo o turnos rotatorios o nocturnos
- 11) El trabajo en casa
- 12) La precariedad en el empleo

Es necesario entonces conocer las definiciones conceptuales que debería tener la nueva Administración y la del Comportamiento Organizacional; para lo cual a continuación se retoman dos definiciones que se consideran importantes esclarecer para este estudio. (Tabla 2.1)

Tabla 2.1 Conceptos: Administración y C.O.

AUTOR	CONCEPTO	DEFINICION
Kast Fremont Rosenzweinz James E. (2004)	Administración en las Organizaciones	La administración es una actividad mental (de pensar, intuir, sentir) realizadas por personas en un ámbito de organización.
Robbins Stehpen O. (2004) pp. 08	Comportamiento Organizacional	El comportamiento organizacional es el campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Como el CO se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo, no es de sorprender que se destaque el comportamiento en lo que se refiere al trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración.

Elaboración propia.

Conclusión la Administración es una actividad mental: pensar intuir y sentir en tanto que el Comportamiento Organizacional se encarga de estudiar el impacto que los individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones.

3. EL CLIMA LABORAL

Dentro de esta investigación se hace una consideración muy importante de lo que es el clima laboral, o clima organizacional, o clima corporativo, a partir de este punto se empezarán a revisar a varios autores sobre este tema, ya que se realizó una relación entre el acoso psicológico en el trabajo y el clima laboral. Como se verá en estos temas hay diferentes conceptos de clima organizacional, para fines de esta investigación se utilizará el de clima laboral; pero es importante primero analizar que se dice de cada uno de estos términos.

3.1 Clima Corporativo

En este caso Adrian Furnhan (2001), nos habla sobre el concepto de clima corporativo que utilizan de manera adecuada los investigadores.. Y nos dice que los administradores o gerentes están muy conscientes de que el clima atmosférico real (es decir, el clima) puede, y así lo hace, afectar considerablemente a sus organizaciones. Hace una analogía de que muchas organizaciones han sido destruidas total o parcialmente por perturbaciones climáticas como inundaciones, huracanes y tornados. El clima organizacional también afecta a las organizaciones y puede poner tanto en riesgo su supervivencia como el clima atmosférico. Sin embargo, ninguno de los dos afecta a los mismos recursos de la organización. Mientras que el clima atmosférico actúa primordialmente sobre sus recursos físicos, el organizacional afecta a sus recursos humanos (el personal).

Y dice Furnham (2001 pp.600), “Los problemas de las personas han sido, y quizá sigan siendo, los más difíciles de resolver y los que más tiempo absorben a los administradores o gerentes. Para hacer frente a los problemas personales que deben resolver casi a diario, es aconsejable que los administradores entiendan las percepciones de los empleados respecto a diferentes aspectos de la organización.

Deben saber todo lo que puedan acerca de aquellos factores que influyen de manera significativa en el comportamiento de las personas en su organización. Uno de estos factores (o serie de factores) que influye en el comportamiento organizacional y con el que deben estar familiarizados es el del clima organizacional, la atmósfera psicológica de todos los departamentos y las secciones en una organización.”

De esta forma a los psicólogos organizacionales cada vez les llama más la atención investigar sobre el clima organizacional debido a las importantes relaciones mostradas entre este concepto y la satisfacción y el desempeño en el trabajo. El concepto del clima organizacional está actualmente arraigado en la bibliografía administrativa: ha existido durante más de 30 años y se han publicado más de una docena de reseñas de investigación en este campo. Se puede conocer el clima de una organización a partir de revisiones corporativas apropiadas, mediante las cuales se conozcan las ideas personales de los empleados de una organización para establecer un perfil de percepción de la organización. A medida que ha ido aumentando el interés por el clima organizacional, han aparecido varias definiciones en la bibliografía durante los últimos años.

Uno de los conceptos del clima organizacional lo concibe como una característica de la organización que la gente, sin importar dónde trabaje, experimenta todos los días. No es tan sutil ni tan cautivador como la cultura, y se asemeja más a la moral. Además, este tipo de clima “psicológico” tiene un impacto tan vital en el individuo en el trabajo como el clima atmosférico respecto a las actividades y los estados de ánimo en general de las personas. En realidad, nos dice Furnham (2001), que es posible que el clima organizacional sea una de las causas más importantes de la satisfacción y el desempeño laboral en las organizaciones. Según algunos autores, es una variable moderadora entre la estructura y los procesos en una organización y los resultados principales de los empleados. En esencia, esto implica que la estructura de la organización y los

procedimientos y procesos cotidianos influyen y determinan el clima que, a su vez, afecta el desempeño y la satisfacción de los empleados. Pero como se ve, éste es un punto de vista debatido.

De esta forma la creación de un clima sano y motivador es básicamente el resultado del comportamiento y estilo de liderazgo. El clima interno de una organización incluye: la naturaleza de las redes de comunicación de las organizaciones, los sistemas de recompensa, el estilo de liderazgo, las técnicas para la fijación de objetivos y otros factores. Al preguntarnos acerca del clima de una organización, en verdad queremos saber lo efectiva que es al movilizar sus recursos humanos. El clima es el punto focal de un complejo conjunto de fuerzas en una organización que inciden sobre quienes trabajan en ella. Conocer las variables del clima permite a los administradores aprovechar esas fuerzas para el logro de las metas organizacionales.

Furnham (2001) nos dice que Mullins (1989:489-490) sostiene que podría esperarse que un clima organizacional sano tenga los siguientes rasgos característicos:

- La integración de los objetivos organizacionales y personales.
- Una estructura flexible con una red de autoridad, control y comunicaciones, y con autonomía para cada uno de los miembros.
- Estilos de liderazgo adecuado para determinadas situaciones de trabajo.
- Confianza, consideración y apoyo mutuos entre los diferentes niveles de la organización.
- Reconocimiento de las necesidades y los atributos individuales y de las necesidades y las expectativas de las personas en el trabajo.
- Atención al diseño y la calidad de la vida laboral.
- Puestos desafiantes y responsables con altos estándares de desempeño.

- Sistemas equitativos de recompensa basados en reforzamientos positivos.
- Oportunidades para el desarrollo personal, profesional y el progreso.
- Justicia en el trato y políticas y prácticas de relaciones industriales y de personal equitativas.
- Análisis franco de los conflictos haciendo hincapié en el arreglo de las diferencias sin demoras o confrontaciones.
- Funcionamiento democrático de la organización con oportunidades plenas para la consulta y la participación auténticas.
- Sentimiento de identidad y lealtad con la organización y sensación de que se es un miembro necesario e importante de ella.

Además de los arreglos para llevar a cabo procesos organizacionales y realizar el trabajo, la administración tiene que crear un clima en el que las personas se sientan motivadas a trabajar con entusiasmo y de manera efectiva si se desea mejorar el clima organizacional, será necesario prestar atención a las características anteriores.

Básicamente, se puede considerar que el clima corporativo forma parte de la cultura corporativa, aunque no es muy clara la diferencia entre los dos. Al parecer hay menos discrepancias respecto al concepto de clima que con el de cultura, porque originalmente el clima formaba parte del campo de la psicología organizacional y ocupacional. Debido a que el concepto de cultura proviene de la antropología, los psicólogos se han esforzado sobremanera tratando de definirlo.

3.2 Historia y definición del concepto de clima

Nos dice Furnham (2001) que el término Clima Organizacional comenzó a hacerse popular a finales de la década de 1960. Taguiri (1968) ofrece varios sinónimos, como atmósfera, condiciones, cultura y ecología. Estas definiciones

hacen hincapié en la esencia, los aspectos fundamentales de la organización como un organismo, perceptibles para sus miembros, pero también relevantes para las personas externas a la organización. No obstante, el clima se debe referir a la calidad del ambiente interno de la organización, especialmente como lo experimentan las personas que forman parte de ella.

Furnham (2001) cita a Forehand y Von Gilmer (1964) quienes ofrecen una definición más completa que trasciende la idea de que el espectador del clima es un miembro de la organización. El clima organizacional, aseguran estos autores, es el “conjunto de características que describen a una organización y que a) la distinguen de otras organizaciones; b) son relativamente perdurables a lo largo del tiempo, y c) influyen en el comportamiento de las personas en la organización” (p. 362). Eligen estas propiedades de definición “en un esfuerzo por centrar el análisis en las características de la variación organizacional que se pueden especificar, evaluar e incorporar en la investigación empírica” (ibid.).

Sin embargo, Taguiri (1968) lamenta que esta definición todavía conceda excesiva atención a la organización en su conjunto y que no ponga suficiente énfasis en las percepciones individuales de sus integrantes. Taguiri prefirió hacer mayor hincapié en la idea de que el clima organizacional sugería que el ambiente se interpreta por los miembros de la organización, con características de cierta claridad a la cual son sensibles y la que, al propio tiempo, afecta sus actitudes y motivación. Comenta que la definición de Forehand y Von Gilmer hace una diferenciación insuficiente en la frase “el conjunto de características”, entre los atributos o variables que se utilizan para describir la organización y el valor de tales atributos. Asimismo, Taguiri más bien lo definiría de la siguiente manera (ibid.:13):...”El clima organizacional es una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que a) experimentan sus miembros; b) influye en su comportamiento, y c) se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características (o atributos) de la organización...” Furnham (2001).

Taguiri (ibid.) creía que “era difícil establecer una definición general y formal que no sea trivial o casi fútil porque trata de abarcar demasiado”. No obstante, es posible delimitar el concepto de muchas formas adjudicándole arbitrariamente determinados atributos, tomados de los muchos que parecen haberse supuesto como sus propiedades en las distintas aplicaciones a las que nos hemos referido:

- El clima es un concepto corpóreo y sintético (como la personalidad).
- El clima es una configuración particular de las variables situacionales.
- No obstante, los elementos que lo integran pueden variar, mientras que es posible que el clima se mantenga constante.
- Es el significado de una configuración situacional permanente.
- El clima tiene una connotación de continuidad, pero no tan duradera como la cultura.
- El clima lo determinan fundamentalmente las características, el comportamiento, las actitudes, expectativas de otros y la realidad sociológica y cultural.
- No obstante, el clima es fenomenológicamente externo al actor, quien puede sentir que contribuye a su naturaleza.
- El clima es fenomenológicamente diferente de la tarea tanto para el observador como para el actor.
- Está en la mente del actor o del observador, aunque no necesariamente en forma consciente, sino que se basa en características de la realidad externa.
- Varias personas pueden compartirlo en la situación (consenso) y se interpreta en términos de significados comunes (con algunas variaciones individuales respecto al consenso).
- No puede ser una decepción común, puesto que se debe basar en la realidad externa.
- Puede o no describirse con palabras, aunque quizá sea posible especificarlo en términos de respuesta.

- Tiene consecuencias potenciales en el comportamiento.
- Es un factor determinante indirecto del comportamiento en el sentido de que actúa sobre las actitudes, expectativas y estados de emoción que son determinantes directos del comportamiento (Furnham y Gunter, 1993: 115-116).

3.3 La Organización, creadora de clima y cultura

Rodríguez Fernández (et. al. 2004) comenta que en las organizaciones se crean unas determinadas situaciones que condicionan el desempeño de las tareas y la consecución de objetivos, y tales situaciones van a estar en todo momento moduladas por las múltiples interacciones que se den entre éstas y las características personales y de grupo de sus miembros, de cuyos resultados dependerá la conducta y eficacia que se logre en el desempeño de las tareas, en la consecución de los objetivos y en el grado de bienestar psicológico de sus miembros.

De esta forma se dice que la investigación del clima en una organización permite conocer cuál es la percepción que tienen los miembros acerca de sus distintas características, qué perciben las distintas personas respecto al ambiente y al entorno laboral en relación con las características de la estructura (normas, tareas, jerarquía, etc.) y con los procesos de la organización (estilos de dirección, comunicación, conflictos, etc.). Por otra parte, al estar el clima directamente relacionado con las actividades, influye de forma decisiva en el comportamiento de las personas.

El comportamiento en la organización se desarrolla menciona Rodríguez Fernández (2004), que en un complejo sistema social, constituido por individuos y grupos que se relacionan entre sí y con el ambiente que les rodea. Pues bien, parte de ese ambiente constituye el clima y es un agente esencial en la

configuración de la cultura que, aunque intangible, proporciona las pistas suficientes para que las personas y los grupos se conduzcan de la forma más adecuada.

Así, dice Rodríguez Fernández (2004, pp.253), ...” Los comportamientos y las acciones de los empleados, sea cual sea su nivel, se verán afectados no sólo por los roles que se les asignen, papeles que desempeñen y por la posición que tengan en la organización, sino también, y sobre todo, por el clima y por la cultura que exista; es decir, por la calidad del sistema de relaciones psicológicas y sociales existentes, así como por el conjunto de creencias, valores, mitos, ritos y normas que compartan entre ellos acerca de la organización. ...”

3.4 Factores determinantes del clima

Nos da Fernández una definición de lo que sería el clima organizacional retomando a (Payne (1990 pp. 254) y nos dice...”clima se puede describir como el conjunto de aspectos, visibles e invisibles, tangibles e intangibles, que están presentes en un lugar determinado y que influye en los comportamientos que se desarrollan en ese lugar. También podríamos definirlo como un concepto molar que refleja el contenido y la solidez de las normas, actitudes, conductas y sentimientos que prevalecen entre los miembros de un sistema social, que puede ser medido desde el punto de vista operativo por medio de las percepciones de los miembros de ese sistema o mediante la observación”...

De esta forma el clima es una descripción del ambiente de la organización, que tiende a ser presentado de forma estática a partir de un conjunto relativamente fijo de dimensiones relacionadas con el individuo, con el grupo y con la propia organización.

El estudio del clima en las organizaciones, tal como se considera en la actualidad, surge desde la perspectiva del enfoque sistémico, por entender que las personas que constituyen la organización están influidas tanto por las características de la organización como por sus propias características personales, que les influyen en las percepciones que tienen acerca del entorno laboral. Este enfoque permite considerar las organizaciones como contextos ambientales y culturales desde una perspectiva global y dinámica en la que todos los componentes están en interacción, de modo que los comportamientos individuales y de grupo están influidos y, a su vez, influyen en los diferentes niveles de la organización.

Descubrir que la organización es un entorno psicológicamente significativo para sus miembros es lo que llevó a formular el concepto de clima en este contexto. Ahora bien, existe cierta confusión conceptual y metodológica que afecta al modo de intervenir en las organizaciones, ya que en muchos casos se realizan estudios sin conocer claramente qué es lo que en realidad está investigando. Intentemos, por tanto, clarificar el concepto a partir de estas consideraciones.

El término clima hace referencia al medio interno de una organización en relación con las características y propiedades de éste. Coloquialmente se utiliza la palabra clima para definir diferentes situaciones: clima electoral, cultural, participativo, de tensión, etc

En todo caso, sea cual sea el ámbito donde se aplique, siempre refleja una situación relativamente estable, en la que se dan unas determinadas características en un momento dado. Todo ello nos lleva a sostener que el clima consiste en un conjunto de variables estables que se relacionan a lo largo de un tiempo determinado y dentro de un contexto bien delimitado que está, además, interactuando en relación recíproca con una serie de elementos diferentes.

El clima en las organizaciones se debe entender como un concepto constituido por múltiples dimensiones, de tal manera que podemos hablar del clima en una organización en función del contexto, de la estructura, de los procesos que se desarrollan en la organización, de las personas que la componen, etc.

Todas estas maneras en que se plasma el clima influyen, sin duda, en el comportamiento de las personas; por ello, la importancia del clima existente en la organización radica en la influencia que ejerce sobre las actitudes, sentimientos y conductas de las personas que trabajan en ella. Así pues, una de las razones por las que las encuestas de clima han sido tan ampliamente utilizadas ha sido por considerar que es un buen predictor de la productividad y de la eficiencia, de la motivación, del grado de satisfacción, del compromiso con la organización y del grado de estrés que se dé en ésta. En este sentido, son muchos los autores que aportan evidencia empírica al respecto (**West y Patterson, 1999**).

Fernández (2004) nos dice, que existen diferentes tipos de factores como los:

3.4.1 Relativos a las personas

- Que desde este punto de vista el clima, es concepto multidimensional pues está constituido por varias dimensiones relativas a los individuos como: personalidad, aptitudes y habilidades, actitudes, motivación y expectativas, inteligencia, valores y socialización, entre otros.
- Así, la percepción que tienen los individuos de su entorno laboral incluye, por tanto, diferentes aspectos de la organización. Y es así que cada persona, desde su posición y lugar de trabajo, puede percibir distintos tipos de factores y procesos de la organización, de tal manera que unos pueden

afectar a toda la organización, como la estructura el sistema de dirección, los sistemas de recompensas, etc., y otros pueden afectar al nivel de cada departamento o grupo de trabajo, como los procesos de comunicación, los conflictos, el control, etc. Pero en todos los casos responden a variables derivadas de la propia organización.

3.4.2 Los relativos a la organización y al grupo

- **En relación con la organización serían:** características de la tarea, grado de centralización y de complejidad, normas y procedimientos, sistema jerárquico y orientación burocrática, políticas y prácticas, sistema de coordinación, control y tamaño.
- **En relación con los procesos de grupo:** responsabilidad y autonomía, sistemas de motivación y de recompensas, de planificación, procesos de comunicación y de toma de decisiones, relaciones de poder entre las personas y las diferentes unidades, liderazgo y estilos de supervisión, etc.

3.5 Diferentes perspectivas teóricas sobre el concepto. Fernández (2004)

Y entonces menciona que dada la complejidad del concepto, existen en la literatura gran diversidad de definiciones dependiendo de dónde se ponga el énfasis, es decir, a qué variables y factores les concedemos mayor peso. No obstante, con la finalidad de no hacer más complejo un concepto que por su propia naturaleza ya lo es, sólo retomará las definiciones formales.

Así existen diferentes enfoques en el estudio del clima, tanto en relación con su proceso de formación como con los factores que lo determinan y, en consecuencia, con los instrumentos que se utilizan para sucedida. De todos modos, las orientaciones teóricas de mayor uso en el estudio del clima en las

organizaciones son la realista u objetiva, la fenomenológica o subjetiva y la interaccionista.

3.5.1 Perspectiva objetiva o realista

Fernández (2004 pp. 257), nos dice sobre esta perspectiva que se parte de unos determinados supuestos al estudiar el clima en la organización, que son los siguientes.....”

- 1) El clima es un atributo de la organización, de carácter objetivo e independiente de las percepciones de sus miembros.
- 2) Los factores o dimensiones propias de la organización son los que originan el clima, que da lugar a determinadas condiciones laborales.
- 3) La unidad de análisis en este caso es la organización, que puede ser observada e investigada tanto con medidas objetivas como con medidas subjetivas.

En suma, desde esta perspectiva, el clima consiste en la descripción de las características de la organización, que diferencian a unas organizaciones de otras, son relativamente perdurables e influyen en la relación de las personas con el medio laboral. ...”.

3.5.2 Perspectiva fenomenológica o subjetiva

Desde esta perspectiva,..” se considera el clima como un atributo de las personas, es de carácter subjetivo y su origen está en las percepciones que tienen los sujetos acerca de las diferentes características del contexto laboral. Se pone el énfasis, pues, en las variables individuales, a diferencia del anterior, que lo ponía en las características de la organización. La unidad de análisis es la persona, por lo que también se denomina clima psicológico y se considera como

una estructura perceptiva y cognitiva de la organización común en todos los miembros.....” (Fernández 2004 p. 257)

De esta forma las percepciones individuales que se tienen de la realidad de una organización y de la descripción que se hace de la misma influyen sobre el comportamiento y sobre las actitudes de los distintos miembros de la organización.

Así, el clima consiste en las percepciones comunes que se desarrollan a lo largo del tiempo y de las situaciones en una organización determinada; es decir, aunque cada individuo percibe de diferente forma las características de la organización y del grupo de trabajo donde se encuentra, en función de sus necesidades, motivaciones e intereses, su relación sistemática con el grupo y con la organización acaba produciendo las percepciones comunes de las que hablamos.

3.5.3 Perspectiva interaccionista

Desde esta perspectiva, se trata de integrar los dos enfoques anteriores al considerar el clima como el resultado de la interacción entre las características objetivas de la organización y de sus miembros. El clima, por tanto, consiste en las percepciones personales globales que reflejan la interacción entre ambos tipos de factores: objetivos y subjetivos.

Desde este enfoque se nos permite explicar las diferencias que se producen en los climas de los distintos grupos de una organización, ya que integra los factores objetivos y subjetivos, incorpora los procesos de socialización en la creación de clima y supone, sin duda, una integración de los aspectos individuales, de grupo y los relativos a la organización.

3.6 Características generales y dimensiones del clima

Si tuviéramos que resumir las características generales de clima después de haber analizado las diferentes perspectivas desde las que podemos aproximarnos a su estudio, las sintetizaríamos en las siguientes:

- a) Cada organización tiene un clima diferente.
 - b) Es externo a las personas y de carácter descriptivo, si bien el nivel de descripción se refiere a toda la organización o a sus subsistemas.
 - c) Es perdurable y se puede cambiar.
 - d) Se puede medir con percepciones, observaciones y medidas objetivas.
 - e) Es un indicador del estado de la organización.
- a) El personal de la organización percibe el clima.
 - b) El clima afecta a las actitudes y a la conducta, y puede influir en los resultados de la organización.

En suma, el clima está constituido por un conjunto de percepciones construidas en la interacción de las características personales, del grupo y de la organización.

Por lo que se refiere a las dimensiones que constituyen el clima, aunque con casi treinta años de existencia, las que propusieron **Pritchard y Karasick (1973)** siguen siendo, a nuestro juicio, las que gozan de mayor consenso y, por tanto, las que se presentan a continuación:

Autonomía, conflicto frente a cooperación, relaciones sociales, estructura de la organización, nivel de recompensas, relación o dependencia entre rendimiento y remuneración, motivación para el rendimiento, polarización del estatus, flexibilidad e innovación, centralización de las decisiones y apoyo.

Estas once dimensiones se deben analizar en el contexto de la organización mediante entrevistas y sesiones de grupo con miembros de los diferentes niveles de la organización, con la finalidad de conocer el clima existente, que estará en sintonía con la cultura que se haya desarrollado.

El hecho de que se haya optado por esta clasificación de dimensiones de clima no significa que no existan muchas otras igualmente válidas. En general existe bastante consenso en admitir la existencia de un clima global o general que engloba a toda la organización, y tendría un carácter universal, como es el caso de la propuesta de las once dimensiones de clima que presentan **Pritchard y Karasick** (1973), como acabamos de ver, o la que presentaron **Litwin y Stringer** (1968) a finales de los años sesenta. Esta aproximación, aunque bastante seguida, ha tenido serias críticas por parte de diferentes autores al no considerar válido el concepto de clima “ómnibus”, constituido por una serie de dimensiones generalizables a cualquier organización.

Existe otra aproximación a la dimensionalidad del clima, de carácter específico, que emerge de alguna manera para tratar de superar las críticas efectuadas a la anterior perspectiva, de carácter global y universal. Así pues, desde este enfoque se sostiene que en una organización pueden existir, y en general existen, diferentes climas constituidos por dimensiones concretas relacionadas con un criterio determinado (la seguridad, un servicio, un departamento, etc.) y, por consiguiente, el clima sería específico de ese ámbito o de ese contexto donde pretendamos medirlo. De este modo se logra delimitar mejor la estructura del clima al especificar las normas y creencias asociadas a las prácticas de ese contexto concreto; sin embargo, sería difícil pensar que la mera adición de climas existentes en una organización constituiría el clima general de ésta, de igual manera que la suma de las diferentes subculturas de una organización nos constituye su cultura.

3.7 Condiciones de trabajo y clima laboral

Este aspecto también es importante considerarlo dentro del marco teórico porque se está haciendo una correlación de acuerdo al instrumento que se aplicó de las estrategias utilizadas en el Acoso psicológico en el Trabajo y las repercusiones en el Clima laboral.

Al respecto Peiró (1996 Pág. 37) dice: ...” Sintetizar la investigación realizada acerca de las condiciones de trabajo y cómo éstas afectan a la conducta de los trabajadores, sus experiencias y los resultados y consecuencias de la actividad laboral, supone un intento complejo, por la intensidad y la extensión que requiere.

En primer lugar, por la variedad de los elementos que puede incluir la denominación “condiciones de trabajo”, extremadamente diferentes entre sí.

En segundo lugar, porque tan variadas “condiciones” pueden tener influencia sobre muy diferentes aspectos de la actividad laboral. Ambas circunstancias han motivado que exista una gran cantidad de estudios, procedentes de ámbitos de aplicación y disciplinas muy variadas...”

Entonces nos dice: ...” en un sentido amplio “condiciones de trabajo”, incluye cualquier aspecto circunstancial en el que se produce la actividad laboral, tanto factores del entorno físico en el que se realiza como las circunstancias temporales en que se da, las condiciones bajo las cuales los trabajadores desempeñan su trabajo, etc. Es decir, son condiciones de trabajo todos aquellos elementos que lo envuelven. Si consideramos además los diferentes acercamientos que se han centrado en esta problemática) desde la psicología, la sociología, la ingeniería, la ergonomía, la administración de empresas, la

medicina, el sindicalismo, etc.) es fácil darse cuenta de la amplitud de tal intento.”....Peiró (1996 p. 37)

Por otro lado Peiró (1996) menciona que en gran parte de los estudios, el interés principal se centra en las consecuencias que tienen una serie de condiciones de trabajo sobre otro tipo de variables, que básicamente pueden agruparse en tres bloques;

- Higiene y seguridad en el trabajo, incluyendo el estrés y el bienestar psicológico,
- La satisfacción laboral
- Y otra serie de experiencias resultantes del trabajo; y diversas conductas laborales que tienen una mayor o menor relación con el rendimiento de los trabajadores y de la organización en su conjunto.

Para definir el concepto de “condiciones de trabajo” hay que considerar un gran número de variables.

De esta forma Peiró (1996) dice que: Las dos encuestas nacionales sobre Condiciones de Trabajo, cuyo énfasis se sitúa en la salud laboral y la prevención, incluyen una gran variedad de aspectos. En ellas, se recogen:

3.7.1 Las condiciones de empleo

- tipo de contrato,
- horario y turnos,
- salario variable según rendimiento,

3.7.2 Las condiciones ambientales

- ruido,
- temperatura,
- humedad,
- iluminación,
- vibraciones,
- manipulación de productos tóxicos
- y la calidad del aire,

3.7.3 La carga física del trabajo

- posturas dolorosas y fatigantes,
- permanecer en una misma postura,
- levantar cargas pesadas,
- grandes esfuerzos,
- movimientos muy repetitivos,

3.7.4 La carga mental del trabajo

- ritmos de trabajo elevados
- tareas muy repetitivas,
- niveles de atención exigidos
- consecuencias de los errores
- trabajo rutinario
- trabajo complicado y difícil

3.7.5 Aspectos Psicosociales y Organizacionales del Trabajo

- La autonomía
- Posibilidades de comunicación con compañeros
- Estatus
- Posibilidades de promoción
- Participación del trabajador
- Y los conocimientos requeridos para el puesto

3.7.6 Condiciones de seguridad y prevención

- Existencia de comités de seguridad y vigilantes de seguridad
- Eficacia del comité
- Actividades preventivas realizadas
- Controles médicos y su utilidad
- Formación recibida en seguridad
- Uso de equipos de protección y el control del mismo

3.7.7 Existencia de riesgos y problemas de salud concretos

- Trabajo en cadena
- Riesgos de accidentes
- Causas probables de los mismos
- Localización de las molestias físicas
- Accidentes
- Enfermedades profesionales
- Atención médica en el último año

Desde una perspectiva más psicosocial nos dice Peiró (1996), que la caracterización del ambiente de trabajo puede realizarse a partir de diferentes

indicadores recogidos en el repertorio de variables laborales de Cook, Hepworth, Wall y Warr (1981), bajo el título de Experience of Work. Entre las medidas del contexto laboral empleadas en la literatura, la revisión mencionada incluye:

- La ambigüedad y el conflicto del rol
- La sobrecarga percibida del trabajo
- La responsabilidad sobre cosas y personas
- La participación en el trabajo
- La centralización (como jerarquía de autoridad y como participación en la toma de decisiones)
- Las expectativas en relación al trabajo
- Los atributos de las metas (especificidad, dificultad, competición entre compañeros)
- Participación en su establecimiento, (feedback sobre su consecución), o incluso los estados psicológicos críticos (significación del trabajo, responsabilidad los resultados, conocimiento de los resultados de las actividades).

Otra investigación internacional sobre la socialización juvenil conocida como Proyecto WOSY (Peiró, 1995). El objeto básico de este proyecto consiste en determinar los resultados de la interacción entre la persona y el ambiente, en especial los referidos a la socialización laboral. Y Nos dice Peiró (1996)...” En este proyecto, investigadores de diez países presentan un marco general de la socialización laboral en el que el medio laboral tiene un triple significado: el contexto en el que se realiza el trabajo, la fuente que proporciona los medios para realizarlo y el objeto que pretende transformar. El ambiente puede caracterizarse como físico o como social, y presenta diversos niveles de análisis (micro, meso y macro). Comprende variables referidas al entorno físico, a las tareas y descripción del puesto, a la tecnología, al ambiente social dentro de la organización, al ambiente organizacional e institucional, y al propio entorno socio-cultural. Además comprende el clima laboral y la cultura organizacional como dimensiones del

ambiente desde una perspectiva sociocognitiva. En síntesis, esta investigación utiliza medidas del entorno laboral referidas a aspectos como los conflictos de rol, las relaciones interpersonales en el trabajo, las características del puesto, las habilidades requeridas, las prácticas de entrenamiento y las tácticas de socialización....”(pp. 42.)

3.8 Condiciones sociales, clima laboral y dimensiones del ambiente organizacional

Peiró (1996), menciona que los psicólogos organizacionales han utilizado muy diversas variables para evaluar las percepciones de los ambientes laborales como:

- Indicadores de atributos del puesto,
- Características del líder
- Procesos de liderazgo
- Procesos y características de los grupos de trabajo
- Y variables referidas al interfaz entre los individuos y la organización

James y James (1989) están de acuerdo con la opinión de Locke (1976) acerca de los principales valores latentes que se relacionan con una gran parte de las expresiones específicas utilizadas en la investigación.

- a) Deseos de claridad, armonía y justicia
- b) Desafío, independencia y responsabilidad
- c) Facilitación en el trabajo, apoyo y reconocimiento
- d) Relaciones sociales cálidas y amistosas

Al respecto nos dice Peiró (1996 pág. 84), ...”Sin embargo este tipo de variables ha sido recogido bajo denominaciones bien diversas generales e imprecisas como “ percepciones del entorno laboral” “Características del

ambiente” y otras que intentan determinar más el significado como representación social del trabajo (Mestitz, 1989) “significados del ambiente”) (James y James, 1989) o más concretamente “clima laboral”, (Rousseau 1988) señala la relación que hay entre el ambiente laboral y el constructo de clima organizacional. Con respecto a este constructo , pueden observarse tanto estudios que identifican explícitamente la percepción del ambiente con el clima laboral, como estudios que sugieren la identidad de ambos, pero sin manifestarlo directamente o incluso otros que parecen considerar ambos conceptos como diferentes ”....

Se menciona también que una de las escalas de uso más generalizado en nuestro país para la medida del clima laboral se denomina precisamente “Escala del ambiente laboral” (Moss, 1986).

El concepto de clima laboral nos dice Peiró (1996), presenta una gran complejidad y por tanto resulta peligroso tomar a la ligera ambos términos como sinónimos. Algunos de estos conceptos hacen referencia al clima laboral como una descripción individual del contexto social del trabajo del que forma parte la persona (Rousseau, 1988), sea éste una unidad, departamento, división o la organización en su conjunto. Es decir el clima laboral se basa en la forma en la que los individuos perciben el contexto de trabajo.

Pero también por otro lado están las investigaciones sobre clima que hacen referencia a un nivel de agregación que puede ser grupal u organizacional, y que puede situarse a diferente altura en el organigrama de una organización De esta forma el nivel focal de la investigación sobre clima (el que acapara el interés del investigador) parece ser doble: por una parte, las percepciones del individuo se conocen como “clima psicológico”, pero por otro lado, el mismo concepto de clima se refiere a la existencia de un cierto grado de acuerdo entre las percepciones del clima, bajo el supuesto que el clima trasciende el mero individuo, y que es un

atributo del grupo, departamento u organización a la que se la refiere. Por lo que se habla por tanto de un “clima agregado”.

A partir de este contexto nos dice Peiró (1996 pág. 85), “el clima psicológico podría ser entendido como una forma específica de operacionalizar las percepciones del entorno laboral, mientras que el clima agregado sería algo distinto, al presentar un diferente nivel focal.”...

Y así tenemos diferentes conceptualizaciones de lo que significa el clima laboral como las siguientes:

Un grupo de investigadores defiende el clima como una dimensión que resulta propia de las organizaciones, real en sí misma de igual modo que lo es la estructura organizacional. Esta postura “realista” es defendida entre otros por Glick (1985; 1988)

La postura “operacionalista” en ocasiones llamada “fenomenológica”, considera el clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización. Para estos autores entre los que podemos citar a James Joyce y Slocum (1988), el clima está fundamentado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente.

A partir de la perspectiva operacionalista, se ha desarrollado una metodología específica para la determinación de climas colectivos, que se ha utilizado en numerosos estudios y ha mostrado que en una misma organización o departamento pueden coexistir distintos conjuntos de trabajadores, cada uno de los cuales comporta entre sí sus percepciones del ambiente, pero se diferencia de las percepciones de los integrantes de los conjuntos restantes. Peiró (1996).

A partir de toda esta polémica se han hecho numerosos estudios relacionados con la operacionalización del clima laboral pero de una manera muy parcial, atendiendo a un tipo de actividad muy concreta, Así, algunos investigadores se refieren por ejemplo a:

- las relaciones laborales en la compañía,
- al clima de comunicación
- al clima relacionado con la innovación tecnológica

Hay algunos investigadores que emplean escalas multidimensionales, aunque el número de dimensiones también han variado sensiblemente. Como por ejemplo de lo anterior: recompensas, autonomía, motivación del logro, intensidad de la dirección, proximidad de la dirección y relaciones con los compañeros. Joyce y Slocum (1984).

La escala de Litwin y Stringer (1968), consideran, las dimensiones de apoyo, recompensas, responsabilidad individual y la estructura.

La escala desarrollada por De Witte y De Cock (1985), contemplan cuatro dimensiones: apoyo, respeto por las reglas, información orientada a las metas e innovaciones.

La escala WES (Moss, 1986), comprende diez subescalas de clima: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión temporal, claridad, control, innovación, comodidad-confort físico.

La escala de Koys y DeCotiis (1991) derivan ocho dimensiones en el aspecto de clima psicológico: autonomía, confianza, cohesión, presión, apoyo, reconocimiento, innovación y “juego limpio”.

Peiró (1996), recoge propuestas anteriores que señalan la existencia de cinco dimensiones comunes: la autonomía individual, la estructura impuesta sobre la posición ocupada, la orientación hacia la recompensa, la consideración, afecto y apoyo y la orientación hacia el desarrollo y el progreso en la ocupación.

En cualquier caso menciona Peiró (1996 pp. 87),” las percepciones del ambiente de trabajo y el clima laboral consideran en la mayoría de los casos diversas propiedades que con uno u otro nombre tienen un referente común. En prácticamente todos los casos, las relaciones sociales constituyen uno de los focos principales, ya sea a través de dimensiones llamadas apoyo, cohesión, relaciones con los compañeros, calidez o amistosidad. El grado de control sobre el trabajo y su reverso, la autonomía, son frecuentemente tomados en cuenta... “

Sintetizando Peiró (1996 pp.87, 90) dice: .. “El clima laboral se ha relacionado con una enorme diversidad de variables laborales, tanto de tipo individual como grupal y organizacional, incluyendo medidas individuales del clima (clima psicológico) y medidas colectivas. Sin duda, la satisfacción laboral es la que ha ocupado un mayor interés en la investigación. Numerosos estudios han encontrado relaciones significativas entre diversas dimensiones del clima laboral y la satisfacción en el trabajo, tanto evaluada a nivel global como en diferentes facetas del trabajo. No obstante, cabe recordar la evidencia que existe en otros campos de la investigación, como el estrés laboral, respecto al papel modulador que ejerce el apoyo social, una de las dimensiones del clima laboral. Por ello, cabe pensar que el clima ejercerá una función moduladora, cuanto menos en la relación de las experiencias individuales del trabajo y los efectos de variables estructurales y ambientales de la actividad laboral.”

3.9 Diferentes conceptos del Clima Laboral y sus variables

Tabla 3.1. Concepto clima organizacional: Peiró

CONCEPTO	AUTOR	DEFINICION	VARIABLES
Clima Organizacional	Peiró José María, Prieto Fernando (1996)	El clima laboral hace referencia a él como descripciones individuales del contexto social del trabajo del que forma parte la persona, sea ésta una unidad, departamento, división o la organización en su conjunto.	Recompensas Autonomía Motivación del logro Intensidad de la dirección Proximidad de la supervisión Relaciones con los compañeros Satisfacción laboral Motivación para el trabajo Desarrollo personal

Elaboración propia

Tabla 3.2. Clima Organizacional: De Diego Vallejo y Rodríguez

CONCEPTO	AUTOR	DEFINICION	VARIABLES
Clima Organizacional	De Diego de Vallejo Raúl, Valdivieso Pastor Juan Donoso (1998)	Son las interpretaciones que los individuos hacen de su ambiente laboral.	La cultura (social y organizacional) Ciertos estados cognitivos y afectivos como (motivación y satisfacción laboral) Cordialidad Desempeño.
Clima Organizacional	Rodríguez Fernández Andrés 1999	Es el vocablo que se ha utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones, y hace referencia a la percepción, personalidad o carácter del medio interno de una organización.	El clima se puede ver influido por múltiples factores y puede influir en los resultados de las organizaciones. El clima se puede operativizar a través de: Percepciones Observaciones Y medidas objetivas, Y puede ser un indicador del diagnóstico organizacional.

Elaboración propia

Tabla 3.3. Clima Organizacional: Zepeda y Guillen

CONCEPTO	AUTOR	DEFINICION	VARIABLES
Clima Organizacional	Zepeda Herrera Fernando (1999)	Grado de satisfacción de los integrantes de una organización por trabajar en ella.	La comunicación El nivel salarial El estilo de liderazgo.
Clima Organizacional	Guillén Gestoso Carlos, Guil Bozal Rocío (2000)	Cuando revisamos la literatura sobre clima, nos encontramos con múltiples definiciones. Como: a) Las que indican el predominio de los factores organizacionales. b) Las centradas en el predominio de los factores individuales. c) Las que enfatizan la interacción persona-situación. d) Nuestra hipótesis es que: el clima es una suma de percepciones, es descriptivo y no evaluativo. Su nivel de descripción se refiere a la organización y las percepciones pueden influir en la conducta.	Estructura Autonomía Sistemas de remuneración Relación con la supervisión Nivel de resolución de conflictos.

Elaboración propia

Tabla 3.4 Clima Organizacional: Urdaneta y Chiavenato

CONCEPTO	AUTOR	DEFINICION	VARIABLES
Clima Organizacional	Urdaneta Ballen Orlando (2001)	Es la actitud y percepción que los individuos tienen de los factores internos y externos y de las interrelaciones que se ejercen en diferentes sentidos y en las políticas de gestión del talento humano, las cuales conforman el ambiente laboral de una organización determinada.	<p>Ánimo Moral Motivación Satisfacción y gusto por el trabajo Identidad y compromiso</p> <p>Que se proyectará en: La productividad Eficiencia Calidad de los productos y servicios En la moral Ética empresarial Satisfacción de los clientes o usuarios.</p>
Clima Organizacional	Chiavenato Idalberto (2004)	El Clima organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes. Puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento.	<p>Cuando el C.O. tiende a ser alto, proporciona: motivación, satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes.</p> <p>Cuando la motivación es baja existe: desinterés, apatía, insatisfacción y depresión.</p>

Elaboración propia

Tabla 3.5 Clima Organizacional: Rodríguez Fernández

CONCEPTO	AUTOR	DEFINICION	VARIABLES
Clima Organizacional	Rodríguez Fernández Andrés Díaz Bretones Francisco Et.al. (2004)	Se puede describir como el conjunto de aspectos, visibles e invisibles, tangibles e intangibles, que están presentes en un lugar determinado y que influyen en los comportamientos que se desarrollan en ese lugar. También se puede definir como un concepto molar que refleja el contenido y la solidez de las normas, actitudes, conductas y sentimientos que prevalecen entre los miembros de un sistema social, que puede ser medido desde el punto de vista operativo por medio de las percepciones de los miembros de ese sistema o mediante la observación.	Factores relativos a las personas: Personalidad Aptitudes Habilidades Actitudes Motivación y expectativas Inteligencia Valores Y Socialización. Procesos relativos a la organización : Características de la tarea Grado de centralización Normas y procedimientos Sistema jerárquico Orientación burocrática Políticas y prácticas Sistemas de coordinación Control y tamaño Relativos al grupo: Responsabilidad y autonomía Sistemas de motivación Recompensas Planificación Comunicación Toma de decisiones Relaciones de poder Liderazgo Estilos de supervisión.

Elaboración propia

Tabla 3.6 Clima Organizacional: Furnham

CONCEPTO	AUTOR	DEFINICION	VARIABLES
Clima Organizacional	Furnham Adrian (2004)	El clima refleja la orientación de los miembros de la organización (interior), a diferencia de las categorías analíticas de quienes no pertenecen a la organización (exterior). El clima puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización. Hay que distinguir el clima organizacional que se refiere a los atributos organizacionales; del clima psicológico que tiene que ver con los atributos individuales, como éste traduce la interacción de los atributos organizacionales percibidos y las características individuales como expectativas, actitudes, comportamientos, etc.	Autonomía Cohesión Confianza Presión Apoyo Reconocimiento Equidad Innovación

Elaboración propia

Tabla 3.7: Clima Organizacional: Gómez Ortiz Yohan

CONCEPTO	AUTOR	DEFINICION	VARIABLES
Clima Organizacional	Gomez Ortiz Yohan F (2006) pp. 7-10	El clima organizacional es como la personalidad de la organización, considerando dos enfoques: a) Que el personal propicie este clima y éste a su vez influya en el comportamiento de los mismos: b) El C.O. es el resultante de la interacción de múltiples elementos, que pueden descomponerse en términos de estructura organizacionales, tamaño de la organización, formas de comunicación, etc. Características particulares que representan en cierto modo la personalidad de una organización e influyen en el comportamiento de las personas y los miembros de la misma.	Es un concepto molecular y sintético como la personalidad: Cada persona posee características Biológicas, cognitivas y afectivas que conforman su personalidad. Características de la organización: Estructura Estilos de liderazgo Dirección Comunicación Variables situacionales: El sueldo Prestaciones Condiciones económicas de la empresa. El clima es determinante directo del comportamiento si es adecuado o disfuncional se ve reflejada la actitud positiva o negativa hacia el rendimiento de la empresa.

Elaboración propia

Tabla 3.8. Clima Organizacional: Grados Espinosa

CONCEPTO	AUTOR	DEFINICION	VARIABLES
Clima Organizacional	Grados Espinosa A.J. (2006)	El Clima es una técnica que se aplica con la idea de determinar cuáles son las áreas donde no estamos consiguiendo la eficiencia esperada, de la misma manera ubicar cuáles son los áreas donde es amable el desempeño de las personas de tal forma que podamos diagnosticar la parte positiva como negativa, así como ubicar las estrategias a utilizar o mantener para que las cosas funcionen.	Liderazgo Objetivos Estrés Integración Calidad de vida Comunicación (información) Trabajo en equipo Funciones (Actividades) Atención al cliente o usuario Desarrollo de personal Servicios de apoyo (tanto organizacionales, como del director es decir retroalimentación).

Elaboración propia

Resumen

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

4. LA APROXIMACIÓN PSICOLÓGICA AL TRABAJO EN UN ENTORNO LABORAL CAMBIANTE

Hablar sobre el trabajo en esta investigación es un punto importantísimo e indispensable ya que a lo largo de la historia el trabajo ha sufrido muchos cambios y más en la actualidad por las diferentes concepciones que se tienen de éste. Si se analiza ocupamos más tiempo de la vida en él, por lo menos ocho horas de nuestra vida diaria, algunas veces muchas más, el trabajo de esta forma es parte de la vida y por lo tanto es importante hablar sobre él en este capítulo y las transformaciones que ha sufrido en el entorno laboral tan cambiante en la actualidad. Aquí cabría hacer una pregunta ¿qué implicaciones podría tener en la actualidad el trabajo en la vida de un individuo? Como es el caso del tema que se ocupa en esta investigación: el acoso psicológico en el trabajo. De esta forma se considera importante tocar este tema en especial retomando a Peiró José Ma., Fernando Prieto y Robert A. Roe. (1996).

El autor (Peiró 1996) habla de que no resulta fácil hacer una delimitación precisa de la multiplicidad y significados que están asociados al término trabajo, es decir que las definiciones que cualquier persona nos darían acerca del trabajo tendría que incluir aspectos como: si se hace un lugar de trabajo o durante un horario determinado, si alguien te dice lo que debes hacer o tienes que rendirle cuentas, si es fatigante, si forma parte de tus tareas o tienes la obligación de hacerlo, si lo haces por contribuir a la sociedad o para sentirte miembro de un grupo, si añade valor a algo u otros sacan provecho de ello, si recibes dinero por hacerlo, etc.

De lo que si no hay duda es que el trabajo ocupa hoy en día un papel fundamental en la vida personal en la estructura social. El trabajo constituye también la principal fuente de ingresos económicos para la mayor parte de las personas, con lo que se convierte en un medio para generar recursos

imprescindibles, en la mayoría de los casos para la supervivencia y el bienestar. Otros aspectos que hay que considerar sobre el trabajo satisface necesidades psicosociales como la autodeterminación, el prestigio, los contactos sociales, el desarrollo personal, etc., y dice Peiró (1996): “cuya importancia se pone de manifiesto cuando trataos de responder a la pregunta de si seguiríamos trabajando en el caso de que nos tocara un importante premio en la lotería”, otros aspectos negativos importantes nos dice Peiró que ante la privación de “un trabajo” son las experiencias como el desempleo o la jubilación que ponen de manifiesto su relevancia.

Por último comenta Peiró (1996), que el trabajo está estrechamente vinculado y relacionado con otras facetas como la vida en familia, la formación, el ocio el tiempo libre, la participación social, la ética, la religión, etc. Que constituyen a su vez su contrapartida la del ámbito del “-no-trabajo”.

De esta forma, la distribución del tiempo entre el trabajo y esos otros ámbitos de la vida ejercen un importante papel en la estructuración de la vida y en la configuración de los roles sociales.

Y dice Peiró (1996 pág. 16),... “La complejidad del fenómeno del trabajo y su importancia socio-económica lo han convertido en objeto de estudio de múltiples disciplinas científicas, y cada una de ellas lo define desde un punto de vista diferente resaltando diversos marcos teóricos de análisis. La totalidad de las ciencias sociales y humanas (economía, derecho, sociología, antropología, filosofía, pedagogía, etc.) lo consideran como aspecto relevante de sus investigaciones, acumulando a lo largo de la historia multitud de explicaciones acerca de su naturaleza e implicaciones personales y sociales. De modo más concreto, la Psicología ha abordado el estudio del trabajo también desde múltiples facetas que se han ido ampliándose a lo largo del tiempo en función de intereses particulares o marcos disciplinares específicos. Así desde un punto de

vista psicológico, el trabajo ha sido considerado en su vertiente conductual como estudio diferencial de las aptitudes y destrezas 0para desempeñarlo y como análisis de las implicaciones de la salud laboral a las psicopatologías derivadas de la actividad laboral, desde la aplicación de los procesos psicológicos básicos (aprendizaje, motivación, etc.,) o desde el punto de vista de su función social y psicosocial (actitudes, desempleo, socialización, etc.).”..

Por otro lado menciona siendo conscientes del acelerado proceso de transformaciones sociales, económicas, culturales, tecnológicas y de otra índole que se están dando a lo largo de las últimas décadas del siglo XX, nos hace necesario que delimitemos algunas de las tendencias de dicho cambio que pueden afectar al modo de desempeñar el trabajo y el contexto donde tiene lugar. De esta forma hay que prestar una atención especial a las características de los trabajadores, a las nuevas formas de trabajo que surgen como consecuencia de los cambios económicos y tecnológicos y al aumento en la importancia relativa que otras esferas de la vida están empezado a cobrar e términos de “no trabajo.”

4.1 El trabajo como fenómeno social y como actividad humana.

Esta nueva comprensión y clarificación del trabajo que hemos visto anteriormente nos exige considerar que el trabajo no es una realidad estática, fija e inamovible. Se trata entonces por el contrario de una realidad histórica y, en gran medida, sociocognitivamente construida. Debido a una serie de transformaciones entre los que cabe mencionar los económicos, tecnológicos, políticos, culturales sociales y legales.

Peiró (1996 pp. 17) expone que el análisis de esas importantes transformaciones del mundo laboral requieren de la consideración de múltiples aspectos:

- 1) ...“ Las transformaciones de los puestos de trabajo y de las formas de organizar el trabajo que tienen clara incidencia sobre la estructura ocupacional del mercado laboral.
- 2) Los cambios en las ofertas laborales de los diferentes sectores (primario, secundario, terciario) y en la propia estructura ocupacional.
- 3) Los cambios en las organizaciones laborales, sus culturas, sus estructuras, etc.
- 4) Los cambios jurídico-legales que regulan la actividad laboral.
- 5) La globalización de mercados y los cambios macroeconómicos que inciden sobre las formas de realizar el trabajo.
- 6) Finalmente, la propia forma de concebir el trabajo por parte de la sociedad y de la cultura occidental y las transformaciones que se vienen produciendo en este aspecto.”.....

Por otro lado Peiró (1993) señala que muchos autores han planteado que el trabajo es la acción humana transformadora del medio en el que vive el ser humano, haciéndolo mundo humano. Al mismo tiempo, la forma de realizar ese trabajo llega a determinar las relaciones sociales con los otros y con la propia naturaleza.

Por otra parte, la persona que la ejecuta, lo hace, con frecuencia, en colaboración con otros agentes de su entorno social y en su realización, si se dan determinadas condiciones, va logrando de forma progresiva su propia autorrealización o en caso contrario, su alineación y despersonalización.

Cabe mencionar como anteriormente ya se ha puesto de manifiesto desde la óptica de un enfoque psicológico, el trabajo puede considerarse al menos desde cuatro perspectivas:

- 1ª Trabajo como actividad (aspectos conductuales del hecho de trabajar).
- 2ª. Trabajo como situación o contexto (aspectos físico-ambientales de un trabajo),
- 3ª. Trabajo como significado (aspectos subjetivos del trabajo) y,
- 4ª. Trabajo como fenómeno social (aspectos socialmente subjetivados del trabajo).

Menciona Peiró (1996), es importante también hacer una diferenciación con otros términos similares, con los que tiende a identificarse, tales como empleo u ocupación.

Según, Fryer y Payne (1984), el empleo sería un trabajo con unas relaciones de intercambio institucionalizadas, que está regulando por rigurosas normas sociales y conlleva un claro aspecto económico. Por su parte, Jahoda (1987) lo define como la actividad realizada en condiciones contractuales por las que se recibe una remuneración.

La ocupación según Hall (1986) es un aspecto importante del trabajo que introduce el concepto de rol (las personas actuando acuerdo con sus expectativas y en su interacción con otras personas). De esta forma, la ocupación haría referencia a la actividad que realiza una persona para obtener una fuente de ingresos y que determina su posición social identificable y con significado tanto para el ocupante de ese rol como par las demás personas que interactúan con él.

Retomando el término trabajo Peiró (1996 Pág. 19) lo conceptualiza como “el conjunto de actividades humanas, retribuidas o no, de carácter productivo y creativo, que mediante el uso de técnicas, instrumentos, materias o informaciones disponibles, permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios. En dicha actividad la persona aporta energías, habilidades, conocimientos y otros diversos recursos y obtiene algún tipo de compensación material, psicológica y/o social.”

4.2 Transformaciones en el entorno socio-económico y en el mercado laboral relevantes para la actividad laboral

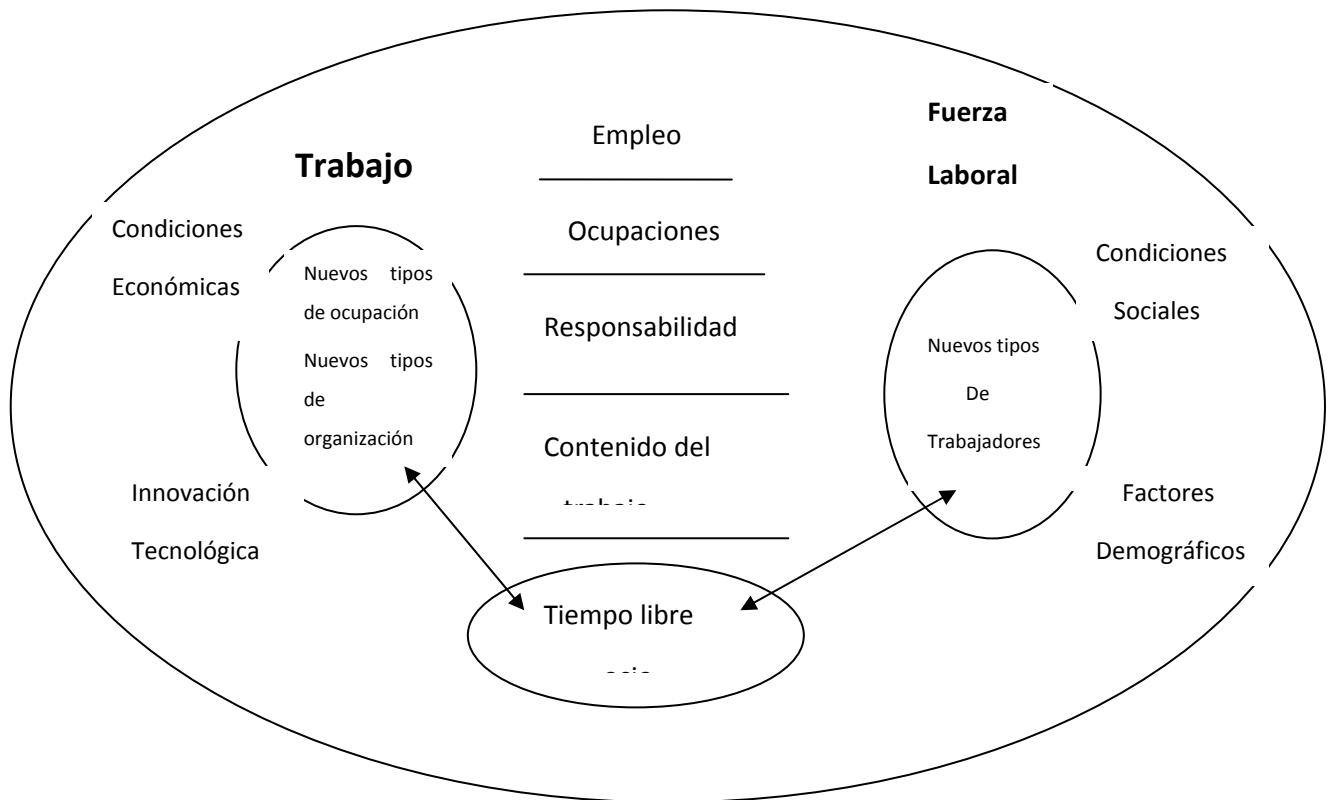
Peiró (1996), menciona que a lo largo de la última década del siglo XX estamos asistiendo a una profunda transformación mundial que está alterando de forma manifiesta a las condiciones sociales y económicas que han caracterizado a la sociedad industrial surgida a finales del siglo pasado.

Estos cambios están necesariamente afectando muy particularmente al contexto del trabajo produciendo un nuevo orden de relaciones entre la actividad laboral, la fuerza laboral y el tiempo libre (Figura 4.1)

4.2.1 Factores externos que delimitan el cambio en el contexto del trabajo

- Las nuevas condiciones económicas
- Las innovaciones tecnológicas
- Las nuevas condiciones sociales y
- Los cambios demográficos en la población

Figura 4.1 El contexto cambiante del trabajo



4.2.2 La nueva economía.

En este sentido uno de los cambios más importantes en este terreno la tendencia hacia la internacionalización la globalización de los procesos económicos.

Peiró (1996) nos dice que un hecho trascendental la tendencia que viene representando por la Ronda de Uruguay del Acuerdo General sobre tarifas y Comercio (GATT), que incluye tanto la liberación del comercio como las inversiones de capital extranjero, la propiedad intelectual y los servicios.

De acuerdo con el análisis que realiza **Reich (1993 pp. 20)** dice: “ en el mundo actual , el dinero la tecnología y los productos se desplazan fácilmente a través de las fronteras nacionales, mientras que el empleo se crea allí donde el trabajo se realiza con mayor eficacia . Como consecuencia, los recursos fundamentales de un país no descansan en su riqueza material o financiera – susceptible de moverse de unas naciones a otras- sino en la cualificación, las habilidades y las ideas de sus ciudadanos”... De esta forma, una importante consecuencia del proceso del internacionalización consiste en un incremento de la competitividad y una variabilidad de la demanda.

4.2.3 La innovación tecnológica.

Esto sin lugar a dudas está representado por el papel más preeminente que están desempeñando las tecnologías de la información. Pues tenemos a lo largo de estos últimos quince años la aparición de una amplia variedad de nuevas herramientas.

Desde esta perspectiva, las tecnologías de la información poseen la capacidad de sustitución de la actividad laboral humana, pues muchas de estas herramientas automatizadas son capaces incluso de superar el rendimiento de los seres humanos especialmente en términos de precisión y velocidad.

Así pues sus principales aportaciones son:

- Producen una creciente ola de innovaciones y servicios
- Una amplia capacidad de las organizaciones para el diseño
- La comercialización y la distribución
- La incorporación de la información a los productos y servicios

- Así, resulta de especial trascendencia para la manipulación de datos la creciente comodidad en el manejo de información.
- Además se trata de avances significativos en el campo de la microbiología, la electrónica, la óptica, los nuevos materiales, etc.

4.2.4 La nueva sociedad.

- Aspectos principales que se consideran en este apartado:
- Desaparición de límites y fronteras
- Incremento de interacciones entre regiones y países separados en tiempos pasados
- Cambios no sólo en áreas tradicionales de negocios y turismo, sino que incluye el intercambio cultural.
- Tendencia creciente hacia la cooperación y armonización a nivel político
- Existe una tendencia hacia la integración que producirá una importante reducción del carácter local de la comunidad, desarrollándose una sociedad en términos de aldea global.
- El cambio cultural parece dirigirse hacia una modernización universal.
- Un cambio en los valores
- Y un declive del papel desempeñado por las instituciones tradicionales en su transmisión.
- Una tendencia hacia la individualización en los países occidentales
- Un declive de los valores religiosos y la desaparición de los valores materialistas de la última década,
- Hay investigaciones empíricas que han evidenciado una mejora de las condiciones de vida y un crecimiento del post-materialismo.

4.2.5 La nueva demografía poblacional

Existe una desaceleramiento de la tasa de crecimiento poblacional. Se trata de un fenómeno generalizado pero resulta especialmente fuerte en Europa, donde la tasa de crecimiento se está aproximando a las defunciones.

Esto implica una tendencia al descenso de la población joven, que junto con la mejora de las expectativas de vida está provocando un fuerte cambio e la distribución de edades de la población en términos de envejecimiento.

Por último debido a los importantes movimientos migratorios cabe observar una tendencia hacia la heterogeneidad de la población, tanto desde el punto de vista étnico como cultural (Peiró, 1990)

- A disminución de la importancia de algunas de las transformaciones y la emergencia de otras nuevas
- Así una clara tendencia de disminuir la forma de empleo seguro (“de por vida”) a tiempo completo dentro de una misma organización.
- Están surgiendo u buen número de formas diversas de empleo
- Se está incrementando el empleo temporal
- Nuevas formas de organizar el trabajo como el (outsourcing)

...”Chris Brster (Cranfiel School of Management) en el XVI Congreso de la Asociación Europea de Directores de Personal ha analizado los posibles diferentes tipos de flexibilidad laboral que se están produciendo en la actualidad en Europa. Distinguiremos los tipos siguientes:

- a) De tipo contractual (temporal, a tiempo fijo, no causal, franquicia, autoempleo, etc.)

- b) Formas de vida laboral (proyecto de jubilación anticipada).
- c) Por tiempo (tiempo parcial, tiempo partido, flexible, por horas anuales)
- d) Por lugar de trabajo (teletrabajo)
- e) Dependiendo de la función a desarrollar.”...Peiró (1996), pág. 24

4.3 Cambios en el trabajo y sus implicaciones para la actividad laboral y los sistemas de trabajo.

4.3.1 Las nuevas formas de producción.

Peiró (1996 pág. 25) nos dice ”que desde el punto de vista de producción, una de las características más típicas del trabajo en la actualidad consiste en su concentración en el sector servicios, las implicaciones de este cambio sectorial a nivel económico son evidentes respecto a la obsolescencia de determinados puestos de trabajo y de cualificación de los trabajadores.

Esto conlleva a diferencias específicas respecto a los principios de producción, los métodos de trabajo y las relaciones con proveedores y clientes. El sector servicios tiene sus propias peculiaridades ya que genera un trabajo con objetos intangibles, requiere mayor cantidad de contactos interpersonales directos y unas relaciones de mercado más difusas...”

4.3.2 Los nuevos tipos de organización.

Se están produciendo reconfiguraciones organizacionales innovadoras en función de distintas dimensiones:

1º Cambios en la dimensión funcional, que tiene como resultado una diferente estructuración de las actividades.

2º. La reconfiguración organizacional que está afectando a la disgregación de las empresas en unidades de negocios independientes y/o a la subcontratación de servicios y actividades (outsourcing)

3º. Existe una tendencia hacia el establecimiento de relaciones de dependencia o alianzas estratégicas con otras empresas.

4º. Cambios en la dimensión temporal con la finalidad de acomodarse a las demandas variables en función de los horarios internacionales, promoviendo así la ruptura de limitaciones debidas a horarios de trabajo y el establecimiento de jornadas flexibles.

5º. También existe una reconfiguración en función de la dimensión espacial que apunta una tendencia hacia la dispersión de la organización con la finalidad de facilitar u mayor acercamiento a los mercados.

6º. Aparición de nuevos tipos de organizaciones laborales, más pequeñas en tamaño, más flexibles en su forma y con una estructura interna más simple.

En conclusión menciona Peiró (1996), con este nuevo tipo de organización, los cambios en el trabajo que en las mismas se desarrolla apunta hacia un uso masivo de las tecnologías de la información, la organización flexible del trabajo, un mayor énfasis en las ideas de los trabajadores y una menor necesidad de co-presencia en el espacio y en el tiempo, (ej. El teletrabajo).

4.3.3 El nuevo tipo de trabajo.

Debido a los cambios en la naturaleza de las tareas y la presencia de nuevas tecnologías en el puesto, el trabajo actual es diferente.

1º. Se ha producido un descenso de la actividad física por un incremento de la actividad mental, en otras palabras se ha producido una mentalización de la actividad laboral.

2º. Se está produciendo un trabajo que se lleva a cabo en pequeños grupos, al tiempo que se produce un incremento del contacto directo con proveedores y clientes.

3º. El ordenador no sólo es una herramienta de trabajo, también se ha convertido en un medio de comunicación.

4º. Existe una menor supervisión directa y un menor apoyo por parte de los directivos.

5º. Las demandas mentales son cada vez mayores, dado que las exigencias de la actividad laboral reconcentran sobre conocimientos y capacidades mentales.

6º. La mayor parte de las comunicaciones con otras personas se producen mediadas por herramientas tecnológicas de la información y de la telecomunicación, incluyendo el teléfono.

7º. La reducción creciente del tamaño de los grupos de trabajo implica una mayor necesidad de trabajar aisladamente y un incremento en la responsabilidad personal.

8º. Cada vez son más los trabajadores que poseen un horario laboral variable, junto con un incremento de la jornada laboral durante períodos determinados.

Finalmente, cabe señalar nos dice Peiró (1996), que los cambios que se están produciendo en las organizaciones producen, a su vez, cambios en los puestos de trabajo y en los roles. Todos estos cambios introducen nuevas tareas y nuevos criterios de evaluación.

4.3.4 Los nuevos trabajadores.

1º. Crecimiento en tamaño de la población laboral activa.

2º. Tendencia hacia un cambio en las características demográficas de los trabajadores, apareciendo un incremento de la edad media de los trabajadores y aumentando la tasa de incorporación de la mujer al mercado laboral.

3º. En Europa se está produciendo un notable incremento de la heterogeneidad étnica y cultural de la fuerza laboral.

4º. Se está produciendo un significativo incremento del nivel de cualificación de la fuerza laboral.

Finalmente Peiró (1996 pp. 27) menciona: “se está produciendo un significativo incremento del nivel de cualificación de la fuerza laboral. Este hecho es, básicamente, el resultado del aumento de los niveles de formación educativa general y de los esfuerzos llevados a cabo por los gobiernos de los países occidentales para mejorar la formación continua. Este fenómeno es de vital importancia dado que contribuye a generar mejores cualificaciones en los trabajadores de toda Europa. Por último, es necesario considerar las importantes

diferencias en las orientaciones hacia el trabajo que separan a los trabajadores de hoy en día de los del pasado...

El estudio llevado a cabo por Ester y Halman (1994) en Holanda ha puesto de manifiesto un declive progresivo de la ética del trabajo a lo largo de los últimos años. Otros estudios han confirmado tendencias similares en las que se pone en evidencia un declive en la creencia de que el trabajo es una obligación social o una necesidad económica, que paulatinamente está siendo reemplazada por otra que considera que el trabajo ofrece oportunidades que los trabajadores pueden o no aprovechar. Sobre la base de diversos estudios, tentativamente se pueden establecer las siguientes afirmaciones respecto a las tendencias en la orientación hacia el trabajo: menos énfasis sobre la seguridad material y más énfasis sobre las necesidades sociales o la autorrealización, más autonomía e independencia, descenso de la centralidad del trabajo, preferencia por el autoempleo y el trabajo en pequeñas empresas, más énfasis sobre los derechos y menos énfasis sobre las obligaciones, descenso de la presión de logro, menos identificación con la compañía y la ocupación desempeñada.

Al mismo tiempo, se observa una diversidad en las orientaciones hacia el trabajo entre la población. Es evidente que existen multitud de orientaciones en función del nivel social, generación, ocupación, etc. Un estudio llevado a cabo en Holanda

(Huisman y Ridder, 1991) identificó seis tipos diferentes de orientación hacia el trabajo: sumiso, individualista, pionero-experto, emprendedor, buscador de seguridad y familiar. Esto pone de relieve la diversidad de la población en función de los valores laborales”...

4.3.5 La nueva concepción del ocio y del tiempo libre.

En primer lugar, cada vez con mayor frecuencia, se realizan actividades orientadas a objetivos que no entran dentro de la esfera del trabajo remunerado, pero que pueden ser consideradas como trabajo. (Ej. Voluntariado, participación ciudadana, etc...) .Tiempo dedicado a actividades productivas tales como:

- Trabajo en casa
- Cuidado de los niños
- Mantenimiento del hogar
- Ayuda a personas necesitadas
- (Trabajo no remunerado).

En segundo lugar de un tiempo a esta parte no existe una clara distinción entre trabajo y no-trabajo debido tanto a cambios culturales como a una mayor flexibilización de los horarios de trabajo que han atenuado la separación entre el dominio laboral y la actividad privada. En cierto modo, la invasión de la actividad privada durante la jornada laboral y de la actividad laboral durante el tiempo de ocio es cada vez más frecuente en muchos países occidentales.

En términos generales, se puede afirmar que las esferas de la vida diferentes del trabajo están cobrando cada vez más importancia durante las últimas décadas. Este hecho es especialmente cierto para esferas tales como la vida familiar, el ocio y la salud.

4.4 El estudio del trabajo desde la Psicología Organizacional y la Psicología del Trabajo.

Este apartado es necesario considerarlo porque dentro de la justificación de este trabajo se habla que para abordar esta problemática del “Acoso Psicológico en el Trabajo”, es necesario abordarlo desde la perspectiva psicológica, organizacional y de los Recursos Humanos, es por eso que se consideró importante retomar en este apartado del marco teórico que planteamientos se tienen sobre cada ámbito.

De acuerdo a Peiró (1996), en Europa, en general, se ha utilizado reiteradamente el término Psicología del Trabajo conjuntamente con el de Psicología de las Organizaciones para dejar constancia del carácter casi indisoluble de ámbitos disciplinares. Por otro lado, algunos autores (Arnold et al., 1991, Hollway, 1991) defienden la utilización del término Psicología del Trabajo debido a su simplicidad y su versatilidad para abarcar distintos niveles de análisis de la actividad laboral.

Sin embargo en 1990 la Red Europea del Trabajo y de las Organizaciones (ENOP), integrada por catedráticos pertenecientes a universidades de la mayor parte de los países europeos, puso en marcha un proyecto que tenía como finalidad la armonización de la formación de profesionales en esta disciplina (**Roe et al., 1994**). Uno de los resultados de este proyecto ha sido la normalización y delimitación del objeto de estudio y de los contenidos de la Psicología del Trabajo y de la Organizaciones. En este sentido, cabe destacar una especial consideración de la tradición europea y de la integración en un marco común de los diversos enfoques y perspectivas desde las cuales cabe abordar el estudio de los fenómenos relacionados con el trabajo y las organizaciones.- Peiró (1996)

Desde esta perspectiva nos dice Peiró (1996), se delimitan tres grandes áreas o ámbitos de contenido, cada una de las cuales se centra sobre diferentes partes y aspectos de la actividad laboral. Estas áreas son:

- La Psicología del Trabajo
- La Psicología de las organizaciones
- Y la psicología de los Recursos Humanos

4.4.1 La Psicología de las Organizaciones

Aborda la conducta (colectiva) de las personas en relación a las estructuras socio-técnicas denominadas organizaciones. Las personas implicadas en dicha estructura son consideradas “miembros organizacionales”. De esta forma son temas importantes en estas áreas son: Peiró (1996)

- La comunicación
- La toma de decisiones
- El poder
- El liderazgo
- La participación
- La cooperación
- El conflicto
- La cultura organizacional
- La estructura organizacional
- La tecnología
- El cambio organizacional, etc.

4.4.2 La Psicología de los Recursos Humanos

Se centra en las relaciones entre las personas y la organización; en particular en el establecimiento de las relaciones, su desarrollo y su finalización. En este ámbito se considera a las personas como “empleados” (p. ej. Establecimiento de una relación con la organización). Peiró (1996)

Los temas importantes en esta área son:

- Los procesos de elección entre individuos y organización
- Las habilidades y capacidades
- Las necesidades
- El compromiso
- Los métodos de elección
- El desarrollo de carreras
- La evaluación
- Las necesidades
- El compromiso
- Los métodos de selección
- El desarrollo de carreras
- La evaluación
- Las pagas e incentivos
- La formación, etc.

4.4.3 La Psicología del Trabajo

Se ocupa de la actividad laboral de las personas (ej. El modo de realizar sus tareas), dentro de este ámbito se considera a las personas como “trabajadores” (p. ej. Responsables de ejecutar tareas derivadas de los procesos de trabajo que tienen lugar en las organizaciones). Peiró (1996)

Se puede decir entonces que sus principales áreas de interés son:

- las tareas,
- el ambiente laboral
- los esquemas temporales que regulan el trabajo
- el rendimiento
- el error humano
- la carga
- la fatiga
- el diseño de tareas
- el diseño de herramientas (p. ej. La ergonomía), etc.

5. EL ACOSO LABORAL: MOBBING ¹

5.1 ¿Qué se entiende por Mobbing?

El término mobbing procede del inglés, es la sustantivización del nombre “mob” que significa masa o muchedumbre y del verbo inglés "to mob", que significa acosar, rodear de manera exacerbada a alguien o a algo.

Laboralmente, se define como una situación en la que una persona (o en raras ocasiones un grupo de personas) ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente (como media unos seis meses) sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo.

Esta definición del mobbing ya fue recogida por Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, organismo dependiente del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales en el año 1998.

De acuerdo con esto, los tipos de acoso psicológico en el lugar de trabajo se pueden encuadrar en alguna de las siguientes conductas:

- Ataques a la víctima con medidas organizacionales.
- Ataques a las relaciones sociales de la víctima con aislamiento social.
- Ataques a la vida privada de la víctima.
- Violencia física.
- Ataques a las actitudes de la víctima.
- Agresiones verbales.

¹ <http://www.dac.co.uk/whatsnew/uploads/MOBBINGENELENTORNOEMPRESARIAL>.

-Rumores

La nota más característica es la **relación de asimetría entre las partes**, bien sea por la nivel profesional o bien por el amparo del acosador en el estatuto de la fuerza, mayor antigüedad en la empresa, por lo que no sólo cabe el mobbing vertical, sino que también cabe el mobbing horizontal, entre compañeros que jerárquicamente, se encuentran en el mismo peldaño productivo.

Los acosadores suelen ser personas expertas en manipular el secreto y la comunicación que evitan el enfrentamiento directo, pueden sufrir trastornos paranoides de la personalidad que les llevan a recelar de las personas de su entorno, especialmente si hay alguien más brillante que ellos, son narcisistas tendentes a la mentira. La actividad acosadora que más y mejor llevan a cabo es cortar los lazos de comunicación de la víctima para que se encuentre sola. Es más fácil desestabilizar a una persona sola, de hecho los acosados son personas con rasgos distintivos y a los que se hará mención seguidamente, que las distinguen de los demás y son esos mismos rasgos los que ayudan al aislamiento que persigue el acosador.

Estos acosadores son, o bien, personas brillantes que no aceptan a otro que les haga sombra, (aunque con las características de narcisismo y envidia antes citadas) o bien aquéllas que se encuadran dentro del término "mediocridad inoperante activa", mediocres que hablan con grandilocuencia como si dominaran un tema, cuando en realidad tan sólo pretenden impresionar con su verbo, con un extraordinario afán de notoriedad y una frialdad suficiente para justificar el daño que producen en los otros.

Por parte de los acosados, nos encontramos con personas honestas, lo que en lenguaje de la calle se denomina simplemente "buenas personas", que no tienen por qué ser necesariamente brillante, aunque la nota más característica es que todos reconocen que su trabajo les gusta y que son buenos profesionales,

algo que normalmente se plasma en un currículum casi siempre excepcional. Las clasificamos en tres grupos:

- a. personas altamente cualificadas para desarrollar su trabajo, con ideas innovadoras, desarrollada creatividad y muy inteligentes.
- b. personas con un entorno social bueno que gozan de popularidad entre sus
- c. compañeros.
- d. personas con alguna discapacidad o una gran sensibilidad que les lleva a
- e. depender de otros y a los que se hiere con facilidad.

5.1.1 Diferencias con otros tipos de situaciones laborales

- **"Bossing"** hostigamiento por parte del jefe, del inglés "boss". Es un tipo de acoso laboral.
- **"Burn out"**, o dicho más claramente, el síndrome del quemado, aquella persona que padece una situación de estrés consecuencia de una sobrecarga de trabajo o de sus relaciones con los clientes o usuarios de la empresa.
- **Bullying**, to bully que significa intimidar, tiranizar, maltratar, ofender brutalmente. Acoso entre estudiantes en colegios e instituciones de enseñanza.

5.1.2 ¿Qué lleva a una persona a acosar a otra y por qué medios puede conseguir desestabilizarla?

Hirigoyen (2001), Nos dice que en el origen de los procedimientos de acoso, no se hallan hechos patentes explicativos, sino más bien un conjunto de sentimientos inconfesables. Habla de que el acoso moral suele comenzar por el rechazo de una diferencia ya que esto puede manifestarse mediante una conducta al límite de la discriminación, como por ejemplo pueden ser ciertas observaciones sexistas para desalentar a una mujer en un departamento de hombres o también

bromas soeces dirigidas a un homosexual, hacer diferencias de razas también puede ser, de condiciones sociales, etc.

Plantea Hirigoyen (2001) pp. 37” Sin duda se ha pasado de la discriminación al acoso moral, más sutil y más difícil de advertir, con el fin de evitar el riesgo de que le sancionen a uno. Cuando dicho rechazo surge de un grupo, es que le resulta difícil aceptar a alguien que piensa o actúa de modo distinto o que tiene espíritu crítico”....

Más allá de la manera de trabajar, existe una manera de ser, de vestirse, de hablar, de actuar, que es lo que hará que un grupo reconozca a una persona como “aceptable” A veces presintiendo el peligro de la marginación, las víctimas se las componen para limar sus diferencias o su originalidad y, como los camaleones, acaban fundiéndose en el grupo.

De esta forma Hirigoyen (2001) pp. 39 dice: “ En épocas de globalización, lo que pretendemos es fabricar lo idéntico, clones, robots interculturales e intercambiables. Para que el grupo sea homogéneo, se aplasta al que no está calibrado, se aniquila toda especificidad, sea de carácter, de comportamiento, de sexo o de raza”....

Así el formatear (hacer a los empleados polivalentes) a los individuos es una manera de controlarlos ya que deben de estar sometidos para mejorar sus capacidades técnicas y la rentabilidad y de este formato se encargan muchas de las veces los mismos colegas pues las empresas, como todo grupo social, generan en su seno fuerzas de autocontrol, encargadas de marcarles el paso a los inconformistas.

5.1.3 Acoso en los ámbitos laborales

En los ámbitos laborales, este término apunta al “conjunto de quejas y reproches que expresan quienes se sienten víctimas de unos predadores, tanto jefes como compañeros. El mobbing señala el continuo y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros, que se comportan con él cruelmente con vistas a lograr su aniquilación o destrucción psicológica y a obtener su salida de la organización a través de diferentes procedimientos”. Piñuel Iñaqui y Zabala. (2001 pp. 50-52)

5.1.4 Organizaciones más susceptibles al Acoso

- Organizaciones que se dedican a la tecnología de la información.
- Telecomunicaciones
- Profesorado escolar
- Universidades
- Personal de prisiones
- Trabajadores de la salud
- Organizaciones sin ánimo de lucro
- Organizaciones religiosas

5.1.5 Causas Organizacionales que pueden propiciar el Acoso psicológico en el trabajo

- Incompatibilidad de caracteres
- Estrés laboral
- Problemas de liderazgo
- Falta de habilidades sociales
- Estilo de mando inapropiados
- Estilos de liderazgo de tipo impositivo o autoritario

- Falta de experiencia en la dirección
- Situación de tensión transitoria o coyuntural por la urgencia de un trabajo o proyecto
- Clima Organizacional enrarecido
- Entre otros

5.1.6 Conductas que se pueden generar en el individuo por Acoso Psicológico en el Trabajo

- Baja productividad
- Reduce la eficacia
- Merma la competitividad
- La calidad del trabajo se reduce
- Graves perjuicios psíquicos y físicos.
- Críticas sistemáticas
- Deterioro de la imagen pública del trabajador
- Burlas
- Aislamiento de la persona
- Desvalorización personal
- Estrés creciente
- Pérdida de la confianza en sí misma
- Afectación de relaciones sociales y familiares
- Ansiedad
- Angustia
- Asignarle objetivos o proyectos inalcanzables
- Quitarle áreas de responsabilidad
- Ignorarlo o excluirlo
- Acusarlo de negligencia
- Extender rumores maliciosos o calumniosos
- No valorar su esfuerzo

5.1.7 Definición que se retomará de los autores vistos, para fines de esta investigación

El acoso psicológico en el Trabajo o Mobbing: son conductas desarrolladas por ciertas personas (acosador (es), propiciadas por envidia, celos, rivalidad, hacia otras personas que suelen ser las “víctimas”, tratando de infundirles a éstas miedo, baja autoestima, inadaptabilidad, aislamiento, sentimientos de desvalorización, con la única finalidad de que tarde o temprano estas personas renuncien a su trabajo y el escenario perfecto para este tipo de personas es el trabajo, un pretexto ideal para el ataque personal.

5.2 Antecedentes

La palabra inglesa mobbing, que se traduce aquí como “Acoso laboral”, procede del estudio de la etiología; Konrad Lorenz lo describió como el ataque de una coalición de miembros débiles de una misma especie contra otro individuo más fuerte que ellos. El término deriva del verbo inglés “to mob”, que significa asaltar o acosar (Piñuel, 2001).

El mobbing es una forma de violencia psicológica simbólica en el trabajo, pero no es toda la violencia. Según un estudio realizado por la Universidad de Alcalá de Henares en 2001, 11.4% de la población activa española es víctima de acoso laboral. Esto quiere decir que 1,671,956 trabajadores “se levantan cada mañana sabiendo que la destrucción de su imagen profesional les impide realizar su trabajo adecuadamente” (Ausfelder, 2002).

Aunque no existe un perfil típico de la víctima del acoso laboral, algunos profesionistas, entre los que se menciona a los docentes, se muestran mucho más propensos a padecerlo que otros trabajadores (Ausfelder, 2002). Leymann (1996) sostiene que cualquier persona puede convertirse en víctima y que no siempre se

trata de alguien débil o inepto. A tal efecto, la víctima surgirá sólo a lo largo del proceso de acoso laboral. Desenlace habitual de la situación mencionada (Pando 2006), suele consistir en que la víctima de acoso laboral sale de la organización de manera voluntaria al no poder soportar más, mediante el despido forzoso, o solicita su traslado a otra área o departamento de la organización.

Si bien, para entonces el daño ya está hecho. Para llegar a tal situación habrán transcurrido en promedio entre quince y dieciocho meses desde el comienzo del acoso, tiempo en el que una prometedora carrera laboral puede verse arruinada, y no sólo será la carrera laboral, la salud física y emocional, la red social de apoyos significativos ni la situación económica de la persona las que serán seriamente dañadas. La recuperación de la víctima suele tardar años, y en ocasiones no recupera jamás su capacidad laboral.

5.2.1 A nivel nacional.

Estudios previos realizados en México (Pando, Aranda, Aldrete y Reynaga, 2007), con instrumentos como el LIPT-60 muestran una prevalencia excesiva (79.7% de trabajadores que sufren acoso psicológico en el trabajo), como para poder calificarse realmente como acoso laboral, lo que ha obligado a reconsiderar la utilidad de tal instrumento; toda vez que es indudable que aquella persona a la que se quiere dañar o alejar de la organización sufrirá comportamientos agresivos más frecuentes e intensos que el resto de sus compañeros de trabajo. En este estudio se juzgan como víctimas de acoso psicológico (acoso laboral) a quienes se ubicaran en el cuartil superior en la frecuencia de comportamientos violentos percibidos, quienes representaron apenas 2.8%.

Por lo que cualquiera que se derive de los estudios como el anterior, es una necesidad apremiante el contar con instrumentos válidos y adecuados para discriminar entre la violencia psicológica en el lugar de trabajo y el acoso laboral o

psicológico como una forma específica y altamente destructiva de violencia psicológica.

Una adecuada evaluación será el primer paso para establecer normas que eviten los problemas de acoso laboral y violencia psicológica en los trabajadores, así como otras de las llamadas “patologías emergentes” lo cual constituye ya un reclamo en diversos países (Mónaco, Bianco, Di Simione, Di Guiseppe y Prestigiacomio, 2004; Wolfberg, 2003).

Como ya se mencionó, antecedentes sobre investigaciones acerca del Mobbing o Acoso Laboral ya existen a nivel nacional, una de ellas es la que se llevó a cabo por el Cuerpo Académico de Salud Mental en Grupos Poblacionales y Cuerpo Académico de Salud mental de la Universidad de Guadalajara sobre el tema acoso Psicológico en el trabajo y otros concernientes a la violencia y salud mental en las organizaciones, coordinados por el Dr. Manuel Pando Moreno, quienes realizaron incluso ya un Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el Trabajo llamado IVAPT-E-R- (Pando 2007), y recientemente se presentó un libro editado por la Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco, llamado “Cuando el trabajo nos castiga en donde se realizan diferentes aportaciones sobre este tema. Uno de ellos es el Mobbing y Salud y otro estudio habla sobre las repercusiones negativas en los trabajadores y en los espacios laborales”(Peña, Ravelo y Sánchez 2007

Otro trabajo al respecto es el llamado Violencia Psicológica y Mobbing: datos preliminares de Latinoamérica, en la primera reunión de las Américas en Investigación sobre factores Psicosociales, Estrés y Salud mental en el Trabajo, cuyos participantes fueron Doctores de la Universidad de Guadalajara, Mex. De Chile, y de Venezuela. El objetivo antes citado fue el identificar diferencialmente la magnitud de la presencia e intensidad de violencia psicológica en los puestos de trabajo y la prevalencia de mobbing, así como los factores Psicosociales del trabajo asociados a ellos. Este estudio fue exploratorio con una muestra aleatoria

no representativa de la Población Económicamente activa en Chile, México y Venezuela. Los resultados de este estudio muestran una mayor presencia e intensidad de violencia psicológica en Venezuela, y la tasa más alta de mobbing se registró en Chile.

La exposición a factores psicosociales negativos en los lugares de trabajo resultó ser un importante factor de riesgo para la presencia de Mobbing. También se concluye que los factores organizacionales a que se expone el trabajador son importante en la presencia de Mobbing rechazando la idea que la violencia en el lugar de trabajo obedezca únicamente a factores personales. (Carrión, López, Tous (2007).

Así pues de lo antes expuesto, se puede afirmar existen ya varias publicaciones que dan cuenta de investigaciones entorno a este tema y otros concernientes a las condiciones de trabajo y salud mental, (Pando y Salazar, 2007), todas ellas publicaciones recientes aquí en México.

5.2.2 Antecedentes a nivel Internacional

Son muchos más, algunos de éstos son los siguientes con los respectivos autores que son los más abocados al estudio e investigación del Mobbing o Acoso Psicológico en el Trabajo en este nivel.

Iñaki Piñuel (2001), señala al Acoso Psicológico en el trabajo “La nueva Plaga del Siglo XXI”, como una verdadera epidemia de “Acoso Psicológico Laboral” en las organizaciones como objeto de investigación.

También nos dice Iñaqui (2001) que Kelly, editor de la revista norteamericana Workface, habla de que un 25% de los trabajadores norteamericanos han experimentado o experimentarán a lo largo de sus carreras el acoso psicológico o psicoterror laboral.

En el año de 1995, los psicólogos del trabajo alemanes estimaron que el coste anual del acoso en las empresas germanas rondaba en los cien mil millones de marcos. Iñaki (2001), señala también que el profesor Cary Cooper, del Instituto de Ciencias y Tecnología de la universidad de Manchester, también cifran pérdidas anuales por el Acoso psicológico en la industria británica 18,9 millones de jornadas laborales desperdiciadas.

Leymann (1996) Psicólogo Alemán: encontró que entre las víctimas del acoso revelan mayor proporción en algunas profesiones como:

- Trabajadores de enseñanza primaria, mediana y universitaria.
- Trabajadores de salud
- Guarderías
- Escuelas infantiles
- Organizaciones que se dedican a la tecnología de la información
- Telecomunicaciones
- Personal de prisiones
- Organizaciones sin ánimo de lucro
- Organizaciones religiosas

5.2.3 Elementos principales que pueden causar el acoso psicológico en el trabajo

La nueva organización del trabajo

- Los contextos particularmente sometidos a estrés
- La mala comunicación,
- Directivos que buscan a individuos que sean compatibles, polivalentes y adaptables a todas partes,
- La falta de reconocimiento y

- El hecho de que los valores de nuestra sociedad hayan cambiado ha posibilitado este tipo de comportamiento en las empresas. Hirigoyen (2006).

5.3 Las distintas aproximaciones al fenómeno

5.3.1 El mobbing.

Heinz Leymann (1996), psicólogo de origen alemán, establecido en Suecia, en la década de los ochenta introdujo el concepto de mobbing para describir las formas severas de acoso en las organizaciones.

Este término al parecer fue por primera vez utilizado por el etólogo Konrad Lorenz (Leymann 1996), quien lo aplicó a las conductas agresivas de los grupos animales que quieren echar a un intruso. En los años sesenta lo recuperó un médico sueco, Peter-Paul Heinemann, para describir la conducta hostil de ciertos niños respecto a otros en las escuelas. En 1972, publicó el primer libro sobre el mobbing que aborda la problemática de la violencia de grupo entre los niños.

El término mobbing procede del verbo inglés to mob, que los diccionarios traducen como; regañar, atacar, maltratar, asediar. El sustantivo mob significa; muchedumbre, jauría. En inglés Mob, con mayúscula significa "mafia". El origen del término muestra bien a las claras que se trata de un fenómeno de grupo y, por extensión, sugiere que los métodos no son siempre muy claros.

Para Heinz Leymann (1996), el mobbing consiste en actitudes hostiles frecuentes y repetidas en el lugar de trabajo que tienen siempre a la misma persona en la punta de mira. Según el mobbing surge de un conflicto que ha degenerado. Lo analiza como una forma particularmente grave del estrés psicosocial.

Este concepto se difunde durante los años noventas entre los investigadores que trabajan en el campo del estrés profesional, esencialmente en los países escandinavos, y luego en los países de lengua alemana.

De esta forma Hirigoyen (2001), nos dice que Leymann (1996), realizó encuestas estadísticas en Suecia y participando en la formación de investigadores en los países de lengua alemana. En 1990, estableció que el 3.5 % de asalariados suecos son víctimas de acosos. En la misma época, estimó que el 15% de los suicidios es debido al mobbing. Los estudios de Heinz Leymann consiguieron que se tomaran en consideración heridas de carácter psicológico en una ley sobre las condiciones de trabajo, que se completó con un decreto específico sobre la victimización en el trabajo en 1994. La siguiente definición nos da el dato; " Por mobbing se entienden las acciones repetidas y reprehensibles o claramente negativas que se dirigen contra los empleados de manera ofensiva y que pueden conducir a su marginación de la comunidad en el lugar de trabajo" (Hirigoyen 2001 pp. 70)

Por otra parte en los países nórdicos (Suecia, Dinamarca, Finlandia) en Suiza y en Alemania, se sigue utilizando el término mobbing y se prosigue en esa línea de investigación. En Alemania, el principal representante de los estudios sobre el mobbing es el profesor Dieter Zapf, de la Universidad de Francfort. En Italia, el profesor Ege dirige el centro de investigación del estrés psicosocial y del mobbing.

Tal como se utiliza en la actualidad, el término mobbing corresponde en primera instancia a las persecuciones colectivas y a la violencia relacionada con la organización. Puede llegar a agresiones que incluyen la violencia física.

5.3.2 El Bulling

Al respecto Hirigoyen (2001) nos dice que paralelamente, el concepto bullying se utiliza desde tiempo atrás en Inglaterra. En inglés, to bully significa "ofender brutalmente, maltratar"; y una persona bully es brutal y tiránica y se ceba con los más débiles.

De esta forma el bullying, en principio, no tiene que ver con el mundo del trabajo. Básicamente, se utiliza el bullying para describir las humillaciones, vejaciones, novatadas u otras amenazas que determinados niños o grupos de niños les infligen a otros niños. Luego este término se amplía a las agresiones en el seno del ejército, en las actividades deportivas, en la vida familiar, en particular respecto a las personas mayores y, naturalmente, también al mundo del trabajo.

Hirigoyen plantea sobre éste que (2001 pp. 72 y 73)..." El término bullying me parece más amplio que el de mobbing. Va desde las burlas y la marginación hasta conductas de abuso con connotaciones sexuales o agresiones físicas. Se trata más de vejaciones o de violencia individual que de violencia de la organización. En un estudio comparativo entre el mobbing y el bullying. Dieter Zapf considera que el bullying procede mayoritariamente de los superiores jerárquicos, mientras que el mobbing es más bien un fenómeno de grupo".

5.3.3 El Harassment

Según el psiquiatra americano Carroll Brodsky, autor de un libro titulado *The Harassed Worker* (1976). En su opinión el harassment (hostigamiento) significa "ataques repetidos e inopinados de una persona a otra para atormentarla, minarla, frustrarla y provocarla". Señala sus efectos destructivos para la salud y, precisamente a ese título, observa que sólo se trata, sin duda, de la parte que asoma.

5.3.4 Los whistleblowers

De acuerdo a Hirigoyen (2001), literalmente un whistleblower es el que hace sonar la campana de alarma o se va de la lengua. Por eso se convierte en víctima de represalias. Considera su deber alertar a la opinión pública acerca de las malversaciones, los actos de corrupción o las violaciones de la ley en los grandes servicios públicos donde trabaja o acerca de aquellas acciones de sus compañeros de trabajo que representan un peligro sustancial y específico relativo a la salud pública o a la seguridad. Hasta la fecha nos dice Hirigoyen, los sectores donde más se ha dado son la sanidad y el ejército.

En la práctica, los que denuncian las disfunciones de un sistema sufren, evidentemente, las represalias de dicho sistema. Se trata de una forma específica de acoso moral, destinada a hacer que se calle el que no juego que los demás. Curiosamente, nunca se ha hablado de ello como mobbing o bullying, pese a que lo que les ocurre es de todo punto equiparable a lo que damos en llamar acoso moral.

5.3.5 El Ijime

En Japón el Acoso moral es un fenómeno muy antiguo. El término ijime (acoso en japonés) se utiliza para describir las novatadas y las humillaciones que sufren los niños en la escuela, aunque también se utiliza para describir, en las empresas niponas, las presiones de un grupo cuando pretende formar a los jóvenes reclutados a someter a los elementos perturbadores.

De esta forma, el ijime no sólo es la violencia ejercida por unos alumnos sobre otros, sino también la violencia a la que algunos docentes no dudan en recurrir respecto de sus alumnos. Hacia 1980, los estudiantes de instituto empezaron a rebelarse contra sus profesores. Actualmente, después de que los

medios de comunicación la pusieran en tela de juicio, la administración escolar está mucho más atenta al problema.

Esa descripción de las condiciones escolares en Japón está íntimamente relacionada con el mundo del trabajo, ya que el ijime es, ante todo, un instrumento de control social.

Resumiendo dice Hirigoyen (2001 pp. 76 y 77)... “Vemos pues, que, bajo terminologías distintas y formas variables según las culturas, el acoso constituye un verdadero fenómeno social en muchos países. En los trabajos de investigación en la lengua inglesa, aunque no sean idénticos, los términos mobbing y bullying se utiliza a menudo indistintamente, aunque ya hemos visto que no son estrictamente idénticos. Para simplificar, diría que;

El término mobbing se corresponde más a las persecuciones colectivas o a la violencia que se desprende de la organización, que incluye los patinazos que van hasta la violencia física.

El termino bullying es más amplio que el de mobbing. Va desde las bromas y la marginación hasta conductas de abuso con connotaciones sexuales o agresiones físicas. Se trata en mayor medida de bravuconadas individuales que de violencia de la organización.

El acoso moral se refiere a agresiones más sutiles y, por consiguiente, más difíciles de advertir y de probar, sea cual sea su procedencia. Por más que sean cercanas, la violencia física y la discriminación quedan en principio excluidas del término, ya que se trata de formas de violencia que ya se tienen en cuenta en la legislación francesa. “

Los resultados de la encuesta que realizó Hirigoyen (2001), para todas las personas que le habían escrito relatando el acoso del que se consideraban víctimas y también a los que acudieron a consultarla por la misma razón. Su objetivo fue el conocer mejor la realidad de su experiencia para estar en mejores condiciones de plantear la prevención en ese ámbito.

Los resultados fueron los siguientes, de los 350 cuestionarios mandados, se obtuvo 193 respuestas útiles es decir, una tasa del 55%, algo excepcional para una encuesta realizada mediante un mailing. La mayoría de las personas encuestadas señalaban espontáneamente que deseaban que su testimonio le fuera útil a los demás.

De acuerdo a los resultados de este cuestionario se arrojaron los siguientes resultados en lo relativo a los rangos de edad;

- Ningún caso antes de los 25 años
- 8% entre los 26 y 35 años;
- 29% entre los 36 y 45 años;
- 43% entre los 46 y los 55 años (un 21% entre los 46 y los 50 años y un 24% entre los 51 y los 55);
- 19% después de los 56 años

De esta forma y de acuerdo a estos resultados significa que una media de edad de 48 años, lo que confirma el predominio del acoso moral entre los mayores de 50 años, a los que se considera poseedores de menos capacidades o menos adaptables de lo que es de desear.

En el caso de los que tienen 25 años, le da un sesgo al estudio, ya que los jóvenes responden con menos facilidad a un cuestionario realizado por mailing. Sin embargo, en general parece que los jóvenes sufren más abusos de poder

directos, que se dan a las claras, en presencia de todos, que acoso propiamente dicho.

Por otra parte una encuesta realizada bajo los auspicios del Observatoire Regional de la Santé (ORS) en Estrasburgo, muestra que el;

- 6% de los aprendices dice ser insultados;
- 19% declara haber sido objeto de humillaciones;
- 25% declara que se dirigen a ellos en términos muy duros

Otro estudio realizado en Estrasburgo muestra que, según los criterios de la asociación mots pour Maux au travail, los jóvenes son más acosados que los otros grupos de edad (16.7%), pero no se sienten más acosados que los demás. Ello prueba hasta qué punto la noción de acoso es subjetiva. Ya que un observador exterior no puede juzgar lo que siente una persona.

Hirigoyen (2001), nos habla de otra encuesta realizada entre los médicos de empresas en la región PACA, la media de edad también es elevada, ya que es de 41.73 años.

Existe en Francia una verdadera segregación en función de la edad. A pesar de la recuperación económica, las empresas tienen siempre tentación de sustituir a los empleados de mayor edad, con salarios elevados, por jóvenes a los que pagan menos. Incluso en los oficios en los que sigue prevaleciendo la experiencia, prefieren deshacerse de los mayores de 50 años y emplear a jovencitos que suponen más flamantes y de los que se sabe seguro que resultarán menos caros. Por más que pueda suponer un lamentable desperdicio de competencias y energías, la experiencia de los veteranos ya no cuenta.

Este estudio también reflejó (nos dice Hirigoyen 2001), una diferencia neta en la repartición por sexos 70% mujeres y 30% hombres. Dichas cifras concuerdan con las de la encuesta del doctor Chaironi (73% de mujeres), realizada con el concurso de los médicos de empresa de la región PACA.

Se puede decir entonces que no solo las mujeres son víctimas mayores en número que los hombres, sino que además se las acosa de un modo distinto; suelen aparecer connotaciones sexistas o machistas. El acoso sexual no es sino un paso hacia el acoso moral. En ambos casos, se trata de humillar al otro y considerarlo como un objeto que está a nuestra disposición.

Por otro lado existen diferentes tipos de acoso discriminatorios, prácticamente se podría afirmar que todo acoso es discriminatorio ya que señala el rechazo a una diferencia o una particularidad de la persona. La discriminación se suele disimular, ya que está prohibida por ley y por ello, a menudo, se convierte en acoso moral. Tenemos los siguientes ejemplos:

- El acoso por motivos raciales o religiosos
- El acoso en función de una minusvalía o de una enfermedad
- El acoso en función de las orientaciones sexuales
- El acoso discriminatorio de los delegados del personal y de los delegados sindicales

5.4 Los Métodos de Acoso

Autores de distintas culturas han realizado diversos estudios sobre las conductas hostiles. Cabe señalar que las diferencias entre cada uno de éstos se refieren a los procedimientos utilizados ya que son muy estereotipados. Lo que cambia es la clasificación bajo distintos conceptos según los autores.

De esta manera y de acuerdo a Hirigoyen (2001), ella agrupa las conductas hostiles en cuatro categorías, que van desde las más difíciles de advertir hasta las más evidentes.

Y plantea la siguiente lista de conductas hostiles, dice. Hirigoyen (2001 pp.96 y 97).

5.4.1 Atentados contra las condiciones de trabajo.

- Se le retira su autonomía a la víctima
- No se le transmiten las informaciones útiles para la realización de una tarea
- Se replican sistemáticamente todas sus decisiones
- Se critica su trabajo injusta o exageradamente
- Se le niega el acceso a los instrumentos de trabajo; teléfono, fax, ordenador
- Se le retira el trabajo que solía realizar habitualmente
- Se le dan constantemente tareas nuevas
- Se le atribuyen voluntaria y sistemáticamente tareas inferiores a sus competencias

- Se le atribuyen voluntaria y sistemáticamente tareas inferiores a sus competencias
- Se hace presión para que no haga valer sus derechos (permisos, horarios, primas)
- Se logra que no se promocióne
- Se le atribuyen trabajos peligrosos en contra de su voluntad
- Se le atribuyen tareas incompatibles en contra de su voluntad
- Se ocasionan desperfectos en su lugar de trabajo
- Se le dan deliberadamente consignas imposibles de ejecutar
- No se tienen en cuenta los avisos médicos cursados por el médico de la empresa
- Se le empuja al error.

5.4.2 Aislamiento y rechazo de la comunicación.

- Se interrumpe constantemente a la víctima
- Sus superiores jerárquicos o sus colegas dejan de hablarle
- La comunicación con ella se realiza sólo por escrito
- Se rechaza incluso el contacto visual con esa persona
- Se la instala apartada de los demás
- Se ignora su presencia dirigiéndose únicamente a los demás
- Se le prohíbe a los colegas que le hablen
- No se le permite hablar con los demás
- La dirección rechaza cualquier petición de entrevista

5.4.3 Atentados contra la dignidad.

- Se utilizan observaciones despectivas para calificarla
- Se utilizan gestos de desprecio dirigidos a ella (suspiros, miradas despectivas, encoger los hombros)
- Se le desacredita ante el resto de compañeros, sean éstos superiores o subordinados.
- Se hacen circular rumores relativos a ella
- Se le atribuyen problemas psicológicos (se la tilda de enferma mental)
- Se ridiculizan sus minusvalías o su físico, se la imita o caricaturiza
- Se critica su vida privada
- Se ridiculizan sus orígenes o su nacionalidad
- Se atacan sus creencias religiosas o sus convicciones políticas
- Se le atribuyen tareas humillantes
- Se le injuria en términos obscenos o degradantes

5.4.4 Violencia verbal, física o sexual

- Se cohibe a la víctima con amenazas de violencia física
- Se le arremete físicamente, aunque de forma leve; se la empuja, se le cierra la puerta en las narices.
- Se le grita
- Se invade su vida privada con llamadas telefónicas y cartas
- Se le sigue por la calle, se le acecha ante su domicilio

- Se ocasionan desperfectos en su vehículo
- Se la acosa o arremete sexualmente (con gestos o con expresiones)
- No se tienen en cuenta sus problemas de salud.

5.5 Los distintos tipos de acoso

De acuerdo a Hirigoyen (2001). Los resultados de la encuesta (basados en las 186 personas que respondieron a esas preguntas) nos dicen que:

- a) En el 58% de los casos, el acoso procede la jerarquía;
- b) En el 29% de los casos, el acoso procede de varias personas e incluye la jerarquía a los compañeros;
- c) En el 12% de los casos, el acoso procede de los compañeros;
- d) En el 1% de los casos, procede de un subordinado

5.5.1 El Acoso vertical descendente (procedente de la jerarquía)

La experiencia muestra que el acoso moral procedente de un superior jerárquico tiene consecuencias mucho más graves sobre la salud que el acoso horizontal, ya que la víctima se siente aún más aislada y le es más difícil hallar recursos.

Nos dice Hirigoyen (2001, pp. 100). " Algunos autores distinguen, en el acoso procedente de la jerarquía, varios subgrupos:

- El acoso perverso, practicado con una pretensión puramente gratuita de destrucción del otro de valorización de su propio poder.

- El acoso estratégico con miras a conminar a un asalariado a marcharse de la empresa y evitarse así los procedimientos de despido;
- El acoso institucional que participa de un instrumento de gestión del conjunto de personal.

5.5.2 El acoso horizontal (procedente de los colegas).

El acoso horizontal es frecuente cuando dos asalariados rivalizan para la obtención de un puesto o un ascenso.

5.5.3 El acoso mixto.

Cuando un acoso horizontal persista en sí, en algún momento, no se vive como un acoso vertical descendiente, dado que la jerarquía no hace nada y deja hacer. Entonces es cómplice o se convierte en ello.

5.5.4 El acoso ascendente.

El acoso moral de un superior por uno o más subordinados se toma poco en consideración y, sin embargo, puede ser igual de destructivo. Las víctimas de esos casos no saben a quién dirigirse para defenderse; no a los sindicatos, naturalmente, pero tampoco a la justicia, que no se toma en serio este tipo de quejas.

5.6 El acoso psicológico en determinados sectores de la actividad.

Nos dice Hirigoyen (2001) que aunque el acoso se practica en todas partes donde el modo de organización lo permite, hay puestos de trabajo que están más expuestos.

De esta forma y según la encuesta realizada por Hirigoyen (2001), los sectores en los que predomina el acoso es en el sector terciario, el sector médico social y la en la enseñanza, es decir, en los sectores en los que las tareas no están definidas y en donde, consecuentemente siempre hay ocasión de reprocharle algo a alguien. En el sector de la producción hay menos acoso, sobre todo si es producción técnica.

Dentro de la encuesta realizada por Hirigoyen (2001), se encontraron los siguientes datos:

- Gestión, contabilidad, función administrativa: 26%
- Salud: 9%
- Enseñanza: 9%
- Ventanilla, recepción de datos, centralitas telefónicas, secretariado:
- Investigación, estudio, método, informática: 9%
- Comercio, venta, técnico-comercial: 9%
- Dirección general: 6%
- Producción, fabricación, construcción: 4%
- Instalación, mantenimiento, reparación: 1%
- Limpieza, jardinería, trabajos domésticos: 1%
- Manutención, almacenaje, transporte: 1%

La encuesta arroja datos interesantes en la tasa de respuestas idénticas tanto en el sector público como el privado; sin embargo en predominio de acoso psicológico se da más en el sector público, ya que en el privado, es más brutal, dura menos y se puede terminar con la marcha de la víctima de la empresa. Por otro lado, en el sector público, el acoso psicológico puede durar varios años, en ocasiones incluso decenas de años, ya que, en principio, las personas están

protegidas y no pueden ser despedidas a menos que cometan una falta muy grave.

5.6.1 En el Ejército

Hirigoyen (2001) nos plantea que *en* el ejército son muchos los episodios de violencia que se viven, pero es donde son más difíciles de denunciar dado el peso de la jerarquía pues mandan callar a cualquiera que pretenda denunciar las conductas injustas o sádicas de un superior. De esta forma los militares están sujetos al deber de la reserva y la discreción y no tienen modo de justificarse en caso de reproches o de acoso psicológico de un superior ya que si se quejan, toda la institución militar se siente amenazada.

5.6.2 Dentro del sector médico social.

Todos los estudios señalan que este sector está particularmente expuesto al acoso Psicológico. Hirigoyen (2001), nos dice que un estudio realizado entre más de 1,000 miembros del personal sanitario que trabajan en el servicio de salud comunal del sudeste de Inglaterra muestra que el 38% de los sanitarios, administrativos y personal no cualificado ha sufrido una o varias formas de acoso psicológico y que el 42% ha sido testigo de conductas tiránicas ejercidas sobre sus colegas. Dos tercios de las víctimas intentaron algún tipo de acción para poner fin a sus problemas, pero la mayoría quedó decepcionada con el resultado. También nos dice que en este sector las condiciones de trabajo son especialmente difíciles, tanto desde el punto de vista físico como psíquico.

Los hospitales plantea la autora (Hirigoyen 2001) “son estructuras históricamente muy jerarquizadas en las que, además, los médicos tienen un estatuto propio, aparte. Como no están bajo el poder jerárquico de los directores de hospital, cuando existe un conflicto de poder entre dos jefes de servicio, nadie

interviene para regular la situación. El hospital también se ha convertido en una empresa en la que cada día más volumen de trabajo. Los progresos tecnológicos han creado entornos laborales altamente tecnológicos que crean un estrés suplementario para el personal hospitalario. Como en todas partes, hay que incrementar la productividad, tener en cuenta los contratiempos económicos, mejorar el trato a los pacientes. Las enfermeras que trabajan en los hospitales dependen a la vez de las supervisoras y de los médicos, lo que puede provocar confusiones que propicien malentendidos, humillaciones y abusos de poder. Por lo demás, suelen quejarse de que los médicos, que les confían las tareas menos gratificantes, no reconocen el valor de su trabajo. Los mismos enfermos se han vuelto más difíciles con el personal sanitario. A veces son muy exigentes e incluso agresivos. Cuando un colega flaquea, ¿cómo ayudarle a la vez que cuida a uno de los enfermos?

El contacto con la enfermedad y la muerte afecta al personal sanitario, que reacciona como puede, a veces desarrollando defensas cínicas. Algunos se desmotivan. En esos casos, manifiestan una falta de interés creciente para con el enfermo, un repliegue en las actividades rutinarias y acaban cediendo a la negligencia e incluso a la violencia. Entonces es cuando se ponen de manifiesto las dificultades propias del trabajo y puede llegar a estigmatizarse a una persona. Vemos cómo afloran palabras fuera de tono, gestos de desprecio, marginación del grupo. En algunos centros de asistencia que se ocupan de gente vulnerable, minusválidos o ancianos, el maltrato de los pacientes está, en ciertos casos, institucionalizado. A los que se les ocurre denunciarlo, pueden asegurárseles un futuro de acoso. El que se interpone entre la perversión ambiente y el individuo debilitado se convierte en blanco seguro.”...(Hirigoyen, 2001, pp. 121, 122,123).

5.6.3 Dentro del sector educativo.

Es uno de los más afectados por las prácticas de acoso psicológico (Hirigoyen 2001), sin embargo ha sido poco estudiado pues aparte de los estudios realizados por la MGEN² en 1998, donde permitió perfilar una población de riesgo con mujeres de 40 a 45 años, solas que viven en familias mono parental, y que trabajaban en un establecimiento ZEP³.y viven en zonas depauperadas de los suburbios de una gran ciudad. Esta es la población de víctimas que ha sufrido más bajas laborales y que ha pedido tres veces más traslados que los demás. Después de este estudio no se han hecho otros al respecto ya que cuando se habla de violencia en la escuela, ya no se comenta la referida a los alumnos y mucho menos la violencia relativa al personal.

Entonces el proceso de desestabilización suele ser el mismo: se hace que todas las dificultades disciplinarias y pedagógicas del centro caiga sobre la persona apuntada todo si está (sobrecargada).

Como la tarea de maestro no pudo ser completamente codificada, es fácil estigmatizarles para determinados gestos. Por ejemplo el hecho de que haya confiscado un objeto prohibido, por su modo de dirigirse a los alumnos o por su no intervención en un altercado ocurrido entre alumnos Hirigoyen (2001).

5.6.4 En el mundo de la investigación

Hirigoyen (2001), plantea en este nivel es aún peor ya que en el mundo profesional de la investigación, los procedimientos de acoso moral están a la orden del día. Es más casi se consideran fenómenos de supervivencia, ya que son muy pocos los que llegarán a darse a conocer.

² MGEN. Les pratiques du harcèlement en milieu éducatif, colección, diciembre, 1998

³ ZEP (Zones d'Éducation Prioritaire.). Se aplica en zonas conflictivas

Como no es fácil hallar un puesto de investigador, hay verdaderas luchas feroces y rivalidades sangrantes. Sólo el mejor (o el que más suerte tiene) consigue destacar. El que lo consiga podrá mirar a los demás por encima del hombro, lo que no le impedirá seguir desconfiando de ellos. Los que se quedan atrás van acumulando celos y rencor.

Precisamente la pretensión de no quedarse atrás puede tentar a un investigador a apropiarse de los conocimientos y, sobre todo, las ideas de otro. Le sisará entonces sus escritos sin avergonzarse, utilizará las palabras del rival después de haberse ganado su confianza para que le hable de sus investigaciones. A continuación se apropiará, modificándolos ligeramente o criticándolos parcialmente, de las ideas o los conceptos de su colega y se despabilará para publicar antes que él. No se trata del registro de la cooperación estimulante entre investigadores, sino de una jungla en la que poco importan los progresos de la ciencia y en la que el objetivo consiste en tener notoriedad y, eventualmente, el dinero para conseguirla.

Si un investigador es demasiado brillante, sus superiores pueden temer que progrese demasiado rápido y les haga sombra. En este caso, pueden impedirle trabajar en sus ámbitos de competencia establecidos y dejar de darle los medios materiales para que siga con sus investigaciones”....Hirigoyen (2001 pp. 125).

5.7 Resumen diferentes conceptos del mobbing

En las siguientes figuras se muestra a manera de resumen los diferentes conceptos del Mobbing o Acoso Laboral y los efectos que produce en las organizaciones y en el individuo.

Tabla 5.1 Concepto de Acoso Moral

CONCEPTO	AUTOR	DEFINICIÓN	EFECTOS	
			ORGANIZACIONALES	INDIVIDUO
Acoso Moral	Hirigoyen Marie-France (1999)	<p>Por acoso en el lugar de trabajo hay que entender cualquier manifestación de una conducta abusiva, y, especialmente, los comportamientos, palabras, actor, gestos y escritos que pueden atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un individuo, o que pueden poner en peligro su empleo, o degradar el clima de trabajo.</p> <p>En el ámbito empresarial, la violencia y el acoso nacen del encuentro entre el ansia del poder y la perversidad.</p>	Degradación del clima organizacional.	<p>Descalificar Desacreditar Las novatadas Inducir a error El acoso sexual El abuso del poder La renuncia La confusión La duda El estrés El miedo El aislamiento El desequilibrio</p>
		<p>ORGANIZACIONES MAS SUSCEPTIBLES AL ACOSO: Universidades, Instituciones Públicas más que en las privadas.</p>		

Elaboración propia

Tabla 5.2 Concepto el acoso moral en el trabajo

CONCEPTO	AUTOR	DEFINICIÓN	EFECTOS	
			ORGANIZACIONALES	INDIVIDUO
El acoso moral en el trabajo	Hirigoyen Marie-France (2001)	Los procedimientos de acoso tienen como objetivo primordial el desequilibrio y la eliminación de los individuos que no son conformes al sistema. En épocas de mundialización, lo que se pretende es fabricar lo idéntico, clones, robots interculturales e intercambiables. Para que el grupo sea homogéneo, se aplasta al que no está calibrado, se aniquila toda especificidad, sea de carácter, de comportamiento, de sexo o de raza. El acoso moral es uno de los medios de imponer la lógica del grupo. Sectores en donde se da: El servicio público, el ejército, el sector médico-social, la enseñanza, la investigación. El deporte y el mundo político.	La nueva organización del trabajo El lugar que ocupa el estrés La mala comunicación El formateo (hay que entrar al molde de la empresa y del puesto que ocupar) La falta de reconocimiento El cinismo del sistema La exención de responsabilidad Pérdida de producción El ausentismo Desmotivación Gastos sanitarios Hospitalizaciones Indemnizaciones de paro Jubilaciones anticipadas Clima de inquietud de medio y de precarización que se extiende a toda la sociedad.	Estrés y ansiedad La depresión Los trastornos psicosomáticos La vergüenza y la humillación La pérdida de sentido Atentados contra las condiciones de trabajo Aislamiento y rechazo de la comunicación Atentados contra la dignidad Violencia, verbal, física o sexual.

Elaboración propia

Tabla 5.3 Mobbing “Psicoterror Laboral”

CONCEPTO	AUTOR	DEFINICIÓN	EFECTOS	
			ORGANIZACIONALES	INDIVIDUO
MOBBING “Psicoterror laboral”. “Acoso psicológico en el trabajo”	Piñuel Iñiqui y Zabala (2001)	<p>En los ámbitos laborales, este término apunta al conjunto de quejas y reproches que expresan quienes se sienten víctimas de unos predadores, tanto jefes como compañeros. El mobbing señala el continuo y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros, que se comportan con él cruelmente con vistas a lograr su aniquilación o destrucción psicológica y a obtener su salida de la organización a través de diferentes procedimientos.</p> <p>ORGANIZACIONES MAS SUSCEPTIBLES AL ACOSO: -Organizaciones que se dedican a la tecnología de la información -Telecomunicaciones -Profesorado escolar -Universidades -Personal de prisiones -Trabajadores de la salud -Organizaciones sin ánimo de lucro -Organizaciones religiosas.</p>	<p>Reduce la eficacia Merma la competitividad Calidad del trabajo Incompatibilidad de caracteres Estrés laboral Problemas de liderazgo Falta de habilidades sociales Estilo de mando inapropiados Estilos de liderazgo de tipo impositivo o autoritario Falta de experiencia en la dirección Situación de tensión transitoria o coyuntural por la urgencia de un trabajo o proyecto Baja productividad Entre otros.</p>	<p>Graves perjuicios psíquicos y físicos Críticas sistemáticas Deterioro de la imagen pública del trabajador Burlas Aislamiento de la persona Desvalorización personal Estrés creciente Pérdida de la confianza en sí misma Afectación de relaciones sociales y familiares Ansiedad Angustia Asignarle objetivos o proyectos inalcanzables Quitarle áreas de responsabilidad Ignorarlo o excluirlo Acusarlo de negligencia Extender rumores maliciosos O calumniosos No valorar su esfuerzo Etc.</p>

Elaboración propia

Tabla 5.4 Concepto Mobbing.

CONCEPTO	AUTOR	DEFINICIÓN	EFECTOS	
			ORGANIZACIONALES	INDIVIDUO
Mobbing	Bosqued Lorente Marisa (2005)	Al mobbing se le ha denominado como Acoso Psicológico o moral en el trabajo, bullying (en el Reino Unido), psicoterror laboral, harassment (en E.U.A.). Sea cual sea el término, hemos hecho una recopilación de diferentes definiciones; -Acciones, palabras, lenguaje corporal, etc., que se produce por parte del acosador o acosadores de manera intencionada y con el objetivo de humillar y destrozar psicológicamente a la persona elegida como víctima, con la finalidad de que ésta sea eliminada de la organización.	Efectos en el rendimiento laboral Consecuencias en el clima laboral Se altera la comunicación El estrés La desmotivación Baja productividad Baja colaboración Ocultación de información Tensión Desconfianza entre compañeros Etc.	Síntomas psicossomáticos Emocionales Cognitivos De comportamiento En la vida familiar y social En la economía.

Elaboración propia

Tabla 5.5 El acoso psicológico

CONCEPTO	AUTOR	DEFINICIÓN	EFECTOS	
			ORGANIZACIONALES	INDIVIDUO
El acoso psicológico	González de Rivera y Revuelta José Luis (2005)	<p>Acoso Psicológico es el mantenimiento persistente intencional de pautas de maltrato psicológico, concretas en algunas de las siguientes acciones:</p> <p>a) Amenazar, criticar, ridiculizar, acechar, perseguir a una persona</p> <p>b) Inducir en ella sentimientos negativos, como miedo, desánimo, preocupación, confusión, inseguridad.</p> <p>c) Interferir en sus dinámicas mentales, dificultar la realización de sus actividades y tareas, sobrecargarle con exigencias y expectativas que no puede cumplir.</p>	<p>Estrés laboral. Elevado ausentismo. Disminución de la productividad. Bajo rendimiento. Deterioro en las relaciones interpersonales y en la vida social. Falta de una red de apoyo social y profesional. Desmotivación laboral. Efectos negativos en el clima laboral.</p>	<p>Maltrato psicológico o presión injusta y desmedida. Que tiene lugar de manera frecuente, repetida y persistente. Sin posibilidad de escape ni defensa. Favoreciendo o al menos tolerado por el entorno en el que tiene lugar. Cuya finalidad es eliminar al acosado o destruir su salud y sus capacidades. Ataques a la víctima con medidas organizacionales. Ataques a las relaciones sociales de la víctima con aislamiento social. Ataques a la vida privada de la víctima. Violencia física. Ataques a las actitudes de la víctima. Agresiones verbales. Rumores.</p>

Elaboración propia

Tabla 5.6 Concepto: Acoso Psicológico

CONCEPTO	AUTOR	DEFINICIÓN	EFECTOS	
			ORGANIZACIONALES	INDIVIDUO
<p>Acoso Psicológico: desde nuestro punto de vista, los actos ofensivos de violencia psicológica se pueden clasificar en tres tipos según cuál sea el derecho que vulneran.</p>	<p>Velázquez Fernández Manuel (2005)</p>	<p>a) Los actos que atentan contra el derecho a la intimidad, que pueden ser de muy variada especie: desde los que atentan contra el secreto de las comunicaciones, la confidencialidad de los datos médicos o de los espacios reservados al descanso, aseo o cambio de vestuario, o las ofensas de naturaleza sexual, entre otros.</p> <p>b) Los actos que atentan contra el derecho a la igualdad de trato y no discriminación por diversas causas o razones previstas en el ordenamiento jurídico, como la raza, el sexo u orientación sexual, las creencias o convicciones, etc.</p> <p>c) Los actos que atentan contra el derecho a la dignidad, como son las amenazas, insultos, vejaciones, etc.</p>	<p>Falta de entendimiento. Cooperación y coordinación entre la dirección de las diferentes empresas sin que sigan las pautas establecidas. Falta de una única autoridad reconocida en el centro de trabajo para dirimir los conflictos entre los trabajadores de diferentes empresas, provoca que dichos conflictos queden sin resolver o que, incluso, los empresarios entiendan que corresponde solamente a los propios individuos implicados su resolución, manteniendo una actitud claramente pasiva.</p>	<p>Hundir su reputación. Buscar su aislamiento. Perturbar el ejercicio de su trabajo. Dañar su dignidad. Crearle un entorno intimidatorio, humillante y ofensivo.</p>

Elaboración propia

Tabla 5.7 El Acoso Laboral

CONCEPTO	AUTOR	DEFINICIÓN	EFECTOS	
			ORGANIZACIONALES	INDIVIDUO
El acoso laboral	Ausfelder Trude (2002)	Indica la presión obstinada que sufre un trabajador en su empresa. El acoso laboral o mobbing en este libro, se hace según la definición de Heinz Leymann quien lo considera un conjunto "de acciones de comunicación negativa dirigida por una o muchas personas en contra de otra, que salen a relucir con mucha frecuencia y durante mucho tiempo en las que la relación entre autor y la víctima se hace evidente. El mal ambiente de trabajo o cuchicheos y chismes no entran dentro del concepto de acoso laboral. Según Leymann, "una impertinencia, una vez dicha, es y sigue siendo una impertinencia. Pero si se repite cada día, durante varias semanas, entonces hablamos de acoso laboral."	Los causantes de acoso, porque se consideran como personas o grupos en los que no se pueden confiar durante el proceso. Son los responsables de que en una empresa domina el ambiente de pánico, por tanto se pierde: la alegría por el trabajo, la creatividad, la productividad, la falta de cooperación, los avisos de despido internos, las bajas de los perjudicados y los periodos de aprendizaje de los nuevos trabajadores(as). Se deterioran las relaciones interpersonales, menos eficiencia, reducción de la calidad de los productos, la pérdida de prestigio de la empresa y la disminución del número de clientes.	Repercusiones del acoso en la vida privada. Todo lo que el acosado sufre, repercute en la familia, los amigos y los conocidos. Se producen situaciones de irritación y de agresividad por tonterías, lo que distorsiona la vida privada: se rompen matrimonios y amistades, la víctima de acoso se abandona por falta de estímulo y su carácter contradictorio o bien se enemista con todo el mundo. Al final, la persona perjudicada se queda totalmente sola, sin familia, sin amigos y sin trabajo.

Elaboración propia. Resumiendo es importante considerar entonces que el mobbing tiene varias conceptualizaciones como: acoso moral, acoso laboral, psicoterror laboral, acoso psicológico en el trabajo, hostigamiento.

6. ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO

6.1 Una epidemia organizativa

Los estudios llevados a cabo por el profesor Leymann (Piñuel Iñaqui, 2001), entre las víctimas del acoso laboral revelan una mayor proporción de personas acosadas en algunas profesiones, como los trabajadores de la enseñanza primaria, media o universitaria, los trabajadores de la salud (personal de enfermería en especial), los cuidadores de guarderías y escuelas infantiles, y los miembros de organizaciones sin ánimo de lucro o de instituciones y organizaciones religiosas.

El *mobbing* o acoso laboral causa enormes sufrimientos a las personas que lo padecen y merma la competitividad potencial de las empresas.

Un gran número de investigaciones y estudios organizativos comenzaron ya en los años noventa a dar la voz de alarma sobre lo que a buen seguro será una plaga laboral a erradicar en el siglo XXI: el denominado psicoterror laboral o acoso psicológico en el trabajo.

En el ámbito laboral el *mobbing* señala el continuo y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros que se comportan con él cruelmente con vistas a lograr su aniquilación o destrucción psicológica y a obtener su salida de la organización a través de diferentes procedimientos.

El *mobbing* es un proceso de destrucción, se compone de una aserie de actuaciones hostiles.

El concepto de *mobbing* queda definido por el encadenamiento a lo largo de un período de tiempo bastante corto de intentos o acciones hostiles consumadas, expresadas o manifestadas por una o varias personas hacia una tercera: el objetivo.

El desarrollo de esta situación tiene lugar en una situación en donde la relación entre el acosado y el acosador es neutra, y de pronto se empieza a tornar negativa, provocando sentimientos de culpabilidad en el acosado y confusión. El cambio de la relación suele venir motivada por celos, competición, promoción de la persona o la llegada al lugar de trabajo de un nuevo trabajador.

6.1.1 Las manifestaciones de acoso

- Críticas sistemáticas, feroces e injustificadas hacia su trabajo, su aspecto físico o ideas
- Persecución sistemática de superiores o compañeros, dirigida a deteriorar y denigrar la imagen pública del trabajador mediante calumnias, rumores, mentiras interesadas, burlas y motes.
- Aislamiento. Se le excluye de todas las actividades sociales informales.

Este comportamiento ocasiona el inmediato deterioro de la confianza de la víctima en sí misma y en sus capacidades profesionales. Entra en un período de deterioro y aislamiento en el que comienzan a sucederse problemas de salud que proceden de la alteración de su equilibrio socio emotivo y psicofísico.

6.1.2 Síntomas de las personas que padecen el acoso

- trastornos del sueño
- ansiedad y estrés
- hipervigilancia
- cambios en la personalidad

- problemas en la relación de pareja
- irritabilidad
- depresión
- pérdida de la fe y la confianza en sí misma
- afectación de la calidad del trabajo y eficacia.

El miedo de la víctima a perder su puesto de trabajo por despido o a tener que abandonarlo por problemas de salud o por baja laboral continuada no hace sino incrementar su ansiedad y realimentar el cuadro de estrés postraumático y sus reacciones somáticas. La recuperación de la víctima suele tardar años y en ocasiones ésta no recupera jamás su capacidad laboral.

El acoso laboral tiene como objetivo intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización o a satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar y destruir que suele presentar el hostigador, que aprovecha la ocasión que le brinda la situación organizativa particular para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas.

Este tipo de violencia tiene la característica diferencial, respecto a otros tipos de violencia que se presentan en la empresa, de no dejar rastro ni señales externas, a no ser las del deterioro progresivo de la víctima, que es maliciosamente atribuido a otras causas, como problemas de relación o de personalidad, carácter difícil, incompetencia profesional, etc. en caso de que otras personas se unan para participar se le llama “gang” o “banda” de acosadores.

¿Cuál es la diferencia entre acoso en el trabajo y presión en el trabajo?

La diferencia radica en la intensidad y repetición sistemática de la agresión y en la ilegitimidad ética que se percibe de inmediato en un acto que se dirige a la destrucción psicológica de la persona. En un 90% de los casos el acoso suele

terminar con la salida de la persona de la organización y a veces incluso con intentos de suicidio o suicidios consumados como resultado final.

6.1.3 Estrategias utilizadas para someter a las víctimas

- Asignarle objetivos o proyectos que por su tiempo son inalcanzables.
- Quitarle áreas de responsabilidad, ofreciéndole tareas rutinarias o incluso ningún trabajo que realizar.
- Ignorarlo o excluirlo, hablando solo a una tercera persona presente.
- Retener información crucial para su trabajo
- Extender rumores maliciosos o calumniosos que menoscaban su reputación
- Infravalorar o no valorar en absoluto el esfuerzo realizado
- Ignorar los éxitos profesionales o atribuirlos a otras personas
- Criticar continuamente su trabajo
- Castigar cualquier toma de decisión o iniciativa personal
- Gritar, chillar, avasallar o insultar a la víctima cuando está sola o en presencia de otras personas
- Ridiculizar su trabajo
- Animar a otros compañeros a participar en cualquiera de las acciones anteriores
- Invadir la privacidad del acosado

6.1.4 Respuesta de la organización ante el acoso: La negación

Las formas de negar el problema por parte de los que dirigen la empresa adoptan cuatro tipos de racionalización enormemente perversas con las que se pretende ocultar dicho problema:

1. La primera racionalización consiste en argumentar que realizar críticas ácidas, chanzas o bromas a costa de otro trabajador forma parte de la

naturalidad del trabajo en una empresa, y que el humor y los sarcasmos a costa de otros son parte de la naturaleza humana.

2. La segunda racionalización con que las organizaciones eluden afrontar el problema es invocar la naturaleza conflictiva de toda relación humana y de todo grupo constituido por seres humanos con distintos caracteres, unos de vista, opiniones y pareceres sobre los mismos temas.
3. La tercera vía de escape utilizada por las organizaciones para negar el acoso es el viejo argumento de que “la letra con sangre entra” según esta vieja filosofía de la moral del trabajo, el “dar una de cal y otra de arena” o sacudir de vez en cuando unos cuantos latigazos despertaría a los indolentes, movilizaría a los perezosos, advertiría a los malintencionados y motivaría a los pasivos, tonificando saludablemente a toda la fuerza laboral y renovando el vigor y la savia de toda la organización.
4. Apelar a la esfera de la intimidad y maduración personal, de los involucrados para de este modo no tener que intervenir, lavándose las manos la empresa de su obligación de garantizar un entorno laboral saludable y no nocivo o peligroso para la salud de las personas.

6.1.5 Fases del acoso laboral en la organización

Leymann dice Piñuel Iñaqui (2001), ha averiguado en el curso de sus investigaciones que el acoso laboral presenta a menudo una secuencia típica de cinco fases que suelen ser recurrentes en los diferentes casos de psicoterror.

- a) Incidentes críticos. La situación desencadenante del conflicto suele verse como un conflicto entre personas que en un momento determinado

adquiere mayor proporción presentándose la imagen de un conflicto puntual que comienza una escalada. Suele durar poco tiempo.

- b) Acoso y estigmatización. El acoso se desarrolla mediante comportamientos repetidos que en otro contexto distinto del acoso no revestirían mayor importancia ni implicarían agresión ni intentos de excluir o de deshacerse de alguien. Estas conductas presentan una intencionalidad perversa.
- c) Intervención de la dirección (responsables jerárquicos). La línea jerárquica suele cerrar filas y tender a aceptar y a hacer propios los prejuicios y estereotipos proyectados malévolamente por el acosador desde las primeras fases. El resultado práctico suele consistir en atropellar los derechos elementales de la víctima, y suele entrar en funcionamiento el mecanismo psicológico conocido como “error en la atribución”, que hace que compañeros, jefes y directivos tiendan a elaborar explicaciones basadas en las características individuales de la víctima, en lugar de en los factores del entorno.
- d) Solicitud de ayuda especializada externa y diagnóstico incorrecto. No existen especialistas que puedan reconocer y tratar un problema que tiene su origen en la propia organización en la que trabaja el paciente y en la personalidad morbosa de los acosadores, no en los factores constitucionales o premorbosa de la víctima. La víctima suele recibir diagnósticos erróneos con o que su sufrimiento se ve incrementado aún más al hacerle sentir responsable de su propio acoso.
- e) Salida de la organización. Al no poder resistir el acoso, desasistidas por su empleador, mal diagnosticadas por el psicólogo o psiquiatra, aisladas por su entorno profesional y social, deciden terminar con la relación laboral por sí mismas y dimiten con tal de escapar del acosador.

6.1.6 En qué consiste el acoso laboral?

En su obra *Mobbing*, el profesor Leymann (Piñuel I.,2001), señala cómo a partir de sus investigaciones se pueden constituir cinco tipos básicos de actividades de acoso con distintos efectos sobre las personas que los padecen.

- Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse adecuadamente con otros, incluido el propio acosador.
- Actividades de acoso para evitar que la víctima tenga la posibilidad de mantener contactos sociales.
- Actividades de acoso dirigidas a desacreditar a la víctima o impedirle mantener su reputación personal o laboral.
- Actividades de acoso dirigidas a reducir la ocupación de la víctima y su empleabilidad mediante la desacreditación profesional.
- Actividades de acoso que afectan a la salud física o psíquica de la víctima.

6.1.7 Tipos de acoso en función del origen de los ataques

- Acoso de otros compañeros de trabajo
- Acoso a un superior por parte de sus subordinados
- Un grupo de subordinados se rebela contra el nombramiento de un responsable con el que no están de acuerdo.
- Un grupo de subordinados se rebela contra la parcialidad, arrogancia autoritarismo del propio jefe, desencadenando el acoso.
- Acoso de un superior a un subordinado

6.2 Los efectos del acoso psicológico en las víctimas

6.2.1 En la salud física

En la encuesta de la Universidad de Alcalá sobre Violencia en el entorno laboral; un 5.5% declara padecer algún tipo de problema psicológico que le atribuyen al acoso laboral. Un estudio médico realizado sobre 350 víctimas de dicho acoso establece 5 grupos de efectos perniciosos en la salud de las víctimas.

- Efectos cognitivos e hiperreacción psíquica
 - olvido y pérdidas de memoria
 - dificultades para concentrarse
 - decaimiento
 - irritabilidad
 - agresividad
 - sentimientos de inseguridad
 - etc.
-
- Síntomas psicossomáticos de estrés
 - pesadillas
 - dolores de estómago
 - diarreas
 - vómitos
 - náuseas
 - falta de apetito
 - sensación de nudo en la garganta
 - llanto
 - aislamiento
 - etc.

- Síntomas de desajuste del sistema nervioso autónomo
- dolores en el pecho
- sudoración
- sequedad en la boca
- palpitaciones
- sofocos
- sensación de falta de aire
- hipertensión

- Síntomas de desgaste físico producido por un estrés mantenido durante mucho tiempo
- dolores de espalda
- dolores cervicales
- dolores musculares

- Trastornos del sueño
- dificultad para conciliar el sueño
- sueño interrumpido
- despertar temprano

- Cansancio y debilidad
- fatiga crónica
- flojedad en las piernas
- debilidad
- desmayos
- temblores

6.2.2 En lo psicológico

Un trabajador que ha padecido psicoterror o acoso psicológico en su trabajo durante un tiempo presenta una serie de síntomas parecidos a los del denominado “Síndrome de Estrés Postraumático”.

Ya en 1956, Seyle estableció cuáles son las fases que se suceden ante una situación percibida como estresante.

- 1) Reacción de alarma
- 2) Etapa de resistencia
- 3) Etapa de agotamiento

Algunos expertos en cognitivismo sugieren que el cerebro humano no ha evolucionado lo suficiente como para manejar los acontecimientos estresantes de tipo simbólico que proporcionan la vida y el trabajo en nuestra época.

Cuando la presión sobre la víctima del psicoterror se prolonga en el tiempo y/o alcanza unos niveles elevados, puede producirse una ruptura psicológica de la persona, que en ocasiones reviste una apariencia aparatosa, mediante la cual todo el organismo y la psique de la víctima parecen decir “No puedo más”. La percepción social queda afectada por el denominado “error atribucional” que tenderá a ver en la víctima la causa de sus propios males.

En muchas ocasiones se tacha de psicosis, neurosis, reacción psicótica, etc. a lo que no es sino la reacción normalmente esperable de un organismo sometido al estrés de un acoso continuado por parte de un acosador perverso.

El acosador consigue por fin su objetivo cuando su víctima no ve más alternativa a su ataque que quitarse de en medio. No es extraño que la víctima del acoso pueda tener ideas suicidas y llevar a cabo intentos de suicidio que en ocasiones llegan a consumarse.

El síntoma de fatiga crónica afecta especialmente al grupo de mujeres entre veinte y cincuenta años con profesiones liberales y posiciones intermedias o directivas.

Uno de los efectos más característicos es el cambio que la situación de psicoterror puede operar en la personalidad de las víctimas. Se han distinguido tres patrones básicos de cambios en la personalidad:

- a) Cambio permanente en la personalidad que se vuelve predominantemente obsesiva
- b) Cambio permanente en la personalidad, que se vuelve predominantemente depresiva
- c) Cambio permanente en la personalidad, que manifiesta síntomas de haberse resignado a la situación

6.2.3 En las relaciones interpersonales y en la vida social

El daño trasciende la esfera individual y produce daños colaterales:

- En las relaciones con los compañeros de trabajo: la estigmatización.
- Exclusión y rechazo de los propios compañeros de trabajo
- Intentos de los compañeros de trabajo de reducir a la víctima al silencio
- Traición de los propios compañeros de trabajo

- Daños en la relación de pareja: el deterioro de la relación
- Falta de empatía del cónyuge hacia la víctima del acoso y sus circunstancias laborales
- Cuestionamiento por parte del cónyuge de la postura adoptada por la víctima ante el acoso psicológico.
- Abandono del cónyuge o ruptura de la relación

6.2.4 En la esfera familiar y social: el aislamiento

- Tensiones con los hijos
- Aumento de la conflictividad en el ambiente familiar
- Aumento en la morbilidad de los hijos
- Retraimiento de la víctima hacia sus familiares
- Abandono de amigos
- Falta de apoyo de los familiares
- Huida de las personas de su entorno
- Estigmatización social en los sectores de actividad laboral próximos.

6.2.5 En la economía de la víctima: la precariedad económica

- Bajas laborales
- Abandono voluntario del trabajo actual
- Reducción del salario
- Despido
- Incapacidad personal
- Dificultades para encontrar otro empleo
- Dificultad de la víctima para hacer frente a sus compromisos económicos
- Necesidad de afrontar nuevos procesos legales costosos
- Agotamiento de las reservas económicas
- Venta obligada de propiedades

6.2.6 En la esfera profesional de la víctima: el final de la empleabilidad

- Se le deja durante temporadas enteras sin nada que hacer
- Se le critica y acusa constantemente
- Se genera en el la expectativa de fracaso
- Se elimina la comunicación de otros compañeros con la víctima
- Se distorsiona la información que se le da.
- Se le impide capacitarse o formarse adecuadamente
- Se le culmina y se difunden rumores falsos intencionadamente
- Se distorsiona la calidad de su desempeño

6.2.7 ¿Qué he hecho yo para merecer esto? ¿Por qué a mí?

Son las preguntas recurrentes en la mente de quien ha padecido o padece la persecución de un “psicoterrorista laboral”. El pensamiento mágico punitivo, que aún influye en el hombre moderno, suele tender a buscar en la víctima las causas de su propio mal. Este tipo de error atribucional afecta tanto a los que rodean a la persona acosada como a la propia víctima, cuyas dudas arrecian a medida que también lo hacen los ataques que recibe.

Por más que la víctima recurra al examen de conciencia, no logra dar con la causa de tal agresión, y esto hace que aumente su propia “disonancia cognitiva”.

- Algunas víctimas comienzan a desarrollar un cierto tipo de “síndrome de Estocolmo”, que produce al mismo tiempo la justificación del agresor y la propia desvalorización personal y profesional. Este tipo de personas presentan una elevada inseguridad personal, que se ve confrontada con el enorme poder manipulador del “psicoterrorista”. Este último consigue una

enorme victoria psicológica cuando logra que la propia víctima introyecte su castigo y diga cosas tales como:

- “Soy una calamidad”
- “Soy bastante torpe”
- “Jamás se me ha dado bien hacer esto”
- “No hago más que retrasar a los demás en su trabajo”
- “Deberías hacerlo sin mí; lo único que yo haría sería retrasarlo más o darle problemas”
- “La informática se me da fatal. Hasta mis hijos saben más que yo”
- “Todo lo hago mal”... (Piñuel I. y Zabala, 2001, pp.112)

El auto castigo afecta al tono debilitado, quejumbroso y lastimero que la víctima adopta, solicitando permiso para todo, excusándose y pidiendo perdón por todo lo que hace.

Una actitud semejante incrementa la estigmatización y el aislamiento que recibe de sus colegas. El apocamiento resulta, por lo demás una gran ventaja para el acosador, interiormente cobarde, que ve así reducido el riesgo de que la víctima se resista al acoso plantándole cara. El “depredador busca esta reacción de la víctima como forma de incrementar con el menor riesgo posible la violencia de sus agresiones.

6.2.8 Perfil profesiográfico de la víctima del psicoterror laboral

Varias investigaciones han trazado el perfil personal y profesional de las características típicas que hacen de un trabajador una víctima potencial del acoso.

Pretenden contestar a la pregunta: ¿cómo suelen ser las personas que padecen al acoso en el trabajo? Entre las características figuran las siguientes:

1. Personas con levada ética, honradez y rectitud, así como un alto sentido de la justicia
2. Personas Autónomas, independientes y con iniciativa
3. Personas altamente capacitadas por su inteligencia y aptitudes, que destacan por su brillantez profesional
4. Personas populares, líderes informales entre sus compañeros o con carisma para liderar grupos
5. Personas con un alto sentido cooperativo y del trabajo en equipo
6. Personas con elevada capacidad empática sensibilidad, comprensión del sufrimiento ajeno e interés por el desarrollo y el bienestar de los demás
7. Personas con situaciones personales o familiares altamente satisfactorias y positivas

6.2.9 El hostigador y sus características psicológicas

Una de las liberaciones que prueban ser más consistentes, de cara a ayudar a una persona que está siendo objeto de los ataques de un acosador, es comenzar a comprender por qué actúa así o cuáles son los motivadores o los rasgos de la configuración psicológica de semejante perversión del comportamiento.

La psicología del agresor ha sido objeto de una enorme atención por parte de todas las obras importantes que han abordado el problema del *mobbing* o acoso laboral.

6.2.10 Las tres condiciones básicas del asesinato psicológico: el secreto, la vergüenza (culpa) de la víctima y los testigos mudos

Se trata de tres condiciones imprescindibles, sin las cuales un acosador no puede realizar su macabra labor de destrucción psicológica de la persona que ha

seleccionado como objetivo. Estas tres condiciones configuran el aspecto situacional del *mobbing*.

6.2.10.1 El secreto de sus actuaciones

Los acosadores rara vez actúan a la luz pública, sino que suelen elegir los momentos en que se encuentran a solas con la víctima o situaciones en las que sólo están presentes miembros del “gang” de acoso. Entonces es cuando aprovechan para desencadenar su labor de denostación y persecución.

El secretismo en sus actuaciones pasa, por operar manipulando, distorsionando y perjudicando el trabajo, la reputación o la imagen profesional de la víctima, que no suele siquiera ser consciente de ello hasta que el mal ya está hecho.

6.2.10.2 La vergüenza (culpabilización) de la víctima

Para la mayoría de las personas que han padecido el acoso laboral es evidente que éste no se habría producido o prolongado si la persona no hubiera aceptado, sobre todo al principio, introyectar la culpa o la vergüenza, descontando que hubiera algo de verdad en la calumnias o falsedades mediante las cuales se había juzgado su persona o su desempeño laboral. La introyección de la culpa o el desarrollo de sentimientos de vergüenza por parte de la víctima resultan imprescindibles para que el psicoterror produzca la paralización de ésta.

6.2.10.3 Los testigos mudos

Se trata de evitar que otros compañeros que trabajan con la víctima y presencian los ataques o terceras personas puedan testificar a favor de la persona que está recibiendo los ataques. Los testigos mudos suelen ser personas normales, y habitualmente no forman parte de “gang” de acoso. A pesar de su

aparente neutralidad inicial, suelen desarrollar mecanismos atribucionales erróneos, tendentes a satanizar a la víctima mediante el conocido pensamiento atribucional de que “Algo habrá hecho para merecerlo...”. Los testigos mudos con su actitud o mudez, colaboran tácitamente en el comportamiento de acoso, transformándose en cooperadores necesarios del perverso “psicoterrorista”.

- La inteligencia perversa al servicio del “crimen”:
- Técnicas de demolición de la autoconfianza
- utilizadas por el hostigador en la organización

El hecho de que el acosador sea víctima de profundos complejos y desequilibrios psíquicos que llevan a su perverso psicopático comportamiento de acoso no significa en modo alguno que estemos en presencia de personas tontas, estúpidas o poco capaces, especialmente en lo que se refiere a su capacidad de manipulación. Ésta resulta ser una continua fuente de desagradables sorpresas para las personas que han sido acosadas y que ven como innumerables tácticas se despliegan contra ellas.

6.2.11 Capacidades de manipulación

Lo normal suele ser que las capacidades de manipulación y de perversión y distorsión de la comunicación se hayan ido refinando y perfeccionando a lo largo de los años, alcanzando en ellas el hostigador niveles de maestría incomparables. Entre las que cita Field en su obra *Bully in Sight* (citado por Piñuel I. 2001) figuran:

6.2.11.1 Los procedimientos sancionadores

Se trata de reconvenir a la víctima elegida por algún error o fallo que haya podido cometer, con el fin de prevenirla contra ulteriores fallos o errores. El

objetivo aparente de cara a la galería en evitar la repetición de un fallo o error o ayudar a la víctima. Sin embargo, el verdadero objetivo es amedrentar e intimidar a la víctima, haciéndole la vida imposible o paralizando su desempeño por miedo al posible error. Con ello el acosador incrementa la probabilidad de que la víctima acosada termine marchándose.

6.2.11.2 El control dual

Se trata de asignar una misma responsabilidad o tarea de manera repartida entre la víctima y otra persona, separándolas físicamente y reservándose el acosador la visión de conjunto. De este modo se puede poner a competir a ambas personas con objeto de “cargarse” a la víctima con la ayuda del competidor.

6.2.11.3 El enemigo es otro

El acosador pretende que la causa de los males que aquejan a la víctima está en una tercera persona o en una organización que la han malaconsejado o manipulado. El objetivo es desviar la atención de sí mismo como causante del acoso o difuminar la autoría de las agresiones orientándola hacia otros.

6.2.11.4 El intermediario o árbitro “de buena fe”

Se trata de la introducción y utilización por parte de una persona “de buena fe” a la que nadie podría poner objeciones como intermediario, ni siquiera la víctima. Este tipo de intermediarios pueden ser conscientes y estar al tanto de la “táctica” del acosador, pero no tienen mucha elección, dado el abuso de poder de que hace gala el acosador y la posible amenaza contra sus empleos.

En otros casos, estos intermediarios pueden no ser conscientes de estar siendo utilizados, pero el acosador explota la ingenuidad o la buena intención del

intermediario para recabar información o difundir mentiras, datos distorsionados o propaganda adversa contra el acosado.

6.2.11.5 La monitorización perversa (y amenaza) contra las bajas laborales

Aunque las personas que suelen ser seleccionadas como víctimas a menudo presentan un historial de desempeño laboral sin una sola baja por enfermedad durante largos periodos de tiempo, la víctima de reiterados ataques, al resultar dañada su esfera psíquica y física, comienza a caer enferma y a estar frecuentemente “de baja”. El acosador aprovecha esta circunstancia de manera oportunista para continuar con su labor de acoso y derribo, amenazando a su víctima con que, si vuelve a tomar la baja laboral, será a su vuelta despedida o sustituida por otra persona o se le asignará otro trabajo peor.

6.2.11.6 La reunión sorpresa

Se convoca repentinamente a la víctima a una reunión sorpresa con poco tiempo de antelación. La reunión resulta tener como objetivo reconvenir, advertir o sancionar a la víctima. Se busca el efecto sorpresa para evitar que la persona se prepare, se haga aconsejar, vaya acompañada de su asesor legal o tenga oportunidad de recabar datos o información relevante para defenderse. En algunas ocasiones se utiliza la técnica de la reunión sorpresa para preceder a un despido improcedente de un modo avasallador.

6.2.11.7 La denegación de representación o apoyo legal

El acosador pretende, a menudo bajo amenazas, evitar que la persona sea aconsejada, obtenga representación o sea acompañada por alguien que le asesore en una reunión, vista judicial o simple procedimiento interno de la

empresa. Se le niega su derecho o posibilidad de ser representado o acompañado por alguien.

Las justificaciones utilizadas por el hostigador suelen ser que no se reconoce ese sindicato en la organización, que no está recogido en el reglamento interno, que no es la costumbre o el uso, etc.

6.2.11.8 Simular ser el “mejor amigo”

El acosador simula ser el mejor amigo de la víctima, revelando incluso información a propósito de su vida privada, para desarrollar rápidamente la confianza de la víctima en él. Con ello el acosador pretende obtener desde el principio de la relación información personal o íntima de la víctima que le sirva para monitorizarla o controlarla en el futuro. Y este es precisamente uno de los aspectos más demoledores del psicoterror: la violación de la confianza depositada en la persona.

6.2.11.9 La implementación de sistemas internos de delación

En la mejor tradición del funcionamiento de los campos de exterminio nazis, el acosador puede implementar sistemas internos, o manipular los existentes, para que induzcan u obliguen a los compañeros de a víctima a denunciar cualquier error, fallo o desajuste en su trabajo. Es el caso típico de la perversión por parte de los acosadores de algunos sistemas de evaluación por “pares” o de *feedback* de 360 grados. La perversión consiste en que todos son obligados, exhortados o incentivados a delatar al responsable de la sección o departamento determinados comportamientos de los compañeros. Este funcionamiento perverso de los sistemas de evaluación lleva a que aquellos que proporcionan información acerca de la víctima o víctimas en el sentido deseado por el acosador, ven cómo sus posiciones internas y sus carreras profesionales mejoran, mientras que aquellos

que se resisten a participar en el juego perverso son marginados y se les hace la vida imposible.

6.2.11.10 La promoción-trampa

Se trata del ofrecimiento a la víctima de una posición de ascenso que tiene que ganar “a pulso”, mediante una actuación durante un determinado periodo de tiempo. La persona queda durante ese periodo a merced del acosador, que puede hacer de ella “literalmente” lo que quiera. Suele ser habitual la sobrecarga de trabajos asignados o la extensión de nuevas tareas que se les encomiendan. Cual marioneta la víctima queda a merced del deseo o capricho del acosador, que tiene la facultad de facilitarle o denegarle el ascenso o promoción. El periodo de “prueba” o promoción tiene como objetivo agotar a la persona o aniquilarla emocionalmente mediante humillaciones, sometimientos, ultrajes, etc.

6.2.11.11 La versión unilateral o el uso de argumentos de una sola de las partes

El acosador subraya de manera agresiva y malintencionada los errores o fallos de la víctima, sin permitirle contestar o defenderse aportando ningún dato. Así se pretende dibujar o prefigurar el caso para manipular a la “opinión pública”, que de ese modo obtienen un cuadro distorsionado de la realidad en el que la víctima no ha podido dar su versión. De manera que a la víctima se la percibe como una carga para la empresa, los compañeros, los jefes, etc.

Si se le da la opción de poder explicarse, se utiliza todo cuanto dice para confirmar la versión manipulada, dándole la vuelta a los argumentos utilizados.

6.2.11.12 El multi-acoso o acoso “de oca a oca”

A veces la solución ante el acoso aportada por la Dirección, en un acto de aparente benevolencia y delicadeza para con la víctima, aludiendo a pretendidos problemas de encaje o de incompatibilidad de caracteres, asignar a la víctima a un nuevo *manager*. Lo que la víctima ignora aún es que el nuevo jefe está conchabado con el anterior y trabaja en equipo y en coordinación con él. Con el tiempo, la víctima es totalmente vapuleada por el nuevo acosador, que forma parte de un “gang” o banda junto con el anterior. Sus quejas o problemas serán ahora pruebas que confirman o prueban que el problema residía en la víctima.

6.2.11.13 El acoso aleatorio

Pocas modalidades de acoso causan mayor indefensión que el acoso aleatorio. El acosador elige periódicamente una víctima con la que cebarse durante algún tiempo, hasta lograr su control, subyugación o aniquilamiento, para después pasar a otra, y así sucesivamente. Suele tener un grupo de víctimas que van turnándose como objeto de sus ataques y que viven en el permanente terror de poder ser elegidas en el siguiente turno.

6.2.11.14 La remoción del puesto aprovechando la ausencia

Se aprovecha la salida de la víctima de su puesto de trabajo por un viaje, un curso de formación o unas vacaciones para removerla de su actual puesto de trabajo, trasladando sus enseres, cambiándola de despacho o guardando sus pertenencias, incluidos sus efectos personales, en un almacén.

Con esta política de hechos consumados se pretende facilitar la eliminación física y el deterioro emocional de la víctima.

6.2.11.15 El despido “cortina de humo”

El acosador busca en el desempeño de la víctima una serie de errores insustanciales o triviales ocurridos hace mucho tiempo y no relatados, y los utiliza de manera capciosa o perversa para justificar la adopción de una medida disciplinaria en forma de despido. Con ello pretende derivar o distraer la atención sobre las verdaderas razones del despido, que no son esos errores nimios, sino el comportamiento voluntariamente agresor del acosador, que obedece a celos, inquina o complejos personales no resueltos.

6.3 El retrato robot del asesino: un psicópata en serie

6.3.1 La descripción de las víctimas

Para conocer al acosador puede resultar útil recabar datos de las personas que han padecido sus ataques. Las características de los acosadores que más frecuentemente señalan las víctimas son:

- capacidad de simulación
- falsa seducción
- mentira compulsiva
- capacidad de manipulación y distorsión
- envidia y celos profesionales
- ausencia de modales o educación
- doble personalidad (Dr. Jekyll y Mr. Hyde)
- dificultad para tolerar la ambigüedad
- ausencia total de empatía
- incapacidad para afrontar el fracaso
- oportunismo y conveniencia
- falta de criterio personal

- ausencia de dinamismo
- autoritarismo
- ausencia de sentido de culpa o remordimientos
- trivialización
- egoísmo
- falta de juicio o ecuanimidad
- ausencia de la capacidad de escucha
- rigidez
- indecisión
- mediocridad profesional
- personalidad controladora
- inconsistencia
- falta de transparencia
- interferencia en el trabajo de otros
- arrogancia
- imposición
- hechos consumados
- paternalismo
- necesidad de quedar por encima
- actitud “sabelotodo”
- incapacidad de cooperar
- paranoia
- incapacidad para comunicar

6.3.2 La explicación de los comportamientos patológicos del acosador

- Lenguaje rudo e insultante
- evasividad
- incapacidad para el trabajo en equipo
- ausencia de sentido del humor

Resulta claro que si el comportamiento de los hostigadores obedece a una serie de disposiciones previas anormales o patológicas, su conducta tiene una explicación desde los mecanismos de defensa que ponen en funcionamiento. Estos mecanismos son:

- la agresión: la defensa de los sentimientos de inadecuación;
- la culpabilización: la paralización por la vergüenza;
- la dominación o subyugación: el control;
- la formación reactiva: la cobardía y el “darse importancia”;
- la proyección: la falta de confianza o la traición;
- la negación: la mentira compulsiva

6.3.3 La comprensión del comportamiento del acosador desde la psicología

Los expertos que han abordado la cuestión de la personalidad morbosa del acosador apuntan básicamente a que el acoso puede responder a los siguientes comportamientos patológicos que presenta el hostigador:

- Personalidad maligna
- Mediocridad inoperante activa
- Personalidad sociopática agresiva
- Personalidad psicopática o antisocial
- Personalidad narcisista
- Personalidad paranoide

Entendemos el comportamiento del acosador desde una serie de características personales pre mórbidas, con una fuerte base en experiencias educativas, y sobre todo familiares, traumáticas tempranas, que producen en la persona comportamientos característicos próximos a los trastornos paranoide y

antisocial de la personalidad, y que se repiten a los largo del tiempo, manifestándose en diferentes esferas, no únicamente en la laboral.

6.4 Factores organizacionales que promueven y/o facilitan la aparición del fenómeno de hostigamiento psicológico en el trabajo (Acoso Psicológico en el Trabajo). Caso en Uruguay.⁴

El presente estudio aborda el tema del hostigamiento psicológico en el trabajo a través de la experiencia realizada con un grupo de gerentes de empresas del área privada del Uruguay. Se aborda el tema conceptual del mobbing en sus aspectos fundamentales y luego se encuentran resumidos los diferentes casos y sus particularidades así como las características de las Empresas que albergaron esta situación.

La experiencia fue realizada con siete gerentes uruguayos víctimas de hostigamiento psicológico en su ámbito laboral. Las características y dimensión de la experiencia se concretan en la descripción de estos casos de estudio, lo que obliga a advertir al lector que se encuentra frente a un trabajo preliminar e introductorio, al momento que sirve para esbozar algunas interrogantes acerca del origen y naturaleza de la violencia en el trabajo en nuestro país, así como abrir nuevas hipótesis acerca de este fenómeno.

La multidimensionalidad y también el atravesamiento que posee el hostigamiento en el trabajo, hacen del mismo un tema especialmente complejo, de tal manera que un abordaje multidisciplinario sería mandatorio, en la medida que el hostigamiento posee, tanto en su origen como en su desarrollo y consecuencias: implicaciones médicas, psicológicas y sociales para las víctimas y para la organización: éticas y económicas en donde se desarrolla este fenómeno.

⁴ <http://www.> Ps. Silvia Franco Junio 2003 2

El aspecto central de este estudio radicó en poder determinar, en los casos estudiados, los factores que incidieron para la aparición del maltrato, así como esbozar las características de la dirección y de la gestión de Recursos Humanos en las organizaciones involucradas. En definitiva, a partir de estos elementos preguntarse acerca de: *Cuáles son los aspectos que hacen a estas organizaciones favorecedores de la aparición del hostigamiento en el trabajo?*

Leymann, H. (1984) afirma que el mobbing consiste en una estrategia de intimidación dirigida a una determinada persona en su entorno laboral de manera sistemática (al menos una vez a la semana) y reiterada en un largo período (por lo menos 6 meses).

Este fenómeno, manifestado en el ámbito laboral, y en función de la organización del trabajo, factores personales así como circunstancias sociales de las víctimas e incluso económicas y físicas, podrían hacer a la persona más o menos hábil para el enfrentamiento y defensa personales (Einarsen, 1998a;Niedl, 1995; Zapf, in press). La diferencia de poder entre el hostigador y el hostigado, sea real o percibido, hacen a la víctima especialmente vulnerable..., es decir que existen diferentes circunstancias que hacen que la persona objeto de este maltrato, no se encuentre totalmente libre para ejercer una defensa efectiva (además de por aspectos psicoafectivos, fruto del mismo fenómeno,) especialmente porque se encuentra en una situación de dependencia, de relación asimétrica donde el hostigador y/o la organización que lo alberga, tiene el control sobre los recursos que a la víctima desea o necesita (trabajo, empleo, dinero). La falta de alternativas laborales que se generan a raíz del alto desempleo puede operar de tal manera que la persona con tal de no perder ese malo y patógeno trabajo, soporte más allá de lo tolerable esa situación. Lo que Dejours llama, la ansiedad generada por la “disciplina del hambre”, hace que, a pesar del sufrimiento, los trabajadores permanezcan en sus puestos de trabajo. “Exponen así su equilibrio y funcionamiento mental a la amenaza que contiene el trabajo

para hacer frente a una exigencia que es aún más imperiosa: sobrevivir!", (Dejours, C., 1988).

Cabe mencionar que el alcance del estudio presentado por la autora⁵; se encuentra a nivel fáctico de la organización del trabajo, la relación establecida entre la víctima y su hostigador así como el desarrollo y los efectos del maltrato desde el punto de vista de la víctima.

Este concepto, de hostigamiento, cuenta con varias denominaciones, pero todas apuntan a lo mismo: una persecución sistemática por un compañero, subordinado o superior, lo cual, si es continuado, puede causar severos problemas a nivel socio – psicológico y psicosomáticos para las víctimas (Einarsen, 1999).

Brodsky (1976), define el hostigamiento como todo acto que repetida y persistentemente busca atormentar, desgastar, o frustrar a una persona, así como toda conducta que en definitiva busca provocar, enojar, intimidar o incomodar hacia quien se dirige. Siguiendo a Hadjifotior (1983) agrega que quienes hostigan son personas indeseables desde el punto de vista de la víctima, pero éstos claramente causan humillación, ofensa y estrés en la víctima, así como interfiere en su desempeño laboral e influye en un displacentero ambiente laboral (Einarsen and Raknes, 1997a; 1997b).

Esta definición pone énfasis en dos características fundamentales: repetición y finalidad agresividad perdurable que intentan ser hostiles y/o son percibidos como hostiles por el sujeto-objeto (Einarsen, 1996)⁷. Todo esto busca estigmatizar y perseguir a la víctima (Leymann, 1996; Bjokqvist et al., 1994a), atacarlo moralmente con el aparente propósito de desplazarlo (Zapf, 1999) de su lugar de trabajo.

⁵ <http://www.ffactory.com>

Ps. Silvia Franco Junio 2003 3

Estas conductas son usadas con el objetivo o al menos con un efecto de persistente humillación, intimidación, temor o presión a la víctima (Einarsen, 2000b, p.8 en Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2002).⁶

La violencia psicológica, la sistematización y larga duración de estas conductas hostiles, son condiciones y características *sine qua non* para afirmar que estamos frente a una situación de hostigamiento. El daño perpetrado por tal fenómeno es otro de los elementos a considerar puesto que el conjunto ayudará a realizar los diagnósticos diferenciales.

De acuerdo al origen de los autores se encontrará diferente terminología para referirse al mismo concepto:

- “*Mobbing* (Leymann, 1984, 1996; Zapf et al., 1996),
- *Emotional Abuse* (Keashly, 1998),
- *Harassment* (Björkqvist et al., 1994^a; Brodsky, 1976),
- *Bullying* (Einarsen and Skogsta d, 1996; Rayner, 1997; Vartia, 1996),
- *Mistreatment* (Spratlen, 1995), *Victimización* (Einarsen and Raknes, 1997^a; 1997^b), *they all seem to refer to the same phenomenon*”- (Einarsen, 1999), The nature and causes of bullying at work.
- Hostigamiento psicológico, en España, Acoso Moral (la traducción del Francés Le Harcèlement Moral (Hirigoyen1998, en Einarsen 1999:17)

Las investigaciones hasta ahora se han basado principalmente en los factores psicosociales presentes en el lugar de trabajo que producen este fenómeno, así como en las características personales de las víctimas. Igualmente Hirigoyen (2000), analiza las características del perpetrador de esta violencia y particular manera de actuar de sujetos de personalidades narcisistas, donde su

⁶ <http://www.ffactory.com>

Ps. Silvia Franco Junio 2003 4

perversidad puede adoptar distintas formas y representaciones destinadas a satisfacer su propia necesidad de ejercicio de poder.

Existen algunos autores (Neuberger, 1995b) quienes manifiestan que en realidad este tipo de fenómenos ya se encuentra abarcado y suficientemente cubierto en conceptos como conflictos y micro política organizacional. A lo cual Zapf (1996) manifiesta que ciertamente existe un solapamiento en los conceptos... Lo que esta literatura no da cuenta es sobre las consecuencias de salud que tienen las personas involucradas en estos conflictos o temas micro políticos. Así como tampoco explica la dificultad de afrontamiento que encuentra la víctima en sus recursos internos para sortear una violencia de estas características.

En los casos estudiado puede visualizarse que de alguna manera la víctima se siente especialmente vulnerable lo cual atenta contra su efectividad a la hora de enfrentar esta situación, sea por lo planteado más arriba acerca de la asimetría de la relación donde otro es “dueño” de los recursos que la víctima necesita, sea por el temor a “estropear” una carrera profesional, sea por temor a una “mancha” en su currículum, sea por la responsabilidad que la víctima siente tener ante su familia, etc... La autora considera como una línea a investigar, “los vasallajes del yo maltratado”.⁷

De alguna manera esto menoscaba su libertad de acción, agudiza su sentimiento de vulnerabilidad, lo cual le hace ser errático en su defensa, aparece como intentando seguir la estrategia del hostigador en forma reactiva al saberse o presentirse inevitablemente perdedor. Por otro lado, en países como el nuestro, ya sea por su tamaño o características culturales, el embarcarse en un juicio legal de esta naturaleza contra la Empresa albergue, ubica a la persona en una posición

⁷ <http://www.ffactory.com>

Ps. Silvia Franco Junio 2003 5

inconveniente respecto a sus posibles futuros empleadores, lo cual hace desistir cualquier intervención legal sobre el tema. en Zapf, 1996

Las características de este maltrato hacen que quien es hostigado no necesariamente comprende la situación, se trata de una situación poco o nulamente estructurada desde el punto de vista de la víctima. La manera en que reaccionaron la mayoría de las víctimas, nos hace acordar a la descripción que Pichón Riviere, (1968) hace cuando habla de la reacción de los individuos ante una situación catastrófica. En el que cuando el individuo se ve sometido a frustraciones, miedos, con fenómenos de explosividad y paralización.... La situación catastrófica tiene un aspecto curioso... tiene una oscuridad y un pánico que puede ser definido como la presencia simultánea del miedo a la pérdida y el miedo al ataque, con una intensidad tal que paraliza o desorienta totalmente, o provoca una fuga hacia el lugar de peligro..

Una de la víctima entrevistada manifestaba: *“Nunca me sentí en una situación tan poco clara, mi defensa fue errática, no lograba definir una estrategia...”* *“Me dejaba sin respuestas, no me salía una palabra”*.⁸ Los efectos de la estigmatización de estas actividades así como la frecuencia e intensidad, hacen a las víctimas constantemente menos hábiles para enfrentarse con sus tareas diarias y los requerimientos de cooperación en el trabajo, a la vez que se vuelven cada vez más vulnerable y foco de hostigamiento (Einarsen, 2000b, p.8 en Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2002)

De acuerdo a Sofky: “La violencia no ocurre dentro de un marco de conflictos (tal como también lo apunta Zapf), sí como resultado de la calibración de una de las partes. Las víctimas no serán “conquistadas” y obligadas a la obediencia pero sí serán removidas del círculo social como regla (la víctima en situación de una persecución violenta, terrorífica), carece de todo medio para una

⁸ <http://www.ffactory.com>

Ps. Silvia Franco Junio 2003 6

efectiva oposición. Contra la estigmatización la cual generalmente es el comienzo del “terror” de la persecución, la víctima difícilmente será capaz de lograr nada”, Sofky, W., (2000). La constelación de la persecución es siempre asimétrica. El poder es distribuido de una manera totalmente desigual. Esto explicaría al menos en parte, desde un punto de vista dinámico, la dificultad, la parálisis e impotencia que siente la víctima a la hora de defenderse.

6.4.1 Las causas del hostigamiento

Cuatro de las víctimas pertenecían a la misma empresa por lo que la primera ofició de “alerta” para los otros hostigados, y esto se verá reflejado en el desenlace de los mismos.

Siguiendo a Dieter Zapf (2002), se puede plantear sus orígenes en: Temas organizacionales: liderazgo, cultura organizacional, los estresores laborales, organización del trabajo; temas referidos al Grupo social: hostilidad, envidia, presión grupal, cabeza de turco (chivo expiatorio); la Víctima: personalidad, capacidad y competencia, habilidades sociales, estigmatización; y entre los temas organizacionales y el grupo social podríamos ubicar al Hostigador, es decir, características del perpetrador de tales maltratos.⁹

6.4.2 Temas Organizacionales.

Ashforth (1994) anota que conductas tales como de un liderazgo tiránico han sido raramente estudiadas, particularmente acerca de los efectos de salud enfermedad de los subordinados. La deficiencia en la organización del trabajo, Leymann (1993) es uno de los factores que contribuyen a la aparición de este maltrato en el ámbito laboral.

⁹ <http://www.ffactory.com>

Ps. Silvia Franco Junio 2003 7

Hay algunos estudios en Europa, (Irlanda) Seigne (1998) en donde las víctimas de maltrato describen sus respectivos ambientes laborales como altamente estresante, plagado de conflictos interpersonales y falta de una atmósfera amistosa y de apoyo, sufriendo cambios organizacionales y gerenciamiento con liderazgo de estilo autoritario. Las personas notan falta de liderazgo constructivo, falta de posibilidades de monitorear y controlar sus propios trabajos y especialmente un alto nivel de conflictos respecto al rol, Einarsen *et al.*, (1994). Demandas y expectativas incompatibles alrededor de los roles , tareas y responsabilidades, pueden crear frustración y estrés con el grupo de trabajo, especialmente en conexión con los derechos, obligaciones, privilegios y posiciones, Einarsen (1999). Otros aspectos que hacen a la organización del trabajo son: flujo pobre de la información, una manera autoritaria de arreglar las diferencias de opinión, falta de discusión sobre metas y tareas, y escasas posibilidades de influir en las cosas que a uno le tocan y le preocupan, Vartia (1996).

La víctima también puede ser objeto de intimidación y persecución por tratarse de un “blanco” fácil para descargar frustraciones y estrés causado por otros factores. En situaciones donde el estrés y frustración causados por una fuente inespecífica, inaccesible, o demasiado poderosa o respetada para ser atacada, el grupo puede tornar su hostilidad hacia personas más débiles como una suerte de válvula de escape (Zapf, D., 1999.) (Thylefors, 1987; Björkqvist, 1992; Brodsky, 1976). Deficiencias en cuanto a las conductas de liderazgo puede ser otro de los factores propiciadores, Leymann (1993).

6.4.3 Grupo social

En algunos casos el clima social se vuelve “cortante” y genera conflictos que pueden escalar hacia hostigamientos personalizados (van de Vliert, 1984). La excesiva cohesión grupal, su aglutinamiento y escasa tolerancia a la diferencia, en

tanto organización narcisista, Bleger (1985), hacen un campo fértil para la aparición del mobbing.¹⁰

6.4.4 Víctima

La víctima juega sin duda un papel relevante. Una constante es que ésta es vivida como diferente, en aspecto, conductas, valores y actitudes con respecto al grupo en general. Su mera presencia provoca un cuestionamiento implícito y a veces no tanto, sobre los símbolos, características y valores que dan cohesión al grupo. No existen estudios concluyentes sobre el tipo de personalidad de los individuos hostigados; diferentes estructuras de base han sido igualmente hostigadas y han tenido respuestas similares a tales manifestaciones. Igualmente algunas víctimas sienten su dificultad para obtener recursos y eficacia personal, así como baja autoestima, timidez, y falta de habilidades para manejar conflictos, lo cual contribuye al problema, Einarsen(1999).

Algo llamativo en este estudio es el temor al desempleo que casi todos los hostigados sintieron (menos quien tuvo desde un inicio la opción del negocio propio pero resulta igualmente interesante observar que este sujeto no dejó la organización hasta tanto tuvo la seguridad que su negocio funcionaría.). Esto de alguna manera operaba en forma paradójica con el intenso deseo de defenderse o de salirse como fuera de la situación y al tiempo temer hacerlo por las represalias o el futuro que vendría.

6.4.5 Hostigador

En este sentido, siguiendo a Hirigoyen (2000), hablamos generalmente de personalidades narcisistas, donde su perversidad puede adoptar distintas formas y

¹⁰ <http://www.ffactory.com>

Ps. Silvia Franco Junio 2003 8

representaciones destinadas a satisfacer su propia necesidad de ejercicio de poder.

Siguiendo con Hirigoyen (2000), se dice que su ausencia de escrúpulos, despliegue de mentiras e intrigas caracterizan su particular manera de concebir el ejercicio del poder: el abuso. El hostigador, es un hábil detentor de lo que, en la dinámica del poder se llama “comportamiento engañoso”. Estos comportamientos son acciones que pretenden crear una falsa impresión de realidad. Las intenciones de un individuo, en el ámbito laboral, pueden estar relacionadas con el trabajo o pueden ser personales. Son las intenciones personales las que originan el engaño y, por lo tanto, nos permiten entender que no todo lo que brilla es lo que parece ser”. Como veremos más abajo, los casos vistos, al menos desde el punto de vista de las víctimas, apoyan esta tesis.

6.4.6 Los medios para hostigar

Las manifestaciones, es decir la modalidad de expresión del hostigamiento elegidas por el hostigador, tienen por finalidad “desarmar” anímica y emocionalmente a la persona. Y en este sentido podemos encontrar prácticas hostigadoras a nivel de la comunicación con la víctima, su contacto – aislamiento social, su reputación y dignidad personal, su situación ocupacional y hasta su salud física.¹¹

6.4.7 Etapas

Normalmente se pueden identificar etapas que hacen al proceso de desarrollo del mobbing. Aspecto que conjuntamente con las características de su manifestación puede ayudarnos a identificar su práctica. En este sentido podemos hablar de cuatro etapas:

¹¹ <http://www.ffactory.com>

Ps. Silvia Franco Junio 2003 9

- un incidente crítico, algo que pasa que da pie al comienzo del hostigamiento (conflicto, sentimiento de venganza, decisiones vividas como injustas),
- La etapa de estigmatización y persecución,
- El momento cuando la víctima comparte su problema
- con familiares o dentro de la propia organización, y por último
- La etapa de Marginación o Exclusión.

6.4.8 Las consecuencias

Las consecuencias para la empresa de este tipo de comportamientos hostiles sistemáticos radican fundamentalmente en enrarecimiento del clima laboral, desconfianza, temores, falta de autonomía en la toma de decisiones así como temas referidos a la productividad, a su competitividad, a la calidad, motivación, lealtad entre otros. Además de la pérdida de integrantes competentes y destacados en su labor profesional, que concentrados en su trabajo y profesión, dejan de lado el “juego político” dentro de la organización, desde dónde se “trama” su desplazamiento.

Sin duda es el trabajador afectado quien paga las peores consecuencias. La exposición a este tipo de maltrato tiene consecuencias nefastas para la salud mental de quien lo padece, desde anomalías en la Percepción del sí mismo, baja autoestima, pérdida de confianza, a Depresión, Síndrome de Estrés Postraumático, Burn Out, Psicopatizaciones y en algunos casos la Muerte.

6.4.9 Método

El presente estudio es de características cualitativas, en él se realizaron entrevistas semiestructuradas a las víctimas de acoso, luego de determinarlas

como tal a partir del cuestionario LIPT diseñado por Leymann(Con adecuaciones y agregados nuestros).¹²

Se realizaron entrevistas semiestructuradas en las empresas que dieron origen el maltrato y finalmente se realizó de igual manera, en una empresa perteneciente al Grupo de Empresas por la Responsabilidad Social, DERES (El programa DERES, creado en 1999, es la reunión más de 60 empresas y asociaciones empresariales buscan desarrollar la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE), tanto desde el punto de vista conceptual como de su aplicación práctica, a modo de grupo control). La muestra fue elegida de manera conveniente a partir de conocimiento profesional de las víctimas así como referidos por otros colegas; de los siete sujetos voluntarios, los siete efectivamente habían sido hostigados. El estudio se focalizó en cinco empresas (cuatro origen de las víctimas y una control) y en siete gerentes hostigados. Todos ellos fueron hostigados por sus jefes coincidiendo con la autoridad máxima, en cuanto a gestión, de las empresas correspondientes.

El objetivo de este trabajo fue estudiar el grado de profesionalismo y modalidad de la gestión de Recursos Humanos con la aparición de mobbing dentro del ámbito laboral de las PyMES, así como las características de la Dirección de la Empresa.

6.4.10 Resultado

6.4.10.1 Las Víctimas

Todas las personas entrevistadas fueron personas con cargos gerenciales. Las edades de las personas oscilaron entre los 35 a 45 años. Todos ellos casados. Cinco de ellos universitarios y dos con estudios de enseñanza media

¹² <http://www.ffactory.com>

Ps. Silvia Franco Junio 2003 10 www.deres.org.uy

(quienes aún continúan trabajando). De las siete personas entrevistadas tres resultaron despedidas, dos renunciaron y dos aún continúan trabajando en la misma empresa, ambos se encuentran afiliados al sindicato correspondiente. En todas ellas sus hostigadores fueron los jefes, coincidiendo con la autoridad máxima en la gestión de la organización. El período de hostigamiento en tres de ellos fue de 6 meses a 1 año, dos entre un año y medio y dos y otros dos continúan padeciéndolo desde hace más de cuatro años.

6.4.10.2 Los medios de hostigamiento utilizados

De acuerdo a lo relevado mediante el LIPT de Leymann y las seis escalas de Zapf, 1996, **los comportamientos hostiles preferidos** por los hostigadores se concentraron en aspectos organizacionales, aislamiento social y agresiones verbales. De acuerdo a los testimonios de las víctimas estas agresiones lograban desarmarlas anímica y emocionalmente.¹³

Todas ellas sufrieron modificaciones en cuanto a sus tareas, no se le otorgan tareas, se le otorgan tareas poco útiles, se asigna trabajo excesivo, quita de responsabilidades, no dar recursos. Alta exigencia y escaso o nulo apoyo, seguimiento excesivo (persecución). La mayoría de las víctimas se quejó de prácticamente trabajar para contestar los mail de su jefe, uno de los entrevistados manifestó: *“Me atosigaba a correos, me pedía información materialmente imposible de obtener, por supuesto que no podía cumplir”*, lo cual podría clasificarse como un hostigamiento racional al decir de Björkqvist (1992).

Cuatro de las víctimas sufrieron cambios en las nomenclaturas de sus cargos, siempre asimilándolos a cargos más “rimbombantes” pero sin responsabilidad definida. Respecto a temas de comunicación, casi todas ellas hacen mención a la imposibilidad de comunicarse y establecer contacto con su

¹³ <http://www.ffactory.com>

Ps. Silvia Franco Junio 2003 11

jefe por temas laborales, así como dirigirse a ellas con desprecio o rudeza. *“Mi jefe no contesta mis correos electrónicos”; “no me brinda la información que necesito para hacer el trabajo, me la ocultaba, yo no lograba comprender!”*, manifiesta una de las víctimas.

Cuatro de ellos fueron forzados a abandonar sus escritorios y asignados a espacios menos confortables. En uno de los casos específicamente se le negó expresamente a la víctima comunicarse con sus colegas. Se pregunta hasta dónde este no es un intento por “callar” a esta persona por temor a lo que esta persona pudiese transmitir, “revelar” al resto de la organización y esto remite directamente al concepto de Portavoz de Pichón Riviere (1971), de acuerdo al cual, *“un miembro del grupo en un momento dado denuncia el acontecer grupal, las fantasías que los mueven, y las ansiedades y necesidades de la totalidad del grupo. El portavoz es un rol en el cual el sujeto no habla solamente por sí, sino por todos, es decir, en él se conjugan la verticalidad y la horizontalidad grupal”*.

Una de las víctimas fue previamente acosada sexualmente por su jefe. Otra de las víctimas sospecha que su jefe tenía sentimientos homosexuales hacia él.

De alguna manera todas las víctimas sintieron en algún momento que no había escapatoria, puesto que desde lo racional todo tenía lógica, el incumplimiento era real (*“era imposible cumplir con todo”*), la baja de productividad y mal desempeño también (*“nunca tuve tantas equivocaciones y errores, me sentía un inútil”*). Estas verbalizaciones podrían hablar de la efectividad de las estrategias utilizadas para hostigar y desmoralizar a la persona objeto del maltrato. Aparece aquí una incapacidad generalizada por parte de las víctimas de hacer efectiva una defensa lo cual afirma muchos estudios realizados.

6.4.10.3 Respecto al inicio ¹⁴ que las víctimas atribuyen al hostigamiento.

En el caso de la empresa 1 (aquella de la que resultan cuatro víctimas) comienza cuando la junta directiva le niega a la responsabilidad máxima de la empresa la contratación de un nuevo gerente de su confianza por razones presupuestarias. Las víctimas de este caso alegan que el hostigamiento fue la estrategia que su jefe encontró con la finalidad de que uno de ellos renunciara y luego, otro y otro. Por lo que no encuentran otro hito específico para el comienzo del hostigamiento, lo que sí que éste fue aparentemente planificado y ejecutado uno a uno.

Respecto al testimonio de otra de las víctimas, entiende que el origen fue un episodio donde el gerente (víctima) descubre una acción fraudulenta por parte de su jefe (parte accionaria minoritaria de dos accionistas) con el fin de defraudar a la otra parte accionaria de su empresa. Allí comienzan las prácticas hostigadoras.

Otra de las víctimas lo explica por la escalada de un colega durante su licencia, quien aprovechó su ausencia para estrechar la relación con su jefe. Este colega según cuenta la víctima se había mostrado siempre muy interesado por sus actividades.

La restante víctima atribuye el inicio del hostigamiento al nombramiento para la gestión de dos miembros de la Junta Directiva que hasta entonces no trabajaban en la empresa y debido a problemas de empleo en otra organización vinieron a gestionar la empresa de la cual la víctima era la responsable, aunque en estas circunstancias “prescindible”.

¹⁴ <http://www.ffactory.com>

Ps. Silvia Franco Junio 2003 12 y 13

Como se menciona más arriba todos los sujetos fueron hostigados por sus respectivos jefes, aún así, uno de los casos el hostigador aparecería encubierto, puesto que siendo un colega, éste no despliega directamente sus estrategias intimidatorias, sino que lo hace mediante un rodeo estigmatizando mediante rumores y alimentando negativamente la opinión del jefe sobre ella, causando un sentimiento hostil hacia la víctima y su posterior persecución por el jefe, no por el colega.

Todas las víctimas sintieron que la finalidad para ser hostigadas tuvo relación con la sensación de sentirse “entorpeciendo” algún plan y que se les hostigó con el objetivo que abandonaran la empresa antes de tener que pagar un despido. Todos tuvieron ese sentimiento de constituirse un estorbo para las intenciones de su jefe en la organización (y su colega en el caso de una de las víctimas).

Esto reafirma el estudio de Zapf (1999) acerca de la causa final del mobbing. Incluso en el primer caso las víctimas detectaron la estrategia de “limpieza” (Textualmente utilizado por las víctimas) detentada por su jefe para poder contratar a su gerente de confianza.

Una de las consecuencias más significativas de los sujetos maltratados y comunes a todos ellos ha sido su negativa a querer tener un cargo gerencial en ninguna otra organización; la razón asumida es el temor – desconfianza en la discrecionalidad del ejercicio del poder por quienes mandan. *“La desigualdad en la división del trabajo, como nos plantea Dejours, C.; 1990, puede resultar un arma temible de la cual se valen los jefes para dar rienda suelta de su agresividad, hostilidad o perversidad”.* *“Muchos gerentes buscan abiertamente el poder por razones muy íntimas y, cuando lo tienen, su personal forma de ejercerlo puede provocar una dinámica destructiva que a la larga podría acabar con una organización”* (Greiner L. E., Schein, V.E., 1990). El abuso en el ejercicio del poder, es la manera en que los problemas no resueltos relacionados con él

pueden perturbar profundamente e incluso corromper no sólo a la alta gerencia sino a toda la organización.

Cabe preguntarse acerca de la consecuencia para la organización. Sin duda que existirá efectos en el ámbito social y ambiental de la empresa, generando climas de miedo y desconfianza; pero también habrá costo económico generados a partir de un fenómeno de esta naturaleza.

El hostigamiento y la situación de ser hostigado, desenfoca a los empleados del cometido de su gestión y los ubica en otro ámbito fuera del labora que es el de la defensa personal. Las pérdidas económicas que tendrá la organización en cuanto asociemos el hostigamiento a la falta de productividad, baja calidad, baja moral, baja competitividad, así como certificaciones por enfermedad como consecuencia del maltrato, podrían ser significativas como para pensar una estrategia de abordaje a la interna de la organización. Un aspecto que queda para un estudio posterior.

Respecto a las consecuencias para las víctimas. De los cuatro pertenecientes a la misma empresa aparentemente el tener detectada la estrategia del jefe actuaba como tranquilizador a la vez que el grupo se apoyaba entre sí, se trata del grupo afiliado al sindicato. Asimismo eso hizo recrudecer la agresividad del jefe y uno de ellos adelgazó 25 Kg, relata que no dormía, tuvo que tomar psicofármacos para dormir, finalmente fue despedida con una indemnización muy superior a la legal a instancias de la acción sindical. Trabaja de auxiliar en régimen de contratado.

Otra de las personas del mismo grupo, renunció y fundó su propia empresa, piensa que el haber entendido el “juego” de su jefe y sabiendo que tenía esa oportunidad laboral fuera de su empleo, lo aguantó por “conveniencia” hasta que estuvo pronto su otro negocio y luego se fue. Es el único de todos los gerentes

que no manifiesta ningún efecto colateral al maltrato, más que la resistencia a depender de otro¹⁵.

El tercero del mismo grupo, ha sufrido problemas de cardíacos, gastritis, es fumador empedernido, usa psicofármacos para dormir, aún continúa trabajando y su estrategia para “aguantar” es “seguirle la corriente” a su hostigador. La cuarta y última víctima de esta empresa, tiene eczemas en la piel, en la cara y pasa por períodos de depresión. Aún continúa trabajando, relata que al conocer su estrategia y modalidad de actuar (del hostigador) lo tranquiliza, al principio se angustiaba, pero ahora lo evita e incluso a veces lo toma con humor. Cabe mencionar aquí que esta persona tiene una actividad social intensa participando activamente en varias organizaciones fuera de su ámbito laboral.

La quinta víctima ha sufrido problemas de alergias y respiratorios que atribuye a su situación de maltrato. No se siente capaz de establecer una relación laboral en carácter de dependiente. Tuvo que tomar psicofármacos para dormir, así como antidepresivos que manifiesta no le hacían efecto. Siente que se volvió desconfiado y suspicaz.

La sexta víctima estuvo en tratamiento psiquiátrico por depresión, adelgazó 12 kilos, uso de psicofármacos y siente un gran monto de ansiedad con el solo hecho de pensar que tiene que pasar por entrevistas laborales.

La séptima y última víctima hizo una osteocondritis que atribuye a la angustia que le generaba la situación, tuvo episodios de angustia agudos así como eczemas en la piel y gastritis. Se resiste a buscar otro empleo. En suma, respecto a las consecuencias, podríamos decir que el efecto devastador que las víctimas sienten tiene el mobbing sobre ellas, hace que eviten toda nueva situación (laboral) que le ponga de bruces con la posibilidad de volver a vivir ese maltrato, autoexcluyéndose, a veces, definitivamente del circuito laboral. Uno de

¹⁵ <http://www.ffactory.com> Ps. Silvia Franco Junio 2003 14 y Junio 2003 15

ellos me decía: *“Lo aguanté casi dos años, nunca más quiero trabajar como gerente”*.

Las personas de los últimos tres casos todavía no se encuentran reinsertados y sus períodos de inactividad van desde los seis meses a dos años y medio. Esto me recuerda a un mecanismo descrito por Dejours, C., (1988) que como secuela de accidentes profesionales aparece lo que él llama: “Síndrome subjetivo postraumático” que ocurre generalmente cuando el trabajador afectado se encuentra físicamente “curado”. La víctima conserva el recuerdo agudo y consciente de la amenaza que representa el trabajo...su meta consciente o inconsciente entonces, es no volver a trabajar para no tener que enfrentar el peligro.

6.4.11 Las empresas y sus características

Las empresas se encuentran entre las clasificadas como PyMES en la categoría de medianas y cuentan entre 64 y 95 empleados. Ninguna de las empresas estudiadas cuenta con una función profesional ni política de Recursos Humanos formalmente definida o al menos conocida. Esto significa que no existen políticas establecidas ni procesos ni procedimientos definidos acerca de la seguridad de empleo, autonomía y descentralización de tareas, control sobre las tareas por parte de los empleados, formación, estructuras planas, información, retribución equitativa, políticas claras, sistema de retroalimentación, dirección como protagonista, modelo. ¹⁶

Un factor recurrente en las empresas estudiadas fue la falta de protagonismo de la Dirección, en la gestión de la empresa, denotando escasa comunicación con el personal, al tiempo que aparece como Dirección “sui generis”, carente de métodos profesionales para la gestión empresarial, carecen de una definición estratégica determinada, planificación estratégica (en dos de los

¹⁶ <http://www.ffactory.com> Ps. Silvia Franco Junio 2003 16

casos esta existe solo que lo hacen por un requerimiento formal, en la práctica no es utilizado), no poseen hábito de reunión, sus decisiones son ad hoc.

Esto es totalmente opuesto a lo estudiado en nuestra empresa “control”, esta cuenta con Estrategias y Planificación definidas a corto, mediano y largo plazo y todo el personal –según nos manifiesta la persona entrevistada – es informada de ello. En esta empresa “control” tampoco existe seguridad de empleo, aunque esto es explicitado y comunicado en cada caso a los nuevos empleados y en caso de despido de un trabajador, la empresa se ocupa de su recolocación y/o asistencia para su instalación por su cuenta. Por otro lado practican los postulados mencionara arriba (Pfeffer), desde una perspectiva de respeto a la individualidad y tolerancia con las personas que allí trabajan. La empresa cuenta con una carta laboral donde expresamente condena actitudes desleales entre empleados y jefes y viceversa.

El ambiente organizacional de las empresas que dieron origen a las víctimas – según sus propios relatos - era bueno, aunque individualista (*“cada uno está para la suya”*) y con 19 Factores del esquema de Buenas Prácticas de Pfeffer, J. un compañerismo superficial (*“las actividades fuera del trabajo, simplemente no nacen”*). Hirigoyen, M. (2001) habla de la falta de encuentros efectivos entre la gente lo cual favorece la no-comunicación entre las personas.

6.4.12 Discusión

Si bien no es posible realizar una afirmación concluyente respecto el estudio realizado, sí se puede apreciar algunos factores comunes en los casos que más que invitarnos a esbozar una conclusión nos orientan en cuanto a la indagación futura.¹⁷

Respecto al grado de profesionalismo de la Gestión de Recursos Humanos y la aparición de mobbing en el ámbito laboral de las PyMES, se puede decir que en los casos estudiados se carecía de cualquier tipo de política de Recursos

¹⁷ <http://www.ffactory.com> Ps. Silvia Franco Junio 2003 17

Humanos. Básicamente esta gestión estaba limitada a la discrecionalidad de los gerentes y en todos los casos con la ausencia de soporte ya fuera en políticas o por criterios establecidos por cuenta de la autoridad máxima de la empresa. Esta modalidad de gestión conjuntamente con otros elementos externos, como por ejemplo la falta de legislación al respecto u algún organismo especializado, podría dar extrema libertad a quienes ejercen el poder dentro de la organización.

Varios autores afirman que la organización del trabajo productivista y acumuladora de nuestra época ha generado varias patologías que tienen que ver con la sobre exigencia a la que se ven sometidas las personas. Esta situación trae aparejada una serie de enfermedades profesionales que van desde el estrés al suicidio, pasando por sentimientos de vacío, Burn out, depresión, etc.. Brodsky (1976), dice que, para que ocurra el hostigamiento en una organización, de alguna manera existen dentro de la cultura elementos que los permiten e incluso promueven este tipo de comportamiento.

El hostigador siente que tiene el apoyo y/o el permiso implícito de sus superiores para actuar de esa manera. La ausencia de castigo a este tipo de comportamientos también nos habla de la organización.

Cabe citar aquí el caso del gerente que toma esta estrategia intimidatoria para poder contratar un gerente que le es negado aduciendo falta de presupuesto; hasta dónde esta restricción dada desde la organización y por motivos estrictamente económicos no favorece la conducta hostigadora del gerente. Pecaría de ingenua si creyera que no existe una predisposición de este gerente al comportamiento perverso, igualmente cabe la pregunta.

Por otro lado en cuanto a la dificultad de la víctima de afrontar la situación, que lo vimos en todos los casos, se considera hay aspectos del maltrato que parecerían trascienden la capacidad de afrontamiento de esta situación.

Y es aquí donde el tema de la Responsabilidad Social de la Empresa entra en juego, ya que, más allá de existir ciertas características personales en unos y otros participantes, lo que queda claramente delineado es que se trata de un comportamiento por lo menos, poco profesional en beneficio de quien hostiga y cuyo responsable y capaz de minimizar, erradicar esta práctica, es la organización que consciente y/o inconscientemente está favoreciendo, albergando este fenómeno en su seno. Y en este sentido la intervención para su solución vendrá más por el lado del poder que por el lado psicológico (Zapf, 2001). Esto no quita que puedan establecerse dónde y porqué se encuentran estas deficiencias cognitivas de los sujetos que los hacen ineficaces para afrontar esta situación, de manera de realizar las estrategias de atención pertinentes.

6.4.13 Conclusión.

La autora concluye que como profesionales en la Dirección de Empresas sea en el ámbito que sea que se desempeñe nuestra actividad, se debería tener presente la posible existencia de fenómenos como éstos dentro de la organización y sus indeseables consecuencias tanto a nivel individual como empresarial. Estar atentos a ello y buscar de manera proactiva los mecanismos internos para evitar su aparición promoviendo un ambiente organizacional saludable basado en la confianza y respeto por el valor humano.¹⁸

6.5 Elementos y dinámica psicosocial del acoso institucional: cómo prevenirlo y neutralizarlo.¹⁹

El Mobbing, acoso grupal, moral o psicológico es un síndrome de patología social consistente en la agresión sutil sistemática, recurrente, a un individuo por

¹⁸ <http://www.ffactory.com>

Ps. Silvia Franco Junio 2003 18

¹⁹ El Acoso desde las instituciones Francisco Fuertes Martínez fuertes@psi.uji.es

parte de un grupo por cuanto el individuo-acosado se resiste a la voluntad arbitraria del grupo. Tal maltrato se infringe con repetidas conductas grupales de menosprecio, ninguneo, faltas al respeto; y en general, distorsión perversa de la comunicación y los significados, que definen la identidad personal y social de la víctima.

El autor dice: “Trataré de ajustarme al siguiente guión en esta disertación. Primero describiré algunas características generales del problema, incluyendo su incidencia; seguiré con algunas precisiones sobre la definición del concepto, para dedicar la argumentación central a describir las principales etapas de este proceso recursivo, buscando algún resquicio para detener su dinámica en cada una de las etapas descritas. Se hará un uso frecuente de metáforas, más o menos afortunadas, ya que el problema es complejo, y entiendo que su solución más radical, estriba en que su análisis, interpretación y rechazo sean culturalmente tan compartidos como el de la esclavitud, por ejemplo.”²⁰

La fuente de los datos y abstracciones que esgrimiré, son por un lado el estudio de la literatura científica sobre el tema, y por otro las conclusiones que se van decantando de mi trabajo de investigación durante los últimos cinco años, estudiando casos concretos de acoso con metodología cualitativa, a partir de entrevistas en profundidad; la mayoría de ellas con casos reales de acosados, y unas pocas con acosadores y falsos acosados; así como algunas intervenciones (mediación, peritaje y *coaching*).

6.5.1 Características generales

Este problema, aunque virtualmente es tan antiguo como la propia humanidad, ha sido descrito científicamente en fechas recientes por el psicólogo alemán asentado en Suecia, Heinz Leymann (1986). Empezó a popularizarse en el mundo científico a partir de las primeras traducciones al inglés (Leymann,

²⁰ Idem

1996). Desde finales de los 90 ha llegado a ser un asunto de extensa inquietud y debate público. En nuestro contexto ha tenido especial impacto la traducción de la obra de la psicoterapeuta francesa Marie France Hirigoyen, (1999, 2001); así como el manual, de enfoque clínico, del profesor de la Universidad de Alcalá de Henares, Iñaki Piñuel (2001), la traducción al español del artículo de Leymann de 1996, y la creación de varias asociaciones de afectados.

La incidencia detectada de este problema ronda entre el 3,5% (Leymann, 1996), y el 20% (Piñuel, 2001) de la población laboral. La explicación de este amplio rango, del 3,5% al 20%, estriba fundamentalmente en la definición del concepto (no es una cuestión de todo o nada, de blanco o negro, sino un proceso de gravedad creciente); o punto de corte, **Confederación de STEs-Intersindical** *El sindicalismo autónomo y asambleario* donde lo que todavía no se considera mobbing, comienza a serlo. También depende de que se pregunte por experiencias actuales, o de todo el ciclo vital.

Por otro lado, depende de los sectores de población muestreados y otros factores metodológicos (por ejemplo, se detecta mayor incidencia en el sector público que en el privado; o en los servicios más que en la industria).

En el ámbito de la discapacidad, Leymann detecta una incidencia del 22% (Leymann, 1993; pp. 122-6). Si para la población general, una incidencia sincrónica del 3,5%, significa -teniendo en cuenta todo el ciclo laboral de un trabajador medio-, que uno de cada cuatro trabajadores lo sufre a lo largo de su vida laboral; parece difícil que una persona con discapacidad escape a este tormento en algún periodo de su vida.

Hasta un 20% de los casos de Mobbing llega a extremos fatales, cometiendo suicidio (inducido), o terminando en una exclusión total laboral y/o social. También es interesante señalar que alrededor de un tercio (20-40%) de las jubilaciones anticipadas anuales lo son por causas de maltrato psicológico.

Atendiendo al género, se detecta sistemáticamente una mayor proporción de hombres acosadores y mujeres acosadas.

En cualquier caso el elemento situacional más frecuente en los casos de Mobbing, es el **desequilibrio de poder** fáctico (formal o informal). Se acosa desde posiciones ventajosas de poder, sobre individuos en desventaja, desarrollando una sutil agresividad que sobrepasa cualquier barniz cultural, ideológico, religioso, docto, de género o de edad. Quienes más acosan suelen estar asentados en posiciones estructurales o coyunturales de poder, y los acosados en desventaja; desventaja de partida, que se agranda exponencialmente con la dinámica del acoso. Su elemento dinamizador más importante, parece ser la cultura que prima el pragmatismo por encima de la ética, los resultados concretos considerados valiosos, por encima de los procesos.

6.5.2 Escenario y etapas del acoso

6.5.2.1 Escenario

El acoso psicológico puede darse en cualquier situación social, no sólo en el ámbito laboral, que reúna las siguientes condiciones, las dos primeras más estructurales, la última más dinámica:

6.5.2.2 Privacidad o lejanía del control público o del estado de derecho.

El ámbito social privado por excelencia es la alcoba, y sus inquilinos la pareja. También los equipos de trabajo, sin llegar a los extremos de la alcoba, tienen importantes grados de privacidad. La organización suele centrar su control en los resultados, otorgándoles diferentes grados de autonomía o semi-autonomía. El grupo semi-autónomo, como unidad del diseño organizacional, es

un paradigma altamente extendido, sobre todo a partir de la inspiración del Enfoque de Sistemas Sociotécnicos (Trist, 1981/1988).

La alcoba es de las situaciones concretas donde virtualmente puede haber un único acosador. En la mayoría del resto de situaciones, aunque parezca que hay un sólo agente acosador, éste es el cabecilla o líder de un grupo, al que orchestra en contra del acosado. Incluso tal líder directo, es en bastantes ocasiones, el agente adulator y obediente a los deseos, más que órdenes concretas, de un poder superior, más o menos interesadamente ingenuo; con lo que los límites del grupo acosador pueden ser muy difusos, y la privacidad no reducirse a un escenario material. La privacidad del acoso infantil (*Bullying*) tiene múltiples escenarios, con el único denominador común de estar lejos del control de los adultos.

6.5.2.3 Clausura o restricción de las posibilidades de abandono del escenario.

Una aventura de fin de semana, puede empezar y acabar en el día. Pero la relación de un matrimonio veterano, que llegue a este grave conflicto, no se rompe fácilmente de la noche a la mañana, por las vivencias pasadas, los hijos, o los bienes y deudas en común. Tampoco una relación de trabajo se rompe sencillamente: no es fácil encontrar otro, dentro de la propia organización hay pocas o nulas posibilidades de movilidad (caso especial de las administraciones públicas), e incluso unos son más vocacionales que otros. Por ejemplo, un tipo de instituciones donde se detecta mayor incidencia es aquel en el que sus miembros desempeñan una labor más vocacional: medicina, enseñanza, administración pública, o voluntariado; frente a labores más instrumentales o estrictamente lucrativas.

Las situaciones tradicionales de esposa sin autonomía económica, imbuida de valores incuestionables sobre la estabilidad del grupo familiar, en pequeñas

comunidades de baja movilidad, sin posibilidad de divorcio legal, etc. definen un grupo de especial riesgo, en esta dimensión; y en la anterior (por lo íntimo de la relación). Para las personas con discapacidad, es el riesgo que resulta más visible, la capacidad de maniobra del discapacitado es por definición menor que la del resto de la población. Ya lo expresa en forzado juego de palabras.

6.5.3 Pragmatismo, inestabilidad o ambigüedad de la cultura de autocontrol de la conducta social.

Se trata de una abstracción de lo que Leymann (1996), centrándose en el ámbito laboral, describe escuetamente, como “mala organización del trabajo”. En ámbitos con las características previas, no puede, ni debe, haber un policía. En algunas alcobas hay un control simbólico explícito, como un crucifijo. En ese ámbito y en el resto de los ámbitos con cierto grado de privacidad y clausura, se supone implícito un **autocontrol**, o control internalizado que inhibe las conductas impropias; y en el caso de que éstas se den en alguno de los miembros, los testigos la atajan de raíz, simplemente abochornándola.

Esta dimensión es más dinámica que las anteriores, preexiste y se degrada con la propia dinámica del acoso. Las situaciones y momentos históricos de cambio, especialmente los compulsivos, los de “huida de los viejos tiempos”, los de reubicación estratégica de élites y maquiavélicos, son especialmente propicios. Casos más concretos son las fusiones de empresas, o los cambios y reformas radicales (particularmente los de ahorro de costos de personal y/o de distribución de incentivos individuales guiados por criterios dogmáticos, ampulosamente cínicos, o simplemente torpes; criterios operacionalizados acríticamente, computados con precisiones digitales blasfemas para la propia matemática (cuotas o índices de casos tramitados, de audiencia, de impacto, de estandarización; rankings...)).

Las arbitrariedades a las que se llega con estas políticas instauran en las organizaciones **el autoritarismo, el miedo, el gregarismo**, vecinos del terror, minando la jerarquía de valores humanos y sociales (recuérdese, Maslow (1983), por ejemplo).

Pero no el miedo a incontrolables fuerzas naturales, que unió a los primitivos homínidos, los hizo sociales, y la sociedad les atribuyó la dignidad de individuos, -incluso más allá de la muerte (Atapuerca)-, el lenguaje, la cultura (la intersubjetividad, los significados compartidos, la empatía, la confianza básica entre congéneres, etc.); sino el miedo maniqueo, irracional, al otro (al que enceta los huevos duros por la parte picuda en lugar de la ancha, al Pepito Grillo, al diferente y solitario). Tales ingredientes van engrosando mecanismos de control externo caprichosos, una mano invisible innombrable y minando y persiguiendo el autocontrol cívico.

Ciertas técnicas de gestión, llevadas de aquella manera especialmente bajo el postulado simplista de relaciones lineales: cuanto más de esto más de lo otro, como la Dirección por Objetivos del gurú Peter F. Drucker(1955, 2003) y sus incontables variantes, llevan muy rápidamente a las *disfuncionalidades* apuntadas. Brevemente: objetivos muy claros suelen abocar a medios muy oscuros, confundiendo la inmoralidad con creatividad o “innovación”.

Algo análogo puede ocurrir con los psicólogos que aplicando técnicas de desarrollo de la autoeficacia, se les va la mano, ignoran, menosprecian o destruyen el autocontrol (Bandura, 2001). En resumen, metafóricamente digamos que se trata de: (A) las sayas de la mesa camilla, (B) el brasero, de momento vacío, y (C) inadecuada ventilación de la sala. Todavía no hay combustible ni combustión.

Estas tres dimensiones de la situación, no son cuestión de todo o nada, caben diferentes grados. Cuantas más altas sean éstas en las direcciones

apuntadas, mayor gravedad podrá alcanzar el acoso; aquí sí, hasta donde sabemos, rigen las relaciones lineales.

Así, las dos primeras son especialmente duras para las personas con discapacidad: la situación de privacidad se prolonga más allá del equipo de trabajo, en toda la institución, por cuanto tenga una legislación propia, unida a la inhibición del público o del estado para intervenir en los asuntos internos, o sólo sobre los productos; o peor aún, de una dimensión de un producto, como el “dar empleo”. Aunque en menor grado, los problemas institucionales de las personas con discapacidad son comunes a otras organizaciones de alto riesgo, como las OO.NN.GG., los centros de enseñanza, los ayuntamientos, los hospitales, los cuerpos militares, los departamentos universitarios, o las congregaciones religiosas. (Caso de especial riesgo: *policías x municipales*).

En la misma dimensión, en el mundo de la discapacidad, la privacidad puede llegar hasta la intimidad, como también en el caso de la pareja; con lo que la lejanía del control público se agranda. En la tercera, entiendo que los riesgos son similares en toda la población de una misma cultura o valores; en todo caso son especialmente altos para todos en la cambiante y tensa actualidad, por la limitada intervención pública exclusivamente sobre los resultados (económicamente cuantificados) y paralela inhibición sobre los procesos, sin que la comunidad o los individuos hayan asumido o aprendido su dosis de autocontrol; más bien parecen estarse desaprendiendo autocontroles previamente asumidos, tildándolos de anticuados; sin sustituirlos por ningún otro.

La solución aquí no es que cada individuo esté prevenido y al acecho, destruiríamos un elemento básico del cemento social, la confianza (Kramer, 1999), que ciertas políticas parecen entender como un recurso gratuito e inagotable. Descrito a grandes rasgos el escenario, vayamos con la dinámica de los acontecimientos del proceso de acoso: los prolegómenos pondrán combustible en el brasero; la primera etapa iniciará una ignición sutilmente caótica.

6.5.4 Etapas

En la etapa preliminar se va a amontonar la leña o combustible suficiente en el escenario del brasero, que más tarde iniciará un nuevo ciclo con una chispa que nos llevará a la etapa propia del acoso, de combustión sutil, a la vez que voraz.

La leña se va añadiendo cuando un individuo de un grupo va acumulando frustraciones por cuanto sus legítimos intereses en el grupo, o en el equipo de trabajo, van siendo repetidamente burlados. Y esto es así porque tal individuo está en una posición de debilidad, real o percibida. La condición de debilidad más genérica es la de ser menos gregario que el resto del grupo; cuando menos sus propuestas son percibidas por el grupo como amenazantes para la peculiar identidad gregaria grupal: los demás miembros del grupo se sentirían muy debilitados sin un fuerte arropamiento grupal.

Es vagamente así en el mundo animal, donde por primera vez fue descrito el síndrome del Mobbing por el fundador de la etología Konrad Lorenz, a mediados de los 70: la mera presencia de una rata grande y solitaria en una camada de ratas pequeñas y gregarias, provoca la agresión sistemática y mortal de necesidad por la camada en cuanto se *sienten* amenazadas.

En el mundo humano los componentes y la dinámica son mucho más complejos. El candidato a acosado suele tener un historial social previo de éxitos a los que le ha llevado una estrategia que ahora le puede resultar fatal. Se trata de una postura social de **colaboración incondicional**, unida a una cierta ingenuidad sobre la bondad y racionalidad de la mayoría de sus congénitos, lo que le ha aportado una faceta de las habilidades interpersonales muy notable: las propias para las relaciones de igual a igual, cara a cara, de colaboración, de amistad, de amor. Por el contrario, como ya se adivina, suele ser torpe en la otra faceta de habilidades necesarias para la competición, las distancias largas, el intercambio o

comercio, sobre todo cuanto este tipo de interacciones son implícitas. Como en las simulaciones de laboratorio en situaciones ambiguas, de maximización sincrónica, con el juego del **dilema del prisionero**, a los individuos que van con una estrategia de colaboración incondicional, se les despluma (Oskamp, 1971; Reychler, 1979; Shure et al. 1968). Como consecuencia, en la vida real, más aún que en el laboratorio, tenemos un individuo decepcionado, socialmente frustrado.

Otras condiciones más salientes pueden contribuir tanto al aislamiento del individuo frente al grupo, como a que se acumulen frustraciones sobre tal candidato a acosado, a la vez que amenazas gratuitamente percibidas por el grupo; en una dinámica recurrente. Tiene más riesgos de acoso el individuo físicamente diferente del estándar grupal: distinto sexo, diferencia notable de edad, diferente formación o socialización; en fin, diferentes estrategias vitales, como ya hemos señalado: de colaboración desde la independencia, sobre todo. Se puede hacer una lectura recíproca de distanciamiento por el grupo; previo, como en los grupos apiñados a priori alrededor de una ideología, creencia o líder; o emergente, como el reforzamiento progresivo de la cohesión del grupo que “se siente amenazado”, incluyendo un creciente papel autocrático para el líder atribucional.

Otros elementos aún pueden ayudar a percibir gratuitamente al disidente como débil: la educación o cortesía, el estilo participativo; u otras cualidades esgrimidas con naturalidad, como la profesionalidad, la motivación interna, *el desprecio de corte y alabanza de aldea*, la transparencia, espontaneidad, creatividad; o la belleza. El conjunto de cualidades del diferente, provocan, particularmente en el líder del grupo, envidia, celos; a la vez que sus déficits y debilidades, el envalentonamiento del cabecilla para intentar someterlo.

Aquí se lanza una nueva metáfora: la del niño que persigue, captura y somete al pajarillo pensando más o menos difusamente lo fascinante que es el poder de volar del animal y lo injusto que le resulta que la naturaleza haya dotado

de ese poder a un ser inferior, y no a él. Viéndose con el pajarillo en un ambiente suficientemente cerrado, sin vigilancia adulta, incluso coreado por otros niños, y falta de valores internalizados –pongamos ecologistas-, el niño hará lo imposible por apresararlo, comenzando por atraerlo con alimento; una vez claramente acorralado, si el animal no abandona su “salvaje” impulso de libertad, más aún si pone en evidencia torpezas del niño, éste se sentirá legitimado para aniquilarlo.

Si en el grupo se encuentra un psicópata narcisista, un “mediocre inoperantemente activo” (González de Rivera, 2002), aquí tenemos al candidato a liderar el acoso. Su experiencia o inexperiencia, así como su grado de psicopatía, son un importante factor de riesgo. Hay acosadores muy torpes a los que se descubre pronto, como también los hay que llegan a ser muy refinados acumulando más de un cadáver en su armario. Tres destrezas del acosador me parecen importantes de resaltar en este momento: la posibilidad de acosar simultáneamente a más de un individuo, manteniéndolos separados e incluso ignorándose y odiándose mutuamente; la de controlar su propia imagen: muy correcta en público, y particularmente ante los superiores, e inmoral y perversa en la privacidad del grupo; y la de seducir y embaucar a su propio grupo de acólitos. Reflejan el abanico de habilidades interpersonales para las distancias largas, en las que ya comentamos que el candidato a acosado es deficitario; también reúnen perfiles opuestos en las habilidades para las relaciones cara a cara; el candidato a acosador suele ser muy torpe.

Encuentro aquí una veta patológica digna de estudio, tanto para prevenir el sufrimiento íntimo de este tipo de personas, como su peligrosidad social. Toda esta gama de cualidades no son necesariamente rasgos de personalidad previos, sino que a partir de unos mínimos de entrada, particularmente de labilidad del autocontrol, del candidato a acosador y del contexto, se aprenden y refinan en la dinámica anestésica del acoso. Cada ataque no penalizado es un refuerzo para las estrategias y ambiciones del candidato a acosador.

La percepción, si es que ocurre, de esta anomalía por parte del candidato a acosado, potencia, sino es que inicia, su debilidad relativa, su miedo, tanto a herir si simplemente lo verbaliza, como a ser herido. Puede llegar a transmitir un profundo pánico, lo que un individuo narcisista e inmoral puede llegar a hacer impunemente instrumentando a un grupo.

Esta configuración ha cogido de sorpresa al candidato al acoso, la daba por sepultada en las profundidades del medioevo, por superada por el progreso del estado social y democrático de derecho. No está vacunado, no lleva armas ni escudo. Es la sensación de estar encerrado con un niño que juega con pistolas cargadas, y apunta cada vez mejor y más convencido.

En resumen, toda esta gama de componentes en los actores de nuestro escenario, en sus diferentes gradientes, pueden ser tanto condiciones antecedentes al proceso de acoso (rasgos de personalidad, o estructura del grupo, por ejemplo), como también emergentes; y sin duda, estratégicos por parte del grupo, nunca por parte del acosado (que es el despistado del incipiente drama). El grupo puede tener objetivos inconfesables, haciendo un uso instrumental y cínico de los recursos del equipo de trabajo contra el disidente, incluido un proceso de seducción y de promesas vagas que el grupo rompe drásticamente una vez ha conseguido una posición de ventaja irreversible sobre el pre acosado.

Pero dice el autor²¹; se están adelantando elementos que pedagógicamente sería más adecuado tratarlos en la etapa siguiente; sin embargo, las etapas que se están empezando a tratar, y las subsiguientes, no son lineales, sino más bien fractales, hay una mezcla fatídica en cada momento que se copia a sí misma en todo el proceso. Terminemos esta etapa.

²¹ El Acoso desde las instituciones Francisco Fuertes Martínez fuertes@psi.uji.es

Un incidente crítico concreto, o varios difusos, reconducen esta etapa y dan pié a la siguiente, prendiendo un ciclo de explosiones en cadena en la leña acumulada en esta etapa.

6.5.5 Incidentes críticos

Pueden venir determinados por un cambio brusco de estrategia por parte del candidato a acosado. Lo que hasta ahora ha argumentado, pedido o reclamado con timidez, educación o debilidad, real o percibida, ahora lo espeta fuerte y claro, desenmascarando la farsa grupal y particularmente las virtualidades del líder y candidato a acosador.

Los casos más claros en este punto se han visto en mujeres cansadas de padecer una situación dominada en la pareja porque sus legítimos intereses han sido sistemáticamente relegados, a pesar de sus educadas y amables advertencias, que un *mal* día replantearon claro y fuerte pidiendo la separación, por ejemplo. El macho narcisista puede llegar a sentirse tan ofendido como amenazada su identidad virtual, que se auto-legitima para castigar sin límite. Las mujeres que aún liberándose de las ligaduras de la pareja han tenido que seguir compartiendo el lugar de trabajo con el “ex”, que además es su jefe o líder del grupo de trabajo, han sufrido algunas de las persecuciones más duras y persistentes que se han conocido.

Otros ejemplos de incidentes críticos pueden ser: el del empleado que esgrime *finalmente* sus derechos laborales ante el jefe autocrático; el profesor universitario que plantea *sorpresivamente* su desvinculación de un catedrático sectario; o el fraile que confiesa que ha perdido la fe en una comunidad, corrupta. Otros incidentes pueden tener una provocación más directa por parte del candidato a acosador, como la propuesta de una corruptela (el alcalde que pide a un policía que devuelva las artes de pesca legalmente requisadas, la insistencia sobre lo mismo con un soborno; o comprar los muebles de un laboratorio

universitario a un precio desmesurado en una tienda concreta que luego revertirán en comisiones, o taponar la entrada en el área a todo el que no sea de *los nuestros*, etc.). La *ofensa* en estos casos nacerá de la negativa del candidato a acosado; las tensiones previas se encargan de dar todo el significado amenazante de la negativa, gratuitamente percibido.²²

En los casos más graves, este tipo de incidentes, significan levantarle la sábana al fantasma, con una clara demostración de que debajo no hay nada, o lo que hay es corrupción. La herida y la prueba legitiman al narcisista psicópata para entrar en la fase propiamente de acoso, con la intención de **sometimiento incondicional** del incontrolable.

Es importante resaltar que parece haber muchos casos que no llegan a estos incidentes; que se quedan eternamente en la etapa previa soportando las frustraciones, porque el desequilibrio de fuerzas entre pre-acosado y acosadores es excesivo; por debilidad extrema y/o realismo pragmático, terminan sometiéndose a la voluntad dominadora.

Tal es el caso particular de muchas personas con discapacidad, de mujeres en una situación tradicional incuestionable, del trabajo precario; y en general, de la gente de bajo nivel socioeconómico. Hay poquísimos casos de denuncia de personas en estas condiciones. Es la atávica esclavitud; aunque sin cadenas físicas.

En otro orden, tampoco se incluye en la categoría de acosados a aquellos que emplean la misma guerra envenenada, que se verá en la fase siguiente, que sus recíprocos hostigadores. Es sencillamente el lado oscuro de la política organizacional, o juegos de poder (Foucault). Sin embargo, si merecen una categoría provisional los casos de políticos acosados por grupos formalmente opositores, coreados por los del propio grupo del acosado (cargos de partidos

²² Idem

políticos y sindicalistas, especialmente). En este tipo de configuración se encuentran algunos de los elementos más simples clarificadores del problema general de acoso psicológico; amén de que el hecho de que de entre los propios políticos profesionales se “destapen” afectados, sensibilizaría al colectivo a promover los cambios y reformas sociales pertinentes.

Desde el esquema de análisis de esta fase, se podría hipotetizar que el Mobbing es un proceso creciente en su incidencia y refinamiento a lo largo de la historia. En etapas anteriores a la Modernidad, e incluso a la Ilustración, la idea de individuo, libre, auto determinado, era muy difusa o inexistente (Foucault, otra vez). Los individuos dominados, la inmensa mayoría, simplemente se sometían. Espartanos ha habido pocos, ¡y así les fue!.

Se diría que el acoso psicológico ha ido creciendo conforme han ido surgiendo más y más individuos con ansias de autodeterminación, no sincronizadas con un progreso societal más lento, o más cínico, e incluso regresivo de elites advenedizas, arbitrarias. El progreso social raramente se alcanza sin víctimas, como con mucha razón remarcan en la actualidad los analistas de la violencia doméstica.

6.5.6 Acoso y estigmatización

Se han reseñado hasta 45 conductas de acoso, que tanto intuitivamente (Leymann, 1996) como por medio del análisis factorial (Zapf, Knorz & Kulla, 1996) se agrupan en las siguientes categorías:

- Comunicación inadecuada.
- Distorsión de los contactos sociales.
- Ataques a la reputación personal.
- Exclusión de la situación laboral.
- Ataques a la salud física.

Estas dimensiones no son ortogonales; tienen una nota común fundamental: la prostitución de los atributos sociales del individuo a través de interferencias en la comunicación que emite y recibe, y la merma de sus recursos. El que procedan de la agrupación de 45, o 405 tipos de conductas, depende del grado de abstracción o concreción con que se formulen. La experiencia de los casos observados apunta a que las conductas concretas son innumerables, y muy dependientes de la cultura moral del grupo acosador y de cada uno de sus miembros, particularmente el líder. Se puede llegar a hacer de todo en contra del acosado, con tal que cumpla las siguientes condiciones:

- Contribuya al objetivo básico de doblegar la voluntad no gregaria del acosado.
- Castigue, no sólo su recalcitrante insumisión, sino sus acciones de defensa; concretadas éstas básicamente en la denuncia pública.
- Resulten impunes, no dejan huella perceptible para el modelo cultural y oficial de demostración del delito.
- Que tampoco intranquilen las conciencias de los propios agentes acosadores; ni de los testigos pasivos y autoridades.

Estos requisitos puede que los reúna una conducta concreta en determinado contexto, pero no en otro. La propia dinámica del acoso va construyendo y reconstruyendo tal contexto. Así sólo *cuela*, en las etapas avanzadas del acoso, el desalojar a un académico de su despacho, no sería *admisible* fácilmente de entrada, en un contexto público. Sin embargo, en un contexto de empresa privada, sí se repite, de entrada, en varios casos, el desalojo del despacho o del lugar físico habitual de trabajo, hacia otro notablemente inferior.

En la dinámica del grupo acosador, se escalonan y exponen diversos sesgos ya muy conocidos separadamente por la investigación en Psicología

Social, pero que casi en ningún otro fenómeno se entremezclan tan perversa e impunemente.

Estos sesgos grupales son una forma de explicar todo el proceso desde esta etapa. Son básicamente los siguientes (Fuertes, 2002c; Ovejero, 1997): La conformidad a las normas del grupo impide que los individuos expongan opiniones o conocimientos contrarios a la mayoría. La aparición de un “Pepito Grillo” (*Whistleblower*) en el grupo es casi siempre castigada; en algunos casos extremos, muy dura y sutilmente, y de modo ejemplar de cara a otros potenciales disidentes.

6.5.7 Factores de personalidad.

Pueden afectar el comportamiento social, como la timidez de algunos individuos que les impide presentar sus opiniones y conocimientos asertivamente, no contribuyendo al repertorio de respuestas (técnicas o morales) del grupo. Individuos espontáneos, desenfadados, o creativos, en un clima *políticamente correcto*, se suelen sentir desplazados; y si intervienen, castigados.

Algunos miembros pueden carecer de habilidades de comunicación, por lo que pueden fracasar en sus aportaciones. Por el contrario, las personas diestras en el manejo de impresiones pueden influir desproporcionadamente, aun no siendo expertos en los temas tratados.

También determinados individuos pueden tender a “acaparar el tiempo de intervención” y argumentar con vigor desproporcionado. Este fenómeno tiene un efecto diferencial: En los grupos de bajo rendimiento, el “tiempo de intervención” está negativamente correlacionado con el nivel de experto de los individuos intervinientes; lo contrario de los grupos de alto rendimiento.

Determinados individuos pueden comportarse egocéntricamente, (como en el caso de ciertos directivos sénior, o jóvenes advenedizos, cuyo egocentrismo es lo que les ha llevado a la cúspide decisoria), despreciando las aportaciones contrarias a las propias.

Determinados individuos, y el propio grupo en su conjunto, en estado agentico (tendencia a obedecer acríticamente y aplicar irresponsablemente las órdenes, e incluso deseos implícitos, de un poder considerado superior) pueden actuar con asertividad desproporcionada y faltos de ética; e incluso impunemente, si los demás se sienten impotentes ante tal poder delegado, y éste es innombrable. Así le ocurre a ciertos jefes de policía, o veteranos académicos, que pueden llegar a creerse acosados por sus subordinados, cuando éstos son marionetas de un poder superior (a veces por propia iniciativa aduladora del grupo, y complacencia del beneficiario), que los usa por el plus de impunidad y *eficacia* que se consigue con esta estrategia. En análogo estado agentico se sumergen los dogmáticos, ahora respecto del poder normativo del dogma, metarrelato, o simplemente objetivo incuestionable. El efecto de estatus y jerarquía puede hacer que se le dé excesiva importancia a las aportaciones de los miembros en estas condiciones, formales o informales.

6.5.8 Polarización del grupo.

Es la tendencia del grupo a tomar decisiones más extremas que la media de los miembros. Las decisiones de grupo tienden a ser, o más arriesgadas, o más conservadoras, no por motivos racionales, sino como resultado de los propios procesos de grupo (según que la norma social imperante prime el riesgo o la cautela).

6.5.9 Pensamiento grupal.

Janis (1972), identificó este sesgo en los grupos fuertemente orientados hacia el consenso, de opiniones monolíticas, que les lleva a conclusiones unilaterales, incorrectas o inmorales, impidiendo la apreciación realista de cursos alternativos de acción. El conflicto intergrupal tiende a desarrollar esta presión de consenso intragrupo. Investigaciones más recientes centran el desencadenante de este proceso en los líderes dominantes, más que en la cohesión en sí, que sería consecuencia de lo anterior.

La **vagancia o indolencia social** es la tendencia de los individuos en situaciones de grupo a esforzarse menos de lo que lo harían en solitario, o cuando se identifican o evalúan las contribuciones individuales.

Difusión de la responsabilidad, es el sesgo por el cual los individuos tienden a no responsabilizarse personalmente de las acciones emprendidas en grupo. *Entre todos la mataron y ella sola se murió.*

Efecto del bloqueo de la producción: Se da cuando algunos individuos se inhiben en la producción de ideas, expresión de opiniones, o conocimientos, por efecto de la abrumadora y cerrada verbalización, e interrupciones de los otros. Este fenómeno se observa especialmente en los procesos creativos (**Grupos de Tormenta de ideas**), donde la producción media, en cantidad y calidad, de los miembros aislados puede ser superior a la del grupo.

Tendencia del grupo a aceptar decisiones mínimamente satisfactorias. Los grupos tienden a identificar la primera solución mínimamente aceptable, y a continuación derrochar el tiempo buscando razones para aceptarla y rechazar cualquier otra. Los grupos tienden a no generar un rango de alternativas, antes de seleccionar sobre una base racionalizada, la opción más deseable o etnocéntrica. En otro nivel de análisis, el sesgo de algunos contextos culturales de

sobrevaloración del grupo frente al individuo, arroja a todos los anteriores. Particularmente en las organizaciones donde *se intenta huir de viejos tiempos de individualismo*, y más aún en su etapa retórica –antes de probar con una mínima racionalidad su eficacia y moralidad-, se tiende a ignorar que además de los conceptos de grupo o equipo, existen los de: camarilla, *gang*, pandilla, clan, rebaño, cuadrilla, mesnada, banda, manada...

En todo caso, desde Elton Mayo, en la literatura organizacional se ha hecho excesivo énfasis en la posibilidad de características negativas (impredictibles, espontáneas, etnocéntricas, etc.) del grupo, sólo entre los trabajadores de bases, pero muy poco o nada entre élites y directivos. Esta etapa central del acoso es un paradigma de la acumulación catastrófica de estos sesgos, por lo que es también un ejemplo de **cambio caótico**, determinado por la extirpación en el grupo acosador de los mecanismos éticos correctores, o **bucles de segundo orden** de retroalimentación negativa (en sentido matemático: cambio de signo); sustituidos por bucles de retroalimentación positiva, donde más violencia conduce a más violencia, y menos ética a ninguna.

Se instaura en el grupo la dinámica de los **sistemas cerrados**, los abocados a la muerte; en lugar de la de los sistemas adaptativos, que corrigen sus excesos.

En este proceso, mientras el grupo se emborracha de sí mismo, priva al individuo del oxígeno social, lo desafilia, no sólo del propio grupo sino que puede llegar a redes alternativas como los amigos y la familia. El acosado desarrolla una sintomatología larga de describir, y que aquí no vamos a pormenorizar, por ser seguramente el aspecto más estudiado y conocido del Mobbing. Resumiéndolo en expresión, que cita el profesor Crespo, le acarrearán una corrosión del carácter, se vuelve hipervigilante, irritable, desconfiado; a través de lo cual él mismo contribuye a su aislamiento, en el propio grupo de trabajo y en su entorno. Otra metáfora: el elefante se hace mucho daño a sí mismo al defenderse de las moscas cojoneras.

En esta etapa, como en todo el proceso, la conducta básica del acosado está siendo la denuncia pública, en un primer lugar al entorno más inmediato, en un segundo momento a las autoridades de la organización; para derivar en la consulta profesional, y en su caso, llegar a los tribunales. Tales denuncias, que en principio son la palabra de uno, contra la de muchos votos cautivos, se vuelve frecuentemente contra el propio denunciante. Sobre todo por el difícilmente evitable tono agrio con que las esgrime; el colectivo establecido suele negar la verdad del contenido, de la letra, por lo *políticamente incorrecto* de la música de la denuncia.

El tiempo está dando crecientes posibilidades, a los acosados en general, de que el proceso se mitigue o se detenga con la intervención favorable de los testigos, cuando la divulgación sobre este problema contribuye a crear las categorías compartidas de análisis apropiadas, no sólo para no contribuir a las perversas construcciones atribucionales del grupo acosador, sino a desconstruirlas. Esta intervención externa puede básicamente ayudar a reinvertir el fatídico mecanismo de retroalimentación positiva imperante y volverlo adaptativo en lugar de destructivo.

Como también puede ocurrir lo contrario, los testigos o todo tipo de redes sociales del acosado, incluida la pareja y la familia, se engranen al proceso atribucional acosador. No son pocos los acosados que llegan a la separación matrimonial.

Conviene matizar que los maridos acosados suelen recibir más apoyo emocional de sus esposas que en el caso inverso. Hay algunos porqués especialmente claros para esta dinámica, no sólo de inhibición sino de contribución al acoso por parte de los testigos y de las individualidades del grupo, previos y simultáneos al deterioro de la imagen social del acosado. Por un lado, éste cumple un papel ejemplarizante, particularmente hacia las potenciales

individualidades del grupo; el mensaje que transmite el acosador, viene a ser: “Ved lo que le ocurre a quien no se me somete”. El tenso y degradado clima moral de la institución multiplica esta sensación, al premiar la *simpatía* y *ejemplares* productos del acosador. Como el caso reciente del periodista del New York Times.

Hay otras que no por sentenciosas dejan de ser apropiadas: “*A perro flaco todo son pulgas*”, que también ha constatado la investigación psicosocial; al demostrar, por ejemplo, cómo el puñal esgrimido en una agresión por un individuo de la élite sobre otro marginal, cambia de manos en la percepción, el recuerdo y la transmisión de rumores (Allport y Postman, 1947).

La dinámica adquiere un nuevo cariz cuando intervienen las autoridades; generalmente porque el problema ha desbordado el ámbito del equipo de trabajo y su entorno próximo (Leymann, 1996).

6.5.10 Intervención de autoridades y profesionales.

Lentamente vamos teniendo noticias de intervenciones, mínimamente aceptables, de las autoridades, aunque son escasísimas y generalmente apenas permiten un respiro al acosado. El sesgo básico en el que incurren frecuentemente, jefes de personal, directores de empresas y otros directivos es el error básico de atribución. La existencia de un caso de agresión psicológica en sus dominios significa rotundamente que están cumpliendo mal su papel directivo. Ayudados por la confusa dinámica pública del problema, tenderán a atribuir la causa del mismo, no a sus limitaciones como directivos, sino a la personalidad de la víctima. Leymann (1996) recalca, y lo hemos podido comprobar, que las mujeres directivas tienden a inmiscuirse emocionalmente en la dinámica social del problema, de parte de los *ejemplares* y *modositos* acosadores; y los hombres, con similares atribuciones, a pasar de implicarse directamente en el problema, pero a iniciar acciones de defensa implícita e incentivación de los acosadores: éstos suelen ser magistrales adúladores del poder establecido.

Si entendemos al conjunto de directivos como grupo, formal o informal, se les pueden aplicar la misma serie de sesgos que detallábamos en la lista anterior para el grupo acosador, ahora para entender sus atribuciones y consecuencias acciones o inacciones. Frecuentemente la función de prevención e intervención en conflictos no está claramente asignada a ningún directivo, o lo está más de cara a la galería que al objetivo confesado... Campo abonado para la difusión de la responsabilidad, ¡ incluso más allá de la cúspide!. Se instaura un modelo perverso de pensamiento colectivo, donde se confunde la dirección del tiempo y los efectos con las causas. La mayoría de los trabajadores, aunque calle por miedo, entiende mínimamente el síndrome (por eso tiene miedo) catalizando el deterioro del clima organizacional.

Pretender que ambas partes negocien es una grave incongruencia, dado el absoluto desequilibrio de fuerzas, y la prostitución del lenguaje y la comunicación en este microcosmos. Cabe, en todo caso, una mediación con representantes en equilibrio de fuerzas y distanciados o descontaminados de la grave prostitución del lenguaje y la comunicación.

En el caso de personas con discapacidad acosadas, el discurso atribucional es doblemente perverso: se proclama como causa los déficits del discapacitado, ignorando la minusvalía exponencial que está aportando el acoso al esquilmarle más allá de los límites de la mínima ortopedia para cualquier ciudadano saludable. Mientras que los acosadores, y particularmente el líder, van acaparando más y más privilegios. Un ejemplo banal: a un acosador con un problemilla personal por vivir lejos del lugar de trabajo, se le flexibilizan los horarios teniendo en cuenta este déficit accidental, mientras que al discapacitado se le concentra en las tareas más anecdóticas para su trabajo y más crueles para multiplicar su minusvalía, a la vez que se le excluye de cualquier tarea donde pudiera lucirse mínimamente.

A veces se hace algo, como empezar a dudar de la *eficacia* laboral del acosador, pasando a avergonzar sus conductas, o cuando menos, a no celebrarlas. Si se reduce a esto, y no se asume una responsabilidad institucional, emerge una nueva confusa víctima: el acosador puede entrar en un proceso depresivo. Sabe éste muy bien, ahora, que sus éxitos han sido orquestados por el sistema (con su política de incentivos, tanto formal como informal), sabe que simplemente ha sido interesadamente obediente y adulator de los que ahora le niegan su aprecio. Ha sido un caza-recompensas en un sistema de incentivos simplista y torpón, fácil de maximizar si se anula toda ética, en el que incluso, la no sanción en caso de errores o delitos, es en sí misma un premio, porque sus errores y delitos no son aleatorios, son el instrumento de su acaparamiento de recursos y privilegios.

Puede incluso pararse el proceso de acoso, pero quedar ahí, sin restituir al acosado en la posición socio-profesional arrebatada; ni menos aún pensar en el beneficio cesante, por decirlo en términos económicos. Una nueva irresponsabilidad del colectivo de directivos e institucional, que no soluciona el problema, lo pospone. A pocos acosados les queda el humor para volver a empezar de cero y con lastre, mientras su acosador mantiene todas las ventajas robadas y acaparadas.

Más de un acosado, por lo poco, ha perdido a estas alturas la confianza en el género humano. Puede incluso instaurarse un ceremonial de demostraciones de afecto hacia el acosado, que en un principio éste agradece, pero cuando pasa el tiempo y este ceremonial se estanca, pasan a ser carantoñas que refuerzan las atribuciones personales lastimeras y el *statu quo* de la situación.

Afortunadamente son cada vez menos los errores profesionales de psicólogos, médicos, psiquiatras, abogados o prevencionistas en el diagnóstico de la situación y problemas de la víctima, que los ha habido, y los hay, cayendo en atribuir el problema a dificultades de personalidad de la víctima. Es un atávico

sesgo este de atribuir la responsabilidad de los problemas a quienes los padecen. Especial resalte merece el uso de la trama atribucional del llamado síndrome de **Burn-out** (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Una ayuda sustantiva que agradece cualquier víctima de acoso, en cualquier etapa, es la de aportarle un esquema conceptual que le ayude a analizar e interpretar la confusa y amenazante situación y su dinámica. A este respecto, la lectura de alguno de los manuales disponibles (en la bibliografía se citan varios), suele marcar un antes y un después para sus problemas, tanto mejor cuanto más tempranamente se le aporte esta herramienta. Como afortunadamente no todo el mundo es psicólogo, y aún para éstos, es positivo alentarles a desarrollar metáforas que describan para sí mismos y para los demás, sus complejas vivencias; y así se han expresado algunos:

- -“Es como la tortura china del goteo sobre un punto fijo de la cabeza” (Recurrencia de las agresiones, aunque una a una, sean “leves”).
- -“Me siento como si llevara un radar en la cabeza” (Hipervigilancia).
- -“En mi ámbito de trabajo, y particularmente durante las reuniones, me siento como una puta a la salida de Misa Mayor” (Deterioro de la imagen social).

6.5.11 Exclusión

Si el proceso ha llegado hasta aquí sin ayudas, e incluso antes, el acosado puede entrar en un deterioro muy difícilmente reversible; y en todo caso arrastrando un síndrome de estrés postraumático, para el resto de sus días; en un 20% de los casos, muy pocos días, puesto que llegan a cometer suicidio.

Sin llegar al extremo fatídico, otros desenlaces, que además de graves en sí mismos, están cargados de potencial para llegar más lejos, pueden ser: En diversos casos de acoso, oficialmente terminados, aparentemente remitiendo,

aunque más bien en burda tregua, hemos sido testigos de súbitos acontecimientos en la vida del acosado, del estilo: crisis de pánico, infarto cerebral, infarto de miocardio, etc.

- Desinterés por el reto en el trabajo, dada la pérdida del valor intrínseco del mismo; además de otros deterioros materiales.
- Cambio del lugar de trabajo. Debe procurarse que restaure la dignidad arrebatada, si se percibe como una humillación más, el problema se seguirá agravando con mucha probabilidad.
- Abandono, *voluntario*, del puesto de trabajo. Este es el resultado buscado por el acosador en alguno de los más burdos tipos de mobbing.
- Grandes dificultades tanto internalizadas como atribuidas, para encontrar un nuevo trabajo.
- Jubilaciones anticipadas, bajas definitivas, y exclusión laboral.
- Exclusión social.
- Grave enfermedad y muerte.
- Suicidio.

6.5.12 Intervención de la justicia

No necesariamente, como etapa condicionada a todas las anteriores, sino en cualquiera de ellas, algunos de quienes se sienten acosados llegan a la denuncia formal, como una conducta más de su estrategia general y radical (va a la raíz del problema) de denuncia pública ante el aparato judicial del estado social y democrático de derecho. Sus consecuencias pueden ser muy trascendentes.

La descripción de su problemática es en buena parte cometido de los juristas; pero hay importantes parámetros que necesitan la reflexión interdisciplinaria; los psicólogos, cuando menos tendrán que aportar peritajes.

6.5.13 Al respecto se apuntan algunas ideas:

La indagación de este posible delito, se escapa a un esquema detectivesco clásico; por lo poco se acerca al *modus operandi* de un delito mafioso, la cadena causal no es lineal, sino retroalimentada, emergente, y caótica.

Los casos de acoso conducidos por un plan estratégico consciente y explícito, por parte del acosador y su grupo; no sé si son los menos frecuentes, pero sí de los más fáciles de detectar por el esquema de indagación racionalista clásico.

El problema lo veo más crudo en un importante número de casos, donde su dinámica es emergente, resultado de un pobre control moral de su dinámica exponencial; de conductas cuando menos temerarias e irresponsables, de gentes que juegan, moralmente anestesiados, -frecuentemente por algún viejo o nuevo dogma y la patología grupal-, con la vida de una persona.

Si el aparato judicial se pone celoso de los formalismos, difícilmente apresará esta realidad. Será como intentar penetrar en el mundo de la vigilia, desde la dimensión onírica.

El relato por el acosado de sus vivencias es tanto más caótico cuando más afectado está. Y es así porque así son sus terribles vivencias. Una reconstrucción de los hechos a lo Sherlock Holmes es prácticamente imposible o muy simplificadora, porque la cadena causal no es lineal, ni se concentra en acciones materiales sino simbólicas. Los economistas ya han incorporado a su bagaje la teoría psicosocial del Interaccionismo Simbólico (Blumer, 1982; Rose, 1971; Torregrosa y Crespo, 1984), para entender el valor psicológicamente fluctuante de una moneda. Por mi ignorancia no tengo noticias de si en el mundo jurídico ha ocurrido, o que se haya quedado en las *inútiles* asignaturas de Filosofía del Derecho. Por decirlo con una analogía económica otra vez, el mercado social concede cada vez menos y menos valor a *la moneda* que emite el acosado, y a lo

que *vende*, asfixiándolo psicológicamente; el aparato judicial, como *comisión de control del mercado*, puede impedir este chantaje, estas maquinaciones para alterar el precio de *las cosas*, incluida la restitución del *beneficio cesante*.

Es clave centrarse, desde el punto de vista judicial, en que en el proceso de acoso se están negando derechos civiles irrenunciables a la víctima. Algo que parece ignorarse con frecuencia, tanto por su gravedad, como por su contundente verdad.

Se recurre en varias sentencias a la definición de Leymann (1996), en la que establece una duración mínima de seis meses para considerar las conductas descritas como acoso u otras precisiones estadísticas. Frecuentemente se olvida que es una abstracción estadística útil para hacer inferencias sobre índices poblacionales a través de una muestra, pero no para precisar casos únicos. Podemos saber que la esperanza de vida de un colectivo sea, por ejemplo, de 77 años; lo que no nos permite inferir que el fallecido antes de esa edad, o el que siga vivo a partir de ella, sea extraterrestre.

El Mobbing laboral se da en relación al trabajo, no necesariamente en el lugar de trabajo. Hay casos de Mobbing durante una baja, incluso de maternidad, sin necesidad de que la empleada pise la empresa un solo instante. La vía del proceso de acoso es la tergiversación de la comunicación, y esta podría ocurrir hasta con señales de humo (dado lo tentador de su ambigüedad, espero no dar ideas).

6.5.14 Remedios psicosociales básicos.

Las posibilidades de intervención son muchas e interdisciplinares; parece hasta el momento muy difícil poner en práctica, más que diseñar, un conjunto de ellas apropiado para cada caso, que dé con las soluciones que saquen del daño integro a la víctima. Aquí voy a resaltar o resumir algunas de las que puede

aportar el psicólogo, particularmente el psicólogo social, más que las del psicólogo clínico. Digamos otra vez con una metáfora que ante una epidemia hay dos grandes tipos de intervenciones: Las de administrar los antídotos apropiados a los afectados, y las de atacar las fuentes de contagio. Por mi parte intentaré centrarme más en estas últimas, por cuanto creo que hay menos literatura al respecto.

En todo caso las soluciones pueden ser muy distintas para cada fase, y cada caso, como ya hemos adelantado. Como labor preventiva general creo muy importante un análisis crítico de nuestra cultura, particularmente a propósito del control de la conducta social. La teoría crítica, heredera de la Escuela de Frankfurt (Habermas, 1981, 1987), en general está diciendo y tiene mucho que decir a este respecto.

Los espacios privados e íntimos están ahí y tienen que seguir existiendo. Afortunadamente no todo es el Gran Hermano, ni el Panopticon de Bentham. Ni el controlar o gestionar por resultados significa controlar la ética de los procesos. La sociedad, los grupos, los individuos, tienen importantes espacios donde autocontrolarse. Es aquí donde se cree que está la solución psicosocial más genérica y trascendente: que los testigos de las primeras conductas de abuso, de acoso, las avergüencen (o cuando menos no la celebran), en aquellos individuos, grupos o colectivos que no se autocontrolen.

Por lo que respecta a la imagen pública del proceso de acoso en general, y de las responsabilidades de la víctima y acosadores, quiero recordar sólo tres reglas básicas, que con frecuencia olvida el entorno de testigos, autoridades y aparato jurídico. Se refieren a las inferencias atribucionales sobre la personalidad de alguien a partir de su conducta observada:

- a) La conducta pública no es necesariamente coherente con la privada. Particularmente en algunas patologías es radicalmente distinta. La

conducta pública afectadamente formal, debería inquietarnos más que encandilarnos.

- b) La conducta con el endogrupo, o más exactamente en situaciones de no competición, lúdicas o de cooperación, tampoco tiene por qué ser coincidente en la misma persona en situaciones contrarias, con las conductas hacia el exogrupo o en la competición. Los torturadores nazis podían ser, eran muchos de ellos, encantadores padres, esposos y abuelos.
- c) No es objetivo interpretar igual la misma conducta en situaciones distintas. No significa lo mismo, respecto de la personalidad del agente, la *beatitud social* del que tiene las espaldas cubiertas, que la inquietante angustia del que está al borde del abismo. No es necesariamente egoísta el que reclama lo robado, ni generoso el que reparte lo ajeno.

6.5.15 Resumen y conclusiones.

El término **Mobbing (Acoso Grupal)**, que procede del sustantivo inglés *Mob* (enjambre, muchedumbre, manada), y a su vez, de la expresión latina "*Movile vulgus*"x, hace referencia a una patología de violencia social ampliamente generalizada de pragmatismo cínico; y en concreto de grupo, como microcosmos de la sociedad, que se ceba sobre el insumiso a la voluntad grupalmente sostenida.

Los grupos, al igual que los individuos, pueden comportarse eficaz o ineficazmente, y/o moral o inmoralmemente. El acosador, no es un individuo autosuficiente, es el líder de un grupo de dinámica patológica.

En la dinámica del acoso moral convergen en espiral retroalimentada positivamente (más violencia conduce a más violencia, y menos ética a ninguna) varios sesgos grupales (como la presión de conformidad, el pensamiento grupal, la indolencia social, la difusión de la responsabilidad, el narcisismo de sus líderes, o

el estado agéntico), que le confieren un carácter caótico, cuya dinámica, aunque explicable a posteriori, no es fácilmente predecible.

En los casos de personas con discapacidad, varios factores de riesgo se acumulan para producir una incidencia hasta seis veces mayor que en la población general. Como este colectivo, otros grupos e individuos en condiciones precarias, reales o atribuidas, previas o sobrevenidas, condicionadas a contextos cerrados o éticamente autosuficientes, son las víctimas más propicias y frecuentes de este síndrome sutilmente violento.

El desequilibrio de fuerzas no es meramente el de varios frente a uno, sino el que las armas utilizadas son las que se soportan y emergen de la realidad cultural del fenómeno grupal, particularmente la dinámica atribucional interpersonal y social de las que el grupo es un permanente generador, y el individuo estéril y supeditado a los suministros (negativo) del grupo con el que se ve obligado a convivir. Un par de ejemplos materiales: el individuo humano solo, no puede engendrar, ni tampoco comprar o vender; y otros psicológicos: ni imitar, ni ayudar, ni persuadir, ni amar...

Su remedio más drástico es el autocontrol, por la propia sociedad civil. Lo que no excluye la necesidad de la legislación apropiada, clara y abiertamente difundida.

6.6 La violencia en el trabajo y sus manifestaciones

En este trabajo nos dice la autora²³, enmarcado en un análisis multidisciplinario de la violencia en el trabajo, sobre todo en su manifestación de violencia psicológica. El fenómeno de la violencia en el trabajo debe ser estudiado

²³ <http://www.monografias.com/trabajos55/manifestaciones-de-violencia-laboral/manifestaciones-de-violencia-laboral2.shtml> Lic. Lidia Guevara Ramírez

en las condiciones de las empresas y demás organizaciones laborales de nuestros países, en nuestro mundo del trabajo subdesarrollado con sus valores e identidad cultural, idiomática, de procedencia étnica y racial que le permite llegar a soluciones más cercanas a las realidades de nuestra América.

Los profesionales de las distintas disciplinas del saber científico pueden ayudar a la elaboración de las normas jurídicas que constituyan el freno a la violencia en el trabajo, garantizando la protección social que demandan los trabajadores y éstos en sus correspondientes colectivos laborales definirán los Códigos de Conducta y Convenios Colectivos de Trabajo para obtener el cuadro integral de la prevención y acción contra sus manifestaciones.

Es un interés fundamental, armarnos de la lógica, la doctrina más autóctona, la teoría avalada por la práctica y nuestras esperanzas en defensa de la humanidad, porque ese mundo mejor del que tanto hablan no es solamente posible, sino urgentemente necesario cambiarlo para el futuro más digno del ser humano.

En la década de los 90 del siglo pasado el problema de la violencia no estaba identificado en la mayoría de los países, como un factor de riesgo en las relaciones de trabajo, lo que todavía se puede afirmar que está oculto en algunos territorios y estados, que aún siendo víctimas de hechos de violencia social, internacional, institucional en las manifestaciones que hacen más vulnerables a las sociedades, conciben que sea violencia el uso de la fuerza física o el poder, cuando se trata de agresiones contra la vida humana y la tranquilidad y seguridad de la población, dejando como un asunto de futuro lo que respecta a la violencia hacia las personas con características de individualidad en el entendido que cada cual responda ante las agresiones a la integridad física, mental, moral, la dignidad y la salud del ser humano bio-psicosocial.

Siendo así que se presenta el fenómeno en muchos países, será objeto del presente artículo, atraer la atención de los lectores más variados, ya sea investigadores, empresarios, representantes de los trabajadores, especialistas de diferentes disciplinas y destinatarios directos de las consecuencias de la violencia, hacia este factor de riesgo en el ambiente de trabajo para manifestar su nocividad a la salud física y mental, a las relaciones laborales y al clima y ambiente laboral en su conjunto.

6.6.1 La violencia en el trabajo

Se precisa avanzar en el estudio de sus causas y consecuencias y el origen de los riesgos a fin de llegar a la identificación, evaluación y análisis de la relación causal y los efectos que nos permita el reconocimiento de todo el entramado en que se manifiestan, con el fin de su rechazo, el enfrentamiento y el combate. El estudio del fenómeno tendrá por fin adentrarse en él y de la contemplación como estrategia de análisis, continuar hacia la táctica de su revelación para contribuir a la erradicación de su incidencia en el ambiente laboral.

Tiene las definiciones más variadas y cada una apunta hacia un elemento que cuando los reunimos todos, se puede llegar a una posición de intransigencia y rechazo a su silencioso accionamiento en el diario devenir del trabajo.

La OIT posee un estudio importante conocido como Violence at Work escrito por 2 investigadores que se dedicaron a estructurar un posicionamiento desde tiempo tan lejano como 1998, que constituye un remoto antecedente para los posteriores textos que han visto la luz en diferentes normas y declaraciones internacionales.

Esta misma organización internacional realiza un estudio posterior a base de un cuestionario a las autoridades laborales, los empleadores y trabajadores de un grupo de países seleccionados por región para conocer si está o no identificada la violencia en el trabajo y culminó en un Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia en el lugar de trabajo, en el sector de los servicios, del año 2003, que aporta la siguiente definición: **"por violencia en el lugar de trabajo debe entenderse** "toda acción, incidente o comportamiento que se aparte de lo razonable mediante el cual una persona es agredida, amenazada, humillada o lesionada por otra en el ejercicio de su actividad profesional o como consecuencia directa de la misma"

Esta definición es abarcadora para las diferentes manifestaciones estructurales de la violencia laboral, ya sea física como psicológica, con los agentes que la provocan, algunos debidos a la organización del trabajo, otros al ambiente general y particular, al uso y abuso de sustancias dañinas a la salud humana y en la mayor parte de los casos, debido a la acción de la conducta de otra persona.

Sin embargo deja una brecha abierta, a nuestro entender, que debe cerrarse para acorrallar conductas y comportamientos que, a partir de la percepción personal y la cultura nacional, costumbre y demás elementos supra estructurales, erigidos sobre una determinada base económica, no identifiquen el fenómeno

La violencia física en relación con el uso de armas e instrumentos, así como dependiente del consumo de drogas, alcohol y otras sustancias que modifican el comportamiento de un individuo hasta convertirlo en un peligro para el resto del colectivo laboral, por los resultados dañinos a la salud, deja huellas fácilmente apreciables y por tanto la prueba se consigue con mayor facilidad a la hora de

demostrar sus efectos en cualquier tipo de proceso, ya sea administrativo, civil, penal, constitucional, laboral o incluso por dictamen pericial y médico.

Muchas veces se acompaña de estrés postraumático, de otras consecuencias identificables a primera vista. Cada una de estas acciones se identifica por variadas causas y conllevan a estados depresivos, de ansiedad, de agotamiento extremo y pueden provocar, como de hecho sucede, accidentes del trabajo, lesiones físicas y mentales y hasta en su fase más aguda, daños irreversibles a la salud e incluso la muerte.

Dicho así, podría llegarse a la falsa conclusión de que es muy fácil demostrar que una persona está siendo víctima de violencia en el trabajo, cuando la realidad es bien diferente, pues hay múltiples y variadas causas que pueden contaminar un resultado y destruir una prueba que se estimaba cierta y apreciable por otros.

Las causas pueden originarse en el trabajo y en un entramado ajeno a éste por hechos provenientes de las relaciones familiares, sociales, de la vecindad, de otros grupos, etc., y se dificulta la definición de una violencia típicamente dependiente de un elemento laboral.

Problemas con los hijos, un divorcio, la enfermedad y muerte de un familiar cercano, problemas personales, carencias afectivas, carencias materiales, disgustos personales, violencia doméstica, asaltos, violaciones, otros que hacen la lista interminable, acompañan al trabajador hacia su destino final y pueden provocarle estados depresivos hasta respuestas agresivas, pasividad, permisividad, pérdida de la autoestima y conlleva a que la causa originaria de las relaciones laborales profundice la gravedad del resultado pero dificulte llegar al elemento probatorio de la acción humana dañina provocada e intencionada.

Los elementos constitutivos de la violencia psicológica son la frecuencia, permanencia en el tiempo o repetitividad, la complicidad de los testigos mudos, el abuso de poder, el deterioro de las relaciones interpersonales, el deliberado accionar del causante de la violencia para romper el soporte emocional de rechazo de la víctima, así como la intención de acallar su enfrentamiento al maltrato que está sufriendo y lograr que el fin último sea conseguido y es vencer la resistencia de la víctima y que se someta a la voluntad del agresor.

Muchas veces la violencia psicológica coquetea con el psicoterror y la paranoia del agresor y de la víctima y se beneficia de la pérdida de la autoestima, del desconocimiento del problema y de la dificultad de la prueba ante lo que en derecho penal se conoce como "delitos de soledad", cuando el agresor se abstiene de actuar en público y lo hace en privado para minar poco a poco la capacidad de lucha de la víctima, mediante el continuado y deliberado afán de hacerlo creer incapaz profesionalmente, que subvalore sus aptitudes y conocimientos para enfrentar retos laborales y aun habiendo testigos muchas veces son silenciosos, o sea se aprovecha del deliberado silencio de ellos que no desean sufrir en carne propia mañana lo que hoy están viendo padecer a otro sujeto. A esto se le llama la doble victimización.

6.6.2 Manifestaciones

Las diferentes manifestaciones se distinguen sólo con fines "didácticos, así como para reconocer el fenómeno y sus consecuencias, porque cuando de violencia psicológica se trata, hay un entrelazamiento de causas, muchas de ellas pueden estar presentes al unísono en el ambiente enrarecido y enfermizo provocado por las llamadas "organizaciones hostigadoras" y colaboradoras de los

Para que haya violencia psicológica se requieren dos o más personas, una o varias víctimas ante uno o varios agresores. Hoy es difícil decir quién se identifica en cada uno de los roles tanto en la violencia horizontal, o colateral, vertical o de subordinación, pues hay muchos hechos actualmente comprobados de violencia colectiva hacia un individuo que parte de la jefatura, la cual se apoya del colectivo ante los temores de pérdida del empleo, por celos profesionales, envidia como resultado del desempeño laboral superior del hostigado y de esta forma paralizan o tratan de reducir el enfrentamiento.

Violencia psicológica es abuso de poder, es discriminación en el empleo, es aprovechar las situaciones de crisis económicas que provocan desempleo, subempleo, informalidad entre otras, de las causas materiales para obtener el resultado querido. Se dice que parte de un uso abusivo del poder de manera continuada y repetitiva, con daños a la salud, de manera intencionada con el fin de dañar y minar la capacidad de respuesta del agredido.

Hoy es difícil hallar una manifestación pura de la violencia psicológica definida por Heinz Leymann, Marie France Hirigoyen, Iñáqui Piñuel (2001) y otras personalidades de la investigación científica, pues lo típico del siglo XXI es arrastrar en su vertiginosa carrera de informatización, redes globales de comunicación, biotecnología, otras manifestaciones de la ciencia con lo típico para llegar a formas atípicas no ajustadas a definiciones clásicas provocadas por causas exógenas o incluso por la comunión de dichas causas con las endógenas del individuo.

- El reconocimiento del problema por su identificación contribuye al elemento probatorio del cual se debe valer el representante legal de la víctima en su demanda ante los órganos judiciales u otros. Para ello se pueden también valer de las etapas o fases de manifestación

de las consecuencias con sus causas y que a continuación y a modo de ejemplo solamente nombraremos:

- Primera fase: aparece la violencia
- Segunda fase: se convierte en hecho continuado
- Tercera fase: el agredido busca ayuda y ante la falta de respuesta desarrolla ineficiencia laboral pues los daños a su salud le conducen incluso a la ausencia del medio que le provoca las consecuencias dañinas.
- Cuarta fase: la conclusión, fin de la violencia, el agresor obtuvo el fin deseado.

Aparece la violencia cuando alguien incumple su deber. Casi siempre se produce en lo laboral cuando los jefes incumplen con su deber de preservar la salud de los trabajadores, no prestan atención al enrarecimiento del clima laboral, se producen relaciones interpersonales atípicas y modificación de la conducta de las personas, sencillamente hay falta de control, no existen estrategias preventivas y se entorpece el fin de la eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo.

¿A quién afecta en última instancia? Al trabajador, a la entidad y a la sociedad. Son gastos muchas veces irre recuperables, la vida de un hombre, es el bien máspreciado de la humanidad y no se puede empeñar el futuro con la pérdida de valiosas personas, así como perdiendo inversiones anteriores, cuyos resultados no traen los beneficios esperados en ninguno de los órdenes.

Hay elementos importantes de violencia institucional, cuando quien tiene el deber de proteger, no solamente desprotege, sino agrede, permite que otros agredan, participa y protege posteriormente a los agresores.

Aparece y se desarrolla la violencia cuando los factores de riesgo están presentes y no se combaten para eliminarlos. Los factores señalados son organizativos, psicosociales, que demandan respuestas del individuo y cuando no han sido bien encaminados se producen rupturas al nivel empresarial, grupal e incluso individual.

6.6.3 Derechos humanos que se vulneran

Sólo a modo de comentario y sin agotar todos y cada uno de los derechos vulnerados empezamos por señalar que las bases ético jurídicas reconocidas apuntan hacia los siguientes derechos fundamentales:

- Derecho del trabajador a que se respete y proteja su salud
- Derecho a la dignidad humana
- Derecho a la privacidad.
- Derecho a la igualdad frente a la Ley
- Derecho a la protección de la integridad física, mental y moral.

La dignidad e igualdad de los trabajadores en el trabajo, es el bien jurídico protegido.

Y extendiéndonos en derechos humanos constitucionalmente protegidos de los llamados derechos civiles, encontramos la siguiente relación: el derecho a la honra, el honor, la propia imagen, la intimidad, entre otros.

- Derecho al honor (se vulnera la reputación personal y la autoestima del trabajador)
- Derecho a la integridad moral (se esgrime por parte del agresor una estrategia de violencia verbal, quizás de baja intensidad pero recurrente y

prolongada, como gritos, insultos, críticas, amenazas verbales, acompañada o no con violencia física, por ejemplo amenazas y maltratos de obra)

- Derecho a la libertad de conciencia que se manifiesta en los ataques a las actitudes de la víctima, desprestigio de sus convicciones políticas, religiosas.
- Respeto a la dignidad profesional, al ordenar trabajos de inferior calificación, por debajo de la capacidad, cuestionar las decisiones técnicas, desconocer los méritos, etc.
- Derecho a la comunicación, cuando se coarta la libertad de expresión e informacional romper las redes de comunicación, produciendo aislamiento profesional y personal

6.6.4 Cómo hallar la prueba

Este es el aspecto más difícil de todo el contexto de análisis y demostración de la violencia, ya que el que la causa se protege ante las huellas que pueda dejar y por tanto lo primero que garantiza es provocar los efectos "en soledad" o ante el "silencio cómplice" de los testigos.

Cualquier tipo de soporte documental que permita proceder a la demostración de la violencia será eliminado o si se mantiene, tendrá todas las características de la duda, de si es posible que por un proceder informativo, a modo de ejemplo, se pueda contextualizar el hecho como una violencia cometida contra otra persona. Entonces deliberadamente se dejará claro que todo depende de la percepción individual y que los individuos muy débiles de mente son proclives a entender cualquier conducta como una violencia cometida contra ellos, cuando otros no lo apreciaron de esa misma manera.

No obstante siempre hay forma de demostrarla, porque la "invasión" de recuerdos, acontecimientos vividos y daños a la salud que ocurre en el ser humano, es una prueba real de que el individuo ha sido sometido a manifestaciones de violencia. Pero como la violencia y el acoso como una de sus formas, requiere repetición y continuidad en el tiempo, la prueba también tendrá igual característica, debe ser una prueba que muestre el acontecimiento perdurable, y en este caso estaríamos ante un expediente médico o psicológico de duración más o menos prolongada que pueda servir de fundamento a la reclamación ante tribunales.

Otra prueba puede ser la pericial de algunos organismos como el Instituto de Seguridad y Salud en el Trabajo y la testifical depende del ánimo de aquellos que quieran comprometer su destino con la víctima y ayudarle a salir airoso de la situación en que se encuentra.

Las pruebas mediante grabaciones y fotografías pueden también servir, a pesar de que algunos las reconocen como de dudosa procedencia por los posibles arreglos que hoy en día se pueden hacer en computadoras por expertos en informática, o por buenos especialistas de sonido y audio. Sin embargo, marcan también una impronta a la hora de favorecer una reclamación para pedir la correspondiente indemnización por daños y perjuicios.

6.6.5 Conclusiones

Los que tienen un empleo sienten la urgencia de mantenerlo a toda cosa y a todo costo. Para ellos las pandemias del siglo XXI son insignificancias comparadas con los flagelos neoliberales. El estrés, la ansiedad, la depresión, el burnout, son males propios de las sociedades desarrolladas, que andan en un vertiginoso mundo sin sosiego ni descanso. Ya pasaron por la etapa de las

necesidades perentorias, para ir ahora a satisfacer otras necesidades crecientes, pero que no constituyen lo vital y más urgente, la vida misma.

Por eso se cuestiona si también serán para América Latina las mismas enfermedades las que con mayor frecuencia se presentan en el mundo del trabajo. Y se da una respuesta a una interrogante. Hay muy pocas investigaciones serias del porcentaje de personas aquejadas de esos males, como casi no se aprecian políticas y legislaciones dirigidas a la reducción de su influencia. Los investigadores ahora están inmersos en resolver problemas más urgentes y consideran erróneamente que estos pueden esperar un poco más y cuando traten de darle respuesta, la salud mental estará resquebrajada y el trabajo decente pasará a ser la prehistoria del desarrollo humano, pues la meta será solamente eso, una línea de deseos.

Son los males sociales los que causan estrés que sigue acompañando al hombre como la sombra al cuerpo, para recordarle con su presencia que las urgencias son otras:

- eliminar la discriminación
- garantizar empleos productivos, decentes, suficientes,
- proveer a la población de los servicios esenciales sin que por su valor sean prohibitivos

6.6.6 ¿Cómo se puede saber si los ocupados son sometidos a estrés o a burnout?

La salud mental está deteriorada desde que no se consigue el empleo o cuando se encuentra, es precario y se pierde después ¿Para qué se necesita la

representación sindical si ella está desprovista de las herramientas suficientes del conocimiento, dominio e información sobre estos fenómenos? Acaso la multiplicidad de actores sociales para un amplio diálogo social generará empleo y educación?

El crecimiento económico que debe propiciar la inversión de capitales, tanto extranjeros como los nacionales en la pequeña y mediana empresa, para garantizar puestos de trabajo con las características esenciales del llamado "trabajo decente", no es suficiente si el Estado no asume su papel protector en las relaciones laborales "tripartitas" al estilo de la OIT, ya que al nivel nacional, éste se ha despojado de su papel regulador y es un puro espectador. Debe asumir su obligación de regulador para que la ley norme los derechos y obligaciones de las partes y la negociación esté presidida por políticas sociales que contribuyan a reducir hasta erradicar la pobreza, la exclusión social, la informalidad, el fraude de ley en la subcontratación y se logre el progreso y la igualdad.

Entonces sólo así se creará en el diálogo social y en la negociación como derechos fundamentales, pero hasta tanto siga la flexibilización neoliberal, la desregulación, la precariedad en las relaciones laborales, la informalidad, la simulación de relaciones laborales que esconden relaciones basadas en el derecho mercantil y la subcontratación, la falta de seguridad en el trabajo y no se vislumbre el futuro por la oscuridad del túnel que se lleva hasta el final del camino, para nosotros los principios y derechos fundamentales del trabajo seguirán siendo los históricos que se han aprendido en los tiempos de estudiantes, cuales son la protección de las relaciones laborales, la libertad de empleo, la ausencia de discriminación, la igualdad de oportunidades y trato, la seguridad en el trabajo en el concepto más amplio previsto, al igual que el de garantía de condiciones de trabajo, la irrenunciabilidad de los derechos aún en los momentos de mayor conflictividad del proceso laboral, la estabilidad y continuidad del empleo y el

principio de la justicia social, acompañado del respeto a la dignidad humana, la integridad física y mental del trabajador.

Hay especialistas que opinan que el acoso moral no existe cuando la organización del trabajo responde a su cometido y está bien diseñada, porque aquellas empresas que han logrado una buena organización son ejemplos de un ambiente sano y seguro. Y concluyen con el criterio de que la personalidad no influye en el acoso. Para ellos los factores organizacionales son los decisivos.

Sin desechar lo dicho, con lo cual se pudiera estar en parte de acuerdo, se reitera que la organización del trabajo es un elemento importante del ambiente seguro y sano, pero ni es el único ni el determinante. Hay sectores estresantes, con factores de riesgo que provocan acoso y sobre todo violencia en el trabajo y están reconocidos por todos los investigadores.

Un informe del Comité Mixto de la OIT/OMS define estos factores estresantes del trabajo como "aquellas interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización por una parte y por otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo".

El informe de la OIT conocido como Violence at Work de 1998-1999 contiene un análisis integral sobre la violencia psicológica, la influencia en el trabajo en solitario y las especialidades más proclives a padecer de violencia en general y de violencia psicológica en particular, se centra en el análisis de las tendencias globales. Entre los resultados del estudio, el informe señala:

- Los brotes de violencia "que se producen en los lugares de trabajo de todo el mundo permiten concluir que este problema rebasa en efecto las fronteras de los países, los ámbitos de trabajo o cualesquiera categorías profesionales".
- En algunos lugares de trabajo y ocupaciones, como los taxistas, el personal de los servicios sanitarios, el personal docente, los trabajadores sociales, el servicio doméstico en países extranjeros o el trabajo solitario, sobre todo en los turnos de noche del comercio de detalle, existe un grado de riesgo ante la violencia mucho mayor que el correspondiente a otros ámbitos u ocupaciones.
- Dicho riesgo es considerablemente mayor para las mujeres, dado que se concentran en las ocupaciones más expuestas, como la enseñanza, el trabajo social, la enfermería, la banca, la gastronomía y el comercio minorista.
- Tanto los trabajadores como los empleadores reconocen cada vez más que las agresiones psicológicas son una forma grave de violencia. La violencia psicológica incluye el amedrentamiento de grupo o "mobbing", es decir, la intimidación y el hostigamiento psicológico colectivos.

La mejor disposición de los puestos de trabajo, la garantía de recursos financieros y materiales, la mejor formación profesional de los trabajadores no pueden evitar por si solos los riesgos psicosociales, ya que existe la conducta perversa, narcisista, prepotente, complejos de inferioridad, envidia y otros sentimientos negativos y carentes de toda ética y principios que provocan acoso, humillación, hostigamiento y dejan huellas no sólo morales, sino también físicas al causar daño a la salud del trabajador.

El rechazo de un individuo a otro por logros profesionales que le aportan el reconocimiento social y material de sus jefes implica muchas veces un ambiente

de hostilidad que contagia a otros que constituyen "cómplices" en todo el sentido de la palabra, tanto por contribuir al hostigamiento como por omisión, los llamados "testigos mudos".

El ambiente interpersonal en el lugar de trabajo puede ser un caldo de cultivo para la violencia. La discriminación y el acoso, como formas de violencia en sí mismas, pueden provocar una reacción aguda de venganza. Por ejemplo, el sindicato británico que agrupa a trabajadores de los ámbitos de la gestión empresarial, científico y financiero, subraya que una de las características del estilo directivo de algunas organizaciones es la intimidación en el lugar de trabajo (definida como comportamiento ofensivo, injurioso, intimidatorio, malicioso o insultante de carácter persistente; abuso de poder o imposición injusta de sanciones penales).

Hay factores inherentes al trabajo como son el propio diseño del entorno, el diseño del puesto, el ajuste de la persona al entorno, la carga de trabajo, factores ergonómicos y otros muchos que influyen en las situaciones de violencia psicológica, pero también están los factores interpersonales y la seguridad en el empleo. Esto debe verse tal cual es, como un conjunto de factores incidiendo al mismo tiempo sobre un fenómeno y que además requiere un estudio multidisciplinario para su validación.

Por ejemplo, el acceso al empleo de nuevo personal puede ser un factor que provoque rechazo por parte de los trabajadores de la empresa, ante el riesgo de futuras decisiones de reducción de plantilla por parte de la dirección y existir un nuevo contendiente. La selección de personal puede realizarse con elementos discriminatorios que causen malestar tanto al que solicita el empleo como al que debe aplicar el método de selección. Ante la reducción de personal por necesidades económicas de la empresa aparecerán instintos irracionales de supervivencia, causando daños a los llamados derechos inmateriales como son el

honor, la dignidad del trabajador "al tejer en su entorno historias inciertas" para garantizar un espacio en el futuro colectivo que permanezca en la empresa.

Esos derechos olvidados, llamados muchas veces inmateriales forman parte del ambiente laboral y pueden incluso ser caldo de cultivo para el acoso sexual, la humillación, el amedrentamiento, insinuaciones vejatorias, constituyéndose en riesgos psicosociales, por tanto son un conjunto de factores los que influyen en la violencia psicológica en el trabajo.

No solamente el acoso moral como hostigamiento, sino el silencio deliberado, las bromas inoportunas, las amenazas, el fraude de información y otros comportamientos de las 45 preguntas que Heinz Leymann (1996) indicó para conocer las conductas de Mobbing, forman parte del entorno capaz de desestabilizar la mejor organización del trabajo. Cuando ésta está viciada por falta de condiciones de trabajo físicas, destruyen el entorno de las relaciones interpersonales. Hay empresas y puestos de trabajo estresantes, como se vió anteriormente del informe de OIT, que provocan ansiedad, angustia, que general el síndrome del trabajador quemado o burnout y esconden muchas veces en dichos síndromes verdaderos cuadros de acoso, cuando el trabajador todavía no ha concientizado que se encuentra bajo el influjo de diferentes elementos que constituyen hostigamiento por la violencia que incorporan a su psiquis y dañan su salud cayendo en la llamada espiral del acoso.

Este es un fenómeno que debe ser estudiado en las condiciones de las empresas de los países, en el mundo del trabajo subdesarrollado con sus valores e identidad cultural, idiomática, de procedencia étnica y racial que le permite llegar a soluciones más cercanas a las realidades de nuestra América.

Inteligencia sobra para formar equipos multidisciplinarios y elaborar las tesis de la violencia psicológica en el trabajo en las condiciones del continente americano. Se ha intentado integrar económicamente en un diseño que acoja a todos los países, que defina las formas de solución a los graves problemas que aquejan la región, sin intenciones de hegemonismo y prepotencia, sobre todo para la América Latina, la subdesarrollada económicamente que puede con sus riquezas intentar un futuro mejor.

Los profesionales en los países de América Latina, pueden ayudar a la elaboración de las normas jurídicas que constituyan el freno a la violencia en el trabajo, garantizando la protección social que demandan los trabajadores y estos en sus correspondientes colectivos laborales definirán los Códigos de Conducta y Convenios Colectivos de Trabajo para obtener el cuadro integral que frene el acoso laboral.

No es una utopía, es un sueño a mediano o a un más largo plazo, pero que si juntos y juntas lo soñamos se apresurará su materialización. Esa será la mejor contribución a las generaciones futuras.

El No al Acoso en el Trabajo en todas sus formas y variedades, a la violencia física y psicológica, debe ser la forma en que se proyecte entre todos, en los foros de participación social para contribuir a que los afectados reconozcan sus situaciones y puedan consultar a los especialistas y obtener respuesta a sus inquietudes.

Requiere unir a psicólogos, médicos, sociólogos, economistas, juristas, antropólogos, especialistas de dirección empresarial, empresarios si es necesario, en verdaderos equipos multidisciplinarios para ofrecer colaboración y apoyo a los Estados que lo requieran, así como a las Empresas que también soliciten

investigaciones, ya que el costo social y económico de la violencia está por calcular en nuestros países. Es por tanto un interés fundamental, defender, mediante políticas nacionales a la fuerza de trabajo.

7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

7.1 Antecedentes de Investigaciones sobre Mobbing

El término mobbing fue introducido por primera vez por el Psicólogo sueco Leymann en 1984, para referirse a una situación de “terror psicológico en el trabajo, que implica una comunicación hostil y amoral, dirigida de manera sistemática por una o varias personas, casi siempre contra una persona que se siente acorralada en una posición débil y a la defensa” Leymann, 1996.

Son muchas las aportaciones que se han hecho en los últimos años en relación al Acoso Psicológico en el trabajo o Mobbing en cuanto a investigaciones. Pero la mayoría de ellas son más a nivel internacional principalmente en España; Sin embargo en México y en algunos países latinoamericanos, ya existen estudios sobre Acoso Laboral, aunque todavía son muy pocos. Algunos de estos son:

Los estudios estadísticos realizados en Puerto Rico o supervisor, en el 50.2% la conducta más habitual es asignar tareas nuevas constantemente, en el 53.8% el efecto físico es la depresión y en el 71% la reacción fue el impacto negativo sobre la productividad.

Aquí en México se llevó a cabo ya un estudio en el cual los trabajadores administrativos y de servicio del Centro Universitario de Ciencias de la Salud de la Universidad de Guadalajara (México) que resultaron afectados por el Acoso Psicológico en su trabajo están expuestos mayormente a estrategias que les limitan la comunicación. El rango porcentual de exposición a este tipo de estrategias osciló entre el 94% y el 83% de los afectados. (Acosta, Carrión, González y Franco, 2006).

En un estudio realizado en tres instituciones de salud del estado de Aguascalientes (México), se reporta que el 5% de los trabajadores refieren recibir la agresión por parte de algún compañero de trabajo (Arellano et. al. 2005).

Como explican De La Gándara y Alvarez (2003), para que exista Mobbing tiene que haber:

- Acosado y acosador o acosadores
- Conductas de Acoso o ninguneo en el trabajo
- Reiteración de las conductas de acoso
- Percepción de dichas conductas como amenazantes o destructivas

Por parte de la víctima.

- Reacción defensiva desajustada, inadecuada o ineficaz
- Repercusiones es psíquicas, somáticas y sociales en la víctima.
- Consecuencias deteriorantes para el rendimiento y el porvenir laboral del acosado

En la prevención del psicoterror laboral o mobbing, los procesos implicados son:

- Organización del trabajo
- Gestión de conflictos
- Comunicación

Carrión, López y Pando (2007), Catedráticos de la Universidad de Guadalajara mencionan que para determinar la presencia de mobbing se requieren tres elementos mínimos:

1. La presencia de comportamientos violentos de una o varias personas sobre otras,

2. Que estos comportamientos se presenten de manera continua durante cierto tiempo y,
3. Que exista la intencionalidad de aniquilación o destrucción psicológica y a obtener su salida de la organización o de dañar deliberadamente a la persona.

Por otro lado, las repercusiones negativas que puede producir este problema en la organización es de acuerdo a Piñuel (2005, pág 119-120), que la mayoría de las organizaciones con problema de mobbing desarrollan el “síndrome de la negación organizacional”, que consiste en atribuir las causas a hechos colaterales que enmascaran la existencia de acoso en éstas.

La existencia de mobbing es un claro indicador de que las cosas no marchan bien, el problema puede estar en la forma de organizar el trabajo, de asignar los recursos humanos, de seleccionar o promover a los directivos, los valores, la cultura de la organización el estilo de la gerencia.

Peña Saint Martín et. Al. (2007), comenta que el impacto del mobbing en la organización, e manifiesta por:

- La desmotivación
- Síntomas de descontento e insatisfacción generalizada

Lo cual redundando en:

- Baja productividad
- Reduce la eficacia
- Merma la competitividad
- Calidad del trabajo
- Estrés laboral
- Afecta el rendimiento del personal

- Imposibilita su desarrollo
- Eleva costos de operación
- Entre otros

Todo esto afecta severamente al Clima de la Organización y por ende la cultura organizacional.

Repercusiones en el individuo.

- Apatía, desinterés, falta de iniciativa
- Tristeza y abatimiento de ánimo
- Irritabilidad e inestabilidad emocional
- Cansancio y fatiga fácil
- Agresividad e hipersensibilidad
- Sentimientos de inseguridad
- Recuerdos obsesivos que le intranquilizan
- Presión localizada de pensamiento, necesidad de contar su tema
- Temor al lugar de trabajo y evitación de todo lo que recuerde los conflictos
- Arrebatos de rabia
- Accesos de llanto
- Estrés creciente
- Ansiedad
- Angustia
- Insomnio .Y muchos otros síntomas físicos y psíquicos

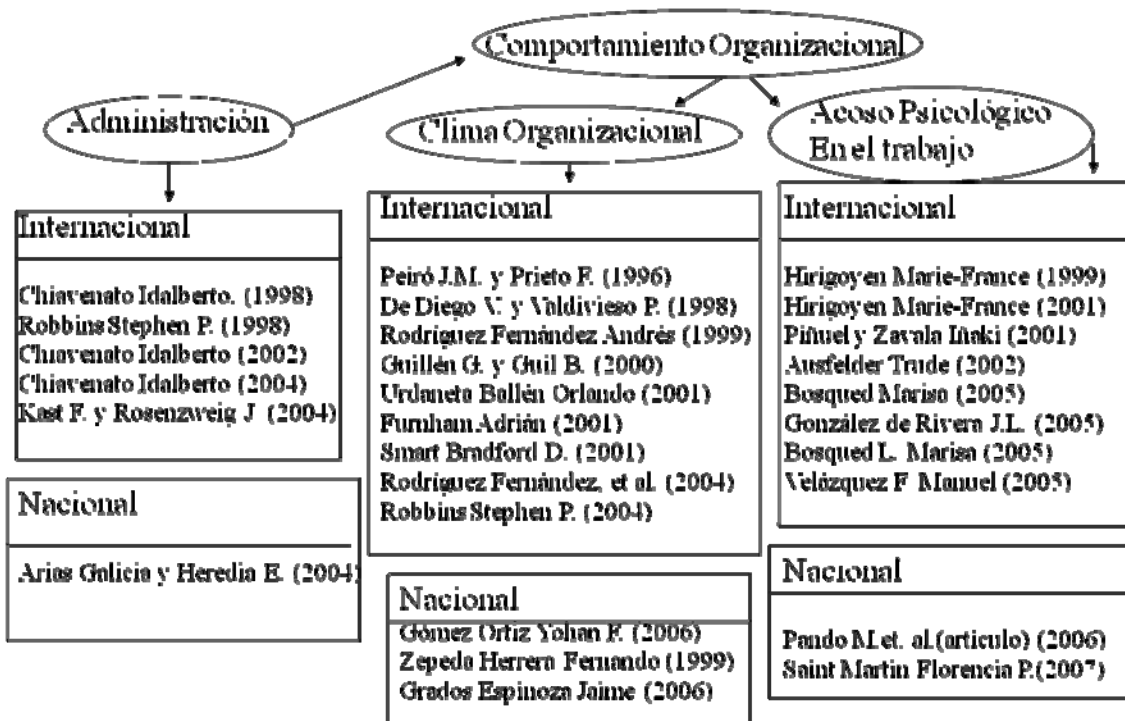
7.2 Problema de estudio.

Ante este panorama es de interés de la investigadora ver cómo se presenta este problema del Acoso Psicológico en el trabajo en nuestro país por los pocos estudios que hay y específicamente en la ciudad de Querétaro, Qro., en donde no hay evidencias de estudios al respecto. Y también que impacto tiene esta

problemática dentro del clima laboral; así como las repercusiones que impactan en el individuo mismo.

Aquí cabe aclarar que en este estudio se analizarán **las Estrategias de Acoso Psicológico en el trabajo**; no la parte patológica, porque el instrumento utilizado, mide únicamente las estrategias que utiliza el acosador para hostigar o acosar a la víctima. Tampoco se estudiará la parte de las repercusiones en la productividad, pues este tema daría pie a otro estudio bastante amplio que después sería interesante retomar.

Figura 7.1 Marco teórico conceptual Del Acoso Psicológico en el Trabajo



A partir de todo lo anterior se esquematiza (Figura 7.1), la forma desde la cual se asume el problema que se está investigando y los principales autores que se retomaron para cada uno de los puntos relevantes de este estudio.

7.3 Contexto

Este estudio fue realizado en tres partes:

La primera parte: se realizó un piloteo del instrumento con personal administrativo en una Organización Educativa de nivel Superior de la ciudad de Querétaro, Qro.; utilizando la forma auto administrada o por auto respuesta a 42 trabajadores administrativos y docentes, donde 30 fueron contestadas por mujeres de entre 18 a 49 años de edad; y 12 hombres entre los 20 y 49 años de edad. Aquí se utilizó únicamente el instrumento LIPT-60.

La segunda parte: se aplicó también únicamente el instrumento LIPT-60 que mide 60 estrategias de acoso psicológico (ver anexos pp. 290-291), en un total de 228 encuestas aplicadas en Organizaciones Educativas las tres son del nivel Superior ubicadas dos en la ciudad de Querétaro y una en la ciudad de Celaya, Gto. En la primera se pudieron encuestar a 100 administrativos secretarias e intendentes; en la segunda se aplicaron 64 encuestas con el mismo tipo de personal y en la tercera organización educativa ubicada en la ciudad de Celaya Gto., en donde se aplicaron 64 encuestas con el mismo tipo de personal, se hace la aclaración de que se omite el nombre de dichas instituciones a petición de las mismas. En las Organizaciones de Salud se aplicaron un total de 113 encuestas, repartidas de la siguiente manera en la clínica no. 13 del IMMSS ubicada en la carretera cinco de febrero y la calle Zaragoza de la ciudad de Qro., en donde se aplicaron 38 encuestas a personal administrativo y de enfermería en la ciudad de Qro.; y en la clínica 16 de la misma institución y ciudad, ahí se pudieron aplicar 37 encuestas también a empleados administrativos y de enfermería. En la tercera organización de salud fue el Hospital materno infantil de la ciudad de Qro. en donde se aplicaron 38 encuestas también a personal de enfermería y administrativo. . Total de encuestas 341

Y la tercera y última etapa: se aplicaron en otras dos organizaciones, pero aplicando dos instrumentos el LIPT-60 de Acoso Psicológico en el Trabajo y una encuesta sobre Diagnóstico de Clima Laboral del Dr. Jaime Grados (ver anexos pp. 292-297), para hacer las correlaciones de ambos instrumentos.

En esta etapa la primera organización encuestada -ya con los dos instrumentos-, fue el Centro Educativo y Cultural del Estado de Querétaro ubicada en las calles de Pasteur equina con la calle de Constituyentes de la ciudad de Querétaro, Qro., es una organización de tipo estatal descentralizada que da un servicio de biblioteca; centro de cómputo y eventos culturales, todos los servicios que ofrece son abiertos al público en general. En total son 32 personal administrativo, de los cuales solo contestaron los cuestionarios, 24 personas entre hombres y mujeres.

La segunda organización fue una empresa privada de ramo empresa mediana, en donde se manufactura rejillas de fibra de vidrio para pisos industriales, escaleras, bancas, y también rejillas para uso en general en calles, otras empresas etc., también se fabrica fibra de vidrio, ubicada en el Parque Bernardo Quintana de la ciudad de Qro, con un total de personal de 76 empleados de los cuales 20 son administrativos y 56 operativos, (se omite el nombre de la empresa a petición de la misma). Se encuestaron únicamente 56 personas, hombres y mujeres, que fueron los que quisieron contestar el cuestionario, entre administrativos y operativos.

De esta forma el total de organizaciones en donde se realizó el muestreo fue: 3 organizaciones educativas; 3 organizaciones de salud; 1 Estatal y 1 Organización Privada, que da un total de: 8 organizaciones encuestadas

Que para fines de esta investigación se les denominará Empresa pública y Empresa Privadas.

7.4 Población

En las organizaciones educativas dos asentadas en la ciudad capital de Querétaro, Qro., y una en el municipio de Celaya Gto., se consideraron mujeres menores de 30 años y mayores de 30 y hombres de las mismas edades, de personal tanto administrativo, intendencia y docentes, considerando su antigüedad y estado civil siendo encuestadas:

Mujeres menores de 30 años: 64
Mujeres mayores de 30 años: 69
Total de mujeres: 133

Hombres menores de 30 años: 31
Hombres mayores de 30 años: 64
Total hombres: 95
Total mujeres y hombres: 228

En las Organizaciones de salud las tres asentadas en la ciudad de Querétaro, Qro., se consideraron a mujeres y hombres menores de 30 años y mayores de 30 años; trabajadores de puestos administrativos y enfermería, considerando también su antigüedad y estado civil, siendo encuestadas.

Mujeres menores de 30 años: 41
Mujeres mayores de 30 años: 30
Total de mujeres: 71

Hombres menores de 30 años: 13
Hombres mayores de 30 años: 29
Total de hombres: 42

Total de mujeres y hombres: 113

En las últimas dos organizaciones la población estuvo conformada por mujeres y hombres de edades de entre 20 a 51 años de edad; estado civil: solteros, casados, divorciados y unión libre; puestos de trabajo: operativo, administrativo también se consideró la antigüedad entre: 0 a 21 años de antigüedad. Haciendo un total de 80 personas encuestadas.

El total de la población encuestada fue de 421 personas entre mujeres y hombres.

7.5 Muestra

No probabilística de sujetos voluntarios. Por la naturaleza del tema ya que es muy delicado, provoca resistencia o rechazo.

7.6 Tipo de Investigación

Es una investigación, cuantitativa y su alcance es exploratorio, descriptivo y correlacional.

Ya que se recolectaron datos en un solo momento, en un tiempo único. Y el propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Sampieri, Roberto (2003).

7.7 Variables

Variable dependiente: Acoso Psicológico en el Trabajo

Variable independiente: Clima laboral

Variables intervinientes: sexo, edad, estado civil, puesto y antigüedad.

7.8 Indicadores

Estas estrategias de acoso e indicadores del clima, ayudarán a ver cuáles de estos aspectos tanto del Acoso Psicológico como del clima laboral tienen una correlación.

7.8.1 Del Acoso Laboral

Estas son las seis estrategias en las que está dividido el LIPT-60. En cada estrategia se enumeran entre paréntesis de qué número de pregunta a qué otro número abarca cada estrategia dentro del instrumento. (.ver anexos pp.286-287)

1. Limitar su comunicación (1-11)
2. Limitar su contacto social (12-16)
3. Desprestigiar su persona ante sus compañeros (17-31)
4. Desacreditar su capacidad profesional (32-38)
5. Comprometer su salud (39-45)
6. Daño a sus cosas personales y a su persona (46-60)

7.8.2 Indicadores del clima laboral

Cada aspecto del clima laboral también se valora de acuerdo a las preguntas que corresponden a éstos. Están marcados también de qué pregunta a qué pregunta corresponde cada uno. (Ver anexos pp. 292-297)

1. Valoración general (1-11)
- 2. Liderazgo (12-27)**
3. Objetivos (28-30)
4. Resultados (31-33)
- 5. Estrés (34-43)**
- 6. Integración (44-54)**

- 7. Calidad de Vida (55-57)**
- 8. Comunicación (58-59)**
- 9. Trabajo en equipo (60-62)**
- 10. Funciones y actividades (63-65)
- 11. Desarrollo de Personal (70-71)
- 12. Servicio de apoyo (77-78)

De los puntos marcados en negrita que son: **liderazgo, estrés, integración, comunicación, trabajo en equipo y calidad de vida**, fueron los que se eligieron para hacer las diferentes correlaciones con las 6 maniobras de Leymann (2003) para destruir a un buen profesional. Estos indicadores se eligieron por dos razones una porque se consideró que de los doce puntos que evalúa el cuestionario éstos son los que podrían tener mayor relación con las estrategias o maniobras de Leymann (2003); pero además el retomar estos puntos principalmente responde a la Operacionalización de la hipótesis número uno.

7.9 Operacionalización de las variables e indicadores:

La recolección de datos en esta investigación se realizó a través de utilizar dos instrumentos para medir las estrategias de acoso psicológico en el trabajo LIPT-60, en la primera y segunda etapa y parte de la tercera en esta misma parte se agregó además otro instrumento para medir el Clima Organizacional., para hacer las correlaciones (ver anexos pp. 303)

Estos 6 indicadores que permiten describir la forma de acoso vivenciada en 6 indicadores dentro del instrumento de (Leymann (2003) se definen a continuación.

Leymann (2003) las ha denominado coloquialmente: “Las principales maniobras para destruir a un buen profesional”

- **Limitar su comunicación:** El acosador impone con su autoridad lo que puede decirse y lo que no. A la víctima se le niega el derecho a expresarse o hacerse oír. (preguntas 1-11)
- **Limitar su contacto social:** No se dirige la palabra a la víctima, procurando además que nadie lo haga. Se le cortan las fuentes de información, se le aísla físicamente de sus compañeros. (preguntas de la 12-16).
- **Desprestigiar su persona ante sus compañeros:** Bromas y burlas sobre la víctima, su familia, sus orígenes, antecedentes y entorno. (Preguntas 17-31)
- **Desacreditar su capacidad profesional y laboral:** Se le asigna a la víctima tareas muy por debajo o muy por encima de su capacidad, o no se le permite hacer nada, se le critica los más mínimos errores o defectos; se desprecia su trabajo y sus capacidades profesionales (Preguntas: 32-38)
- **Comprometer su salud:** Aparte de ataques directos, el mero sometimiento a un régimen de acoso psicológico ya tiene efectos negativos, psicológicos y psicosomáticos. (Preguntas 39-45)
- **Daño a sus cosas personales y a su persona:** Se evalúa los ataques que recibe la víctima a sus objetos personales, o ignorarlos no pasándole llamadas, exagerando sus fallos o errores. (Preguntas: 46-60).

7.10 Validez del LIPT-60

Es un cuestionario de Estrategias de Acoso en el Trabajo, para la fiabilidad del instrumento se utilizó el método de correlación de las dos mitades y el alfa de

Cronbach. (En la parte de anexos viene la historia del instrumento ahí se explica con mayor amplitud todo el procedimiento)

En cuanto a la validez se estudiaron evidencias de validez de criterio a partir del poder predictivo de las dimensiones e indicadores globales del LIPT-60 con respecto a la sintomatología psicopatológica (análisis de contingencia y de correlaciones) en la muestra de acoso; y evidencias en cuanto a la dimensionalidad y estructura interna a partir del estudio actoral del instrumento.

Lo que respecta a la validez de criterio, dentro de la muestra formada por personas que refirieron acoso psicológico en el trabajo, se realizó un estudio que vincula el grado de Acoso Psicológico percibido con el grado de psicopatología experimentada. Para ello, se extrajeron por medio de dos análisis conglomerados de K-medias tres grupos de diferente grado de acoso psicológico en el trabajo (que se definieron como medio, bajo y alto), y tres grupos deferente sintomatología psicopatológica a partir de las puntuaciones de los sujetos en las dimensiones del cuestionario de 90 síntomas (versión española del SCL-90 de Derogatis de González de Rivera y cols, 2002). Después, por medio de análisis de contingencia se ha comprobado si existe una relación entre la pertenencia a los grupos formados a partir de las estrategias de acoso laboral y a partir de la sintomatología psicopatológica. (González de Rivera revuelta y Rodríguez Albuín, 2005, pág. 13-26)

Se hace la aclaración que al instrumento de LIPT-60, se le agregó una pregunta de opinión por parte de la investigadora que dice así: ¿cuánto considera que todas estas problemáticas de acoso afectan al clima laboral de la organización? Utilizando la misma escala de likert de 0 (nada en absoluto) a 4 (Extremadamente). Esto con la finalidad de conocer la percepción de los trabajadores en relación a si ellos consideran en qué medida afecta el acoso psicológico en el trabajo para que exista un mal clima laboral. (pag.311)

7.11 Cuestionario de Clima Laboral

El cuestionario de Clima Organizacional del Dr. Jaime Grados Presidente de la Sociedad de Psicología Aplicada A.C., después de ver varios más, se seleccionó porque es un instrumento validado y confiable ya ha sido aplicado en varias empresas mexicanas por el Dr. Jaime Grados catedrático de la UNAM y consultor muy renombrado dentro del ámbito organizacional. Consta de 76 reactivos sobre aspectos del Clima Laboral de cualquier organización. La Validez y confiabilidad, se llevó a cabo a través de un Estudio de Clima Organizacional habiendo sido responsable del mismo el Lic. Juan Luis González Torres miembro activo de esta misma Sociedad, cuya muestra fue de 150 trabajadores de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. (pág. 311)

7.11.1 Validez y Confiabilidad

La validez del instrumento de determino a través de la validación por jueces (validación por contenido) y se utilizó el modelo alpha de Cronbach para calcular la confiabilidad para cada una de las áreas del estudio, con los siguientes resultados:

- Liderazgo 0.64. ; Objetivos 0.71; Resultados 0.68; Estrés 0.81
- Integración 0.59; Calidad 0.76; Comunicación 0.59; Trabajo 0.78;
- Funciones y actividad 0.85 ; Desarrollo de personal 0.62;
- Apoyo al liderazgo 0. 67.

7.12 Procedimiento para el análisis estadístico.

7.12.1 Estudio descriptivo.

Para este estudio se realizaron dos análisis:

- 1) El primer análisis estadístico se realizó una descripción que se muestra en un cuadro general con el número de encuestas tanto de hombres y mujeres en las instituciones educativas y de salud (Figura 8.1).
- 2) También en el primer análisis se realizó el comparativo de promedios en las organizaciones de salud y educativas en relación al Acoso Psicológico en el trabajo. (Figura 8.2).
- 3) En este estudio descriptivo también se realizaron unas tablas para cada factor de las dimensiones del clima organizacional vs. acoso laboral, con el promedio que le dio cada uno de los trabajadores.

7.12.2 Estudio exploratorio (Segundo análisis estadístico).

- 1) Se obtuvo el comparativo de los promedios de las 6 maniobras de Leymann (González de Rivera y Revuelta 2005), para destruir a un buen profesional en las organizaciones de Salud y Educación. Únicamente Se utilizó el LIPT-60 de Laymann. (tabla 8.1)
- 2) Este estudio nos muestra también, el promedio de la pregunta agregada al cuestionario de las 60 Estrategias de Leymann (LIPT-60), realizada por la investigadora para ver el promedio de la percepción de cada persona en ambos tipos de organizaciones que dice: ¿cuánto considera que todas estas problemáticas de acoso afectan al clima laboral de la organización? (Figura 8.3)
- 3) Estudio exploratorio de promedios por género de las seis dimensiones del Clima: Liderazgo, Calidad de Vida, Integración, comunicación, Trabajo en Equipo y Estrés, en la empresa pública (n=24) en comparación con la privada (n=56). (figura 8.38)

- 4) Se hizo también un estudio exploratorio por promedios con las variables intervinientes de las 6 estrategias del mobbing para destruir a un buen profesional por género, rango de edades, estado civil, tipo de puesto y antigüedad tanto en la empresa pública.

7.12.3 Estudio correlacional (tercer análisis estadístico)

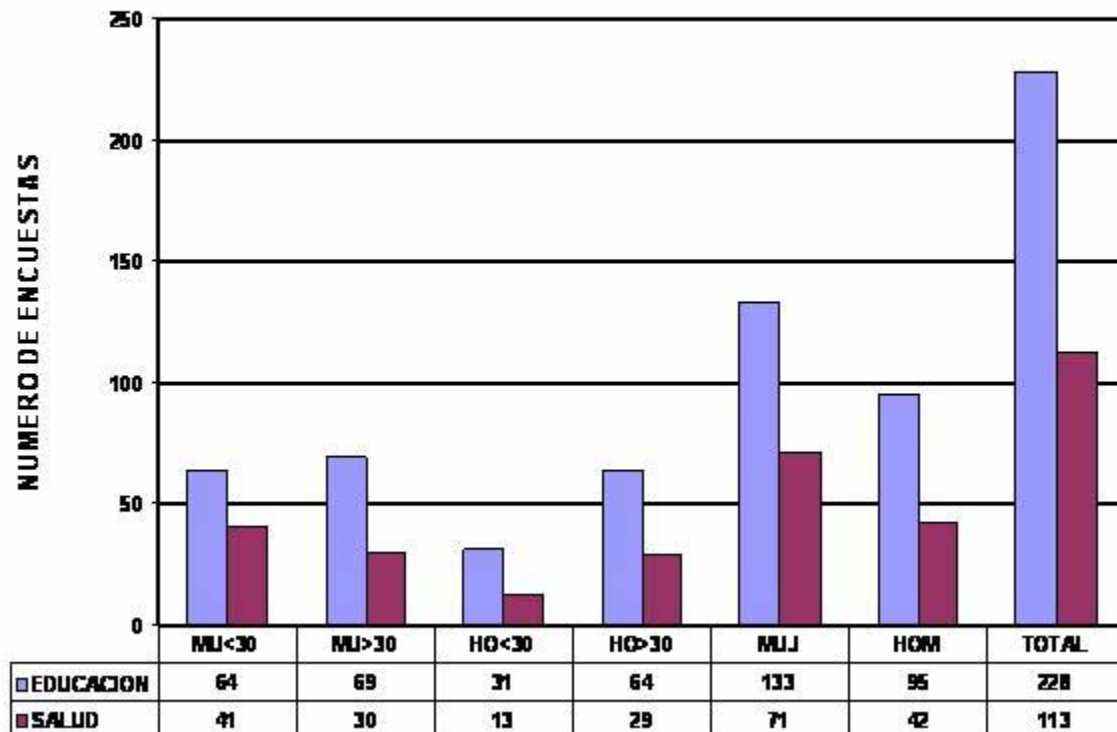
Este análisis estadístico se tuvo que hacer a través de la captura de cada encuesta aplicada en las organizaciones públicas (paraestatal) vs privada). De esta forma se hizo un formulario y captura de datos en el programa Access de Microsoft; de ahí se pasaron las tablas al programa estadístico en Excell en donde se realizaron unos concentrados y se sacaron las correlaciones de Pearson de las preguntas correspondientes para cada tipo de variable tanto del mobbing como del Clima laboral.

Las correlaciones del coeficiente de correlación de pearson en la organización pública y privada con cada dimensión del clima: liderazgo, calidad de vida, integración, comunicación, trabajo en equipo y estrés vs. Percepción del acoso laboral (pregunta 61 del cuestionario de las 60 estrategias del mobbing). Asimismo las correlaciones de Pearson con las mismas dimensiones vs. Acoso laboral pero con la aplicación de la encuesta de 60 estrategias del acoso laboral de Leymann. .

Los resultados se muestran en las diferentes figuras y conclusiones en los siguientes dos capítulos.

8. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

Figura 8.1 Encuestas realizadas en las Instituciones Educativas y de Salud.
POR GÉNERO Y EDAD. (n=341)



8.1 Número de encuestas realizadas en las organizaciones Educativas y de Salud por Género (n=341).

Cómo se indica en esta figura 8.1, En las **instituciones Educativas** se encuestaron: **Total de mujeres 133, total de hombres 95, total de ambos sexos: 228.** En las **organizaciones de salud** se muestra lo siguiente: **Total mujeres 71, total de hombres 42, total ambos sexos: 113.**

Figura 8.2

Comparativo entre las estrategias de acoso laboral y la percepción de la afectación de éste en el Clima Laboral en las organizaciones Salud-Educación (n=341)



Nota: 0=nada; 1= un poco; 2= moderado; 3 en adelante= mucho

8.2 Comparativo entre las estrategias de acoso laboral y de la percepción de la afectación del acoso en el clima laboral en Organizaciones Educativas y de salud.

Como se muestra en esta figura 8.2, **EN LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA**. Cuestionario LIPT-60, original. Preguntas de la 1-60, línea azul. Las **mujeres mayores de 30 años resultaron con mayor acoso laboral (0.351)** que las menores de 30 años (0.276), de un total de (0.316). En el caso de los hombres resultaron **mayormente acosados los menores de 30 años (0.397)** que los mayores de 30 años 0.386) de un total de (0.390). En general resultaron con más incidencia de estrategias de acoso psicológico en el trabajo **los hombres (0.390)** que las mujeres (0.316) ambos de un promedio total entre hombres y mujeres. De (0.347).

EN LA ORGANIZACIÓN DE SALUD, Preguntas de .a 1-60 del mismo cuestionario línea blanca, resultaron con **mayor acoso las mujeres mayores de 30 años (0.796)** que las menores de la misma edad (0.733) de un promedio total de (0.760). Con los hombres, **los mayores de 30 años resultaron más acosados (0.980)**, que los menores de 30 años (0.654) de un promedio total de (0.879). Entre hombres y mujeres resultaron **mayormente acosados psicológicamente los hombres (0.879)** que las mujeres (0.760) de un promedio total entre hombres y mujeres de (0.804).

En relación a la pregunta 61 añadida por la investigadora en cuanto a la percepción que tienen del Acoso psicológico y su afectación negativa en el clima organizacional, los resultados fueron los siguientes:

En las **organizaciones educativas**, línea roja de la figura 8.2, **las mujeres menores de 30 años promedio (3.111)**; en relación a las mayores de 30 años promedio (2.377), piensan que el Acoso Psicológico afecta negativamente en el clima organizacional de un promedio total de **(2.727)** en mujeres. A diferencia de

los **hombres mayores de 30 años (promedio 2.308)** piensan también que afecta negativamente al clima organizacional a diferencia de los menores de 30 años (promedio 1.968) de un promedio total en hombres de **(2.211)**. Y en general entre hombres y mujeres con un promedio total de **(2.511)**, **las mujeres** resultaron con un promedio mayor **(2.727)** en cuanto a la percepción en relación a los hombres (promedio 2.211) **de un promedio total en ambos sexos de (2.511)**, de que el Acoso Psicológico en el trabajo afecta negativamente al clima organizacional.

En las **organizaciones de salud** referente a la misma pregunta 61(línea verde de la gráfica 2), resultó que las **mujeres menores de 30 años con un promedio de (2.585)**, tienen la percepción de que el acoso psicológico afecta negativamente al clima laboral en relación a las mujeres mayores de 30 años promedio (2.367) de un promedio total en mujeres de **(2.493)**. En cuanto a **los hombres, los menores de 30 años** con un promedio de **(3.000)** piensan también que el acoso psicológico afecta más en el clima laboral que los hombres mayores de 30 años promedio 2.759), con un promedio total en hombres de **(2.833)** . Y en relación **entre hombres y mujeres** con un promedio total en ambos sexos de **(2.619)**, resultó que los **hombres (promedio 2.833)**, dicen que el acoso afecta en mayor grado al clima organizacional que las mujeres (promedio 2.493).

Se puede concluir que en ambas organizaciones el promedio fue mayor en cuanto a la percepción que tienen que sí afecta el acoso laboral (pregunta 61), al clima organizacional y fue menor el promedio en cuanto a los resultados de las estrategias de acoso psicológico sufridas por hombres y mujeres (preguntas 1-60).

También podemos concluir que de acuerdo a las **estrategias de acoso** en ambas organizaciones **se da más en las instituciones de salud (línea blanca)**, que en las educativas (línea azul).

**Tabla 8.1 Comparativo promedios 6 maniobras de Leymann
Organización Salud y Educación (n=341)**

Estrategias	Salud	Educación
Daño a sus cosas personales y a su persona. Pregunta de la 46-60	0.929	0.338
Desacreditar su capacidad profesional o laboral. Pregunta de la 32-38	0.882	0.390
Limitar su comunicación. Pregunta de la 1-11	0.829	0.537
Desprestigiar su persona ante sus compañeros. Pregunta de la 17-31	0.773	0.285
Limitar su contacto social. Pregunta de la 12-16	0.699	0.292
Comprometer su salud. Pregunta de la 39-45	0.559	0.110

Nota: 0=nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente

8.3 Comparativo de los promedios de las 6 maniobras de Leymann (González de Rivera Revuelta 2005), para destruir a un buen profesional.

De acuerdo a este cuadro comparativo (tabla 8.1) se puede ver a simple vista que de acuerdo a las 6 maniobras de Leymann (2005). Las **Instituciones de salud** resultaron mayormente acosadas que las educativas los promedios resultaron más altos. Sin embargo **en las organizaciones de salud** las estrategias con más alto promedio fueron:

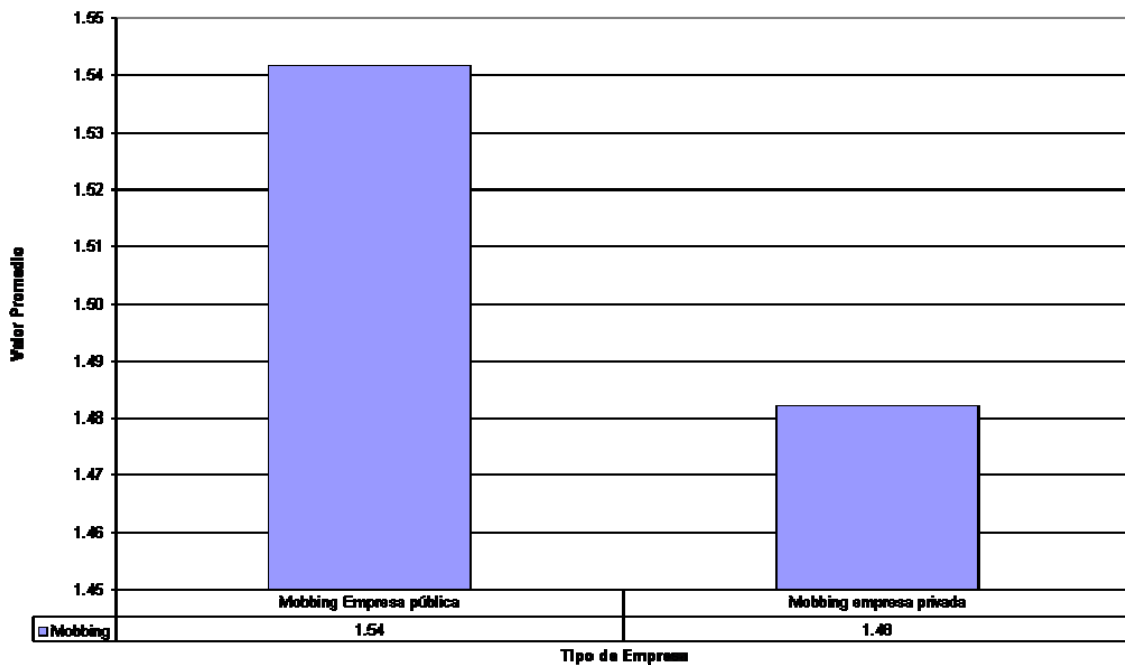
1. Daño a sus cosas personales y a su persona promedio 0.929
2. Desacreditar su capacidad profesional, promedio 0.882
3. Limitar su comunicación, promedio 0.829

En las **Organizaciones educativas** las principales fueron:

1. Limitar su comunicación; promedio 0.537
2. Desacreditar su capacidad profesional, 0.390
3. Daño a sus cosas personales, 0.

Podemos concluir de acuerdo a este cuadro que en las organizaciones de salud la estrategia más utilizada para acosar es: **Daño a sus cosas personales y a su persona**; y en la educativa es: **Limitar su comunicación**.

Figura 8.3. Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Pública vs Empresa Privada (n=341)

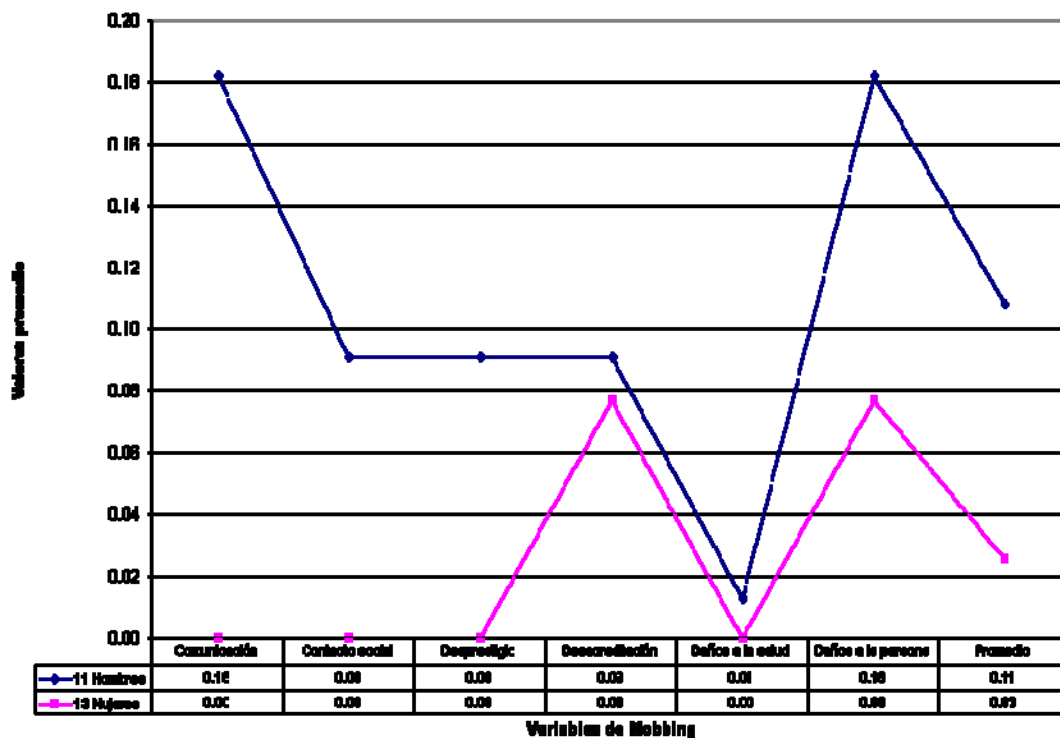


Nota: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho

8.4 Percepción del mobbing en la Empresa Pública vs Empresa Privada (n=341).

La figura 8.3 muestra la relación en la percepción de la pregunta 61 **adicionada** al cuestionario original en cuanto a que si ellos “piensan que el acoso psicológico en el trabajo afecta el clima laboral”. Estos fueron los promedios generales de esta pregunta tanto en la empresa pública como en la privada, en donde nos podemos dar cuenta que **el personal de la empresa pública con mayor promedio (1.54)**, nos dice que sí afecta de forma negativa al clima laboral, más que en la empresa **privada que fue de (1.48)**.

Figura 8.4 Estrategias del Acoso Laboral vs Género en la Empresa Pública (n=24)

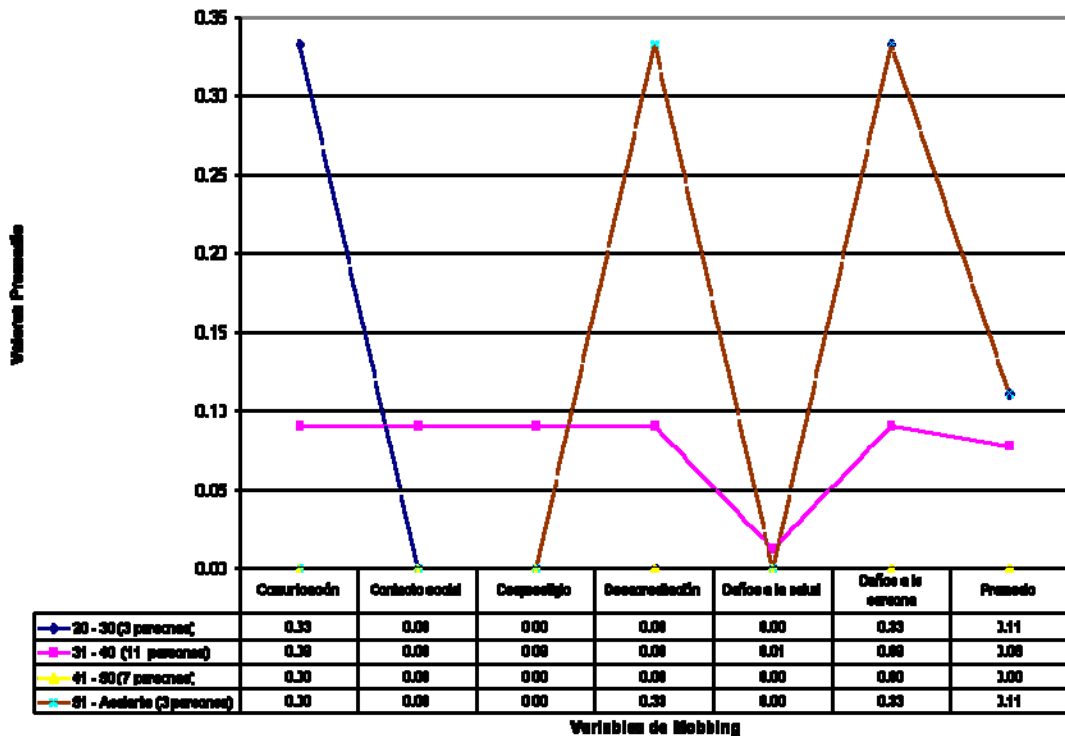


Nota: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho.

8.5 Resultados en la Empresa Pública de las 6 estrategias del mobbing vs. Género

La figura 8.4 muestra la relación entre los 6 maniobras del mobbing para desacreditar a un buen profesional y las variables intervinientes en este caso son **mobbing vs género** (hombres y mujeres) **en la empresa pública**. Como lo muestra la gráfica en promedio existe mayor mobbing en hombres (línea azul) que en mujeres (línea rosa). En esta relación se dio un mayor promedio de mobbing en los hombres y la estrategia de acoso: **no permitir la comunicación (.18)** y **daños a su persona (.18)**. En las mujeres el promedio mayor se da en la relación: **desacreditación (.08)** y **daños a la persona (.08)**.

Figura 8.5 Acoso Laboral vs. Rango de Edades en la Empresa Pública (n=24)

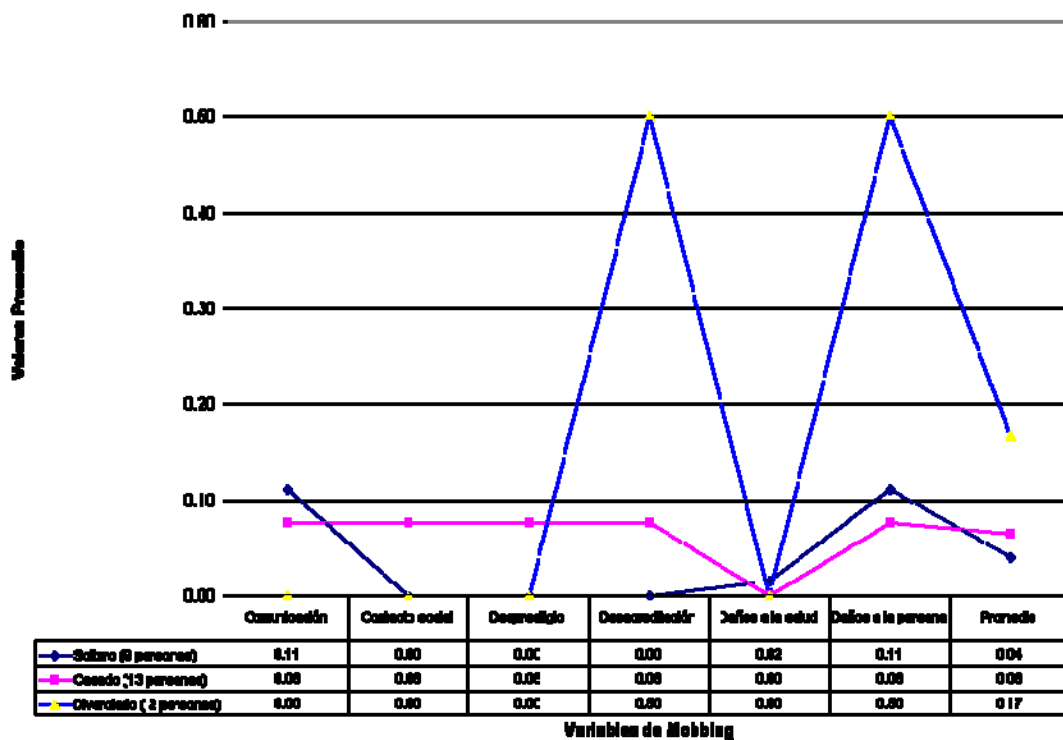


Nota: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho.

8.6 Resultados en la Empresa Pública de las 6 estrategias del mobbing vs. Rango de Edades

La figura 8.5 muestra la relación **mobbing vs rango de edades** también en la **empresa pública**. Aquí la relación más alta se dio entre las personas de **20 a 30 años** de edad (línea azul) y las estrategias de acoso de: **comunicación y daños a la persona (.33 en ambas)**. En edades de **51 años** en adelante (línea café) con las estrategias de mobbing: **desacreditación y daños a su persona (.33 en ambas)**.

Figura 8.6 Acoso Laboral vs Estado Civil en la Empresa Pública (n=24)

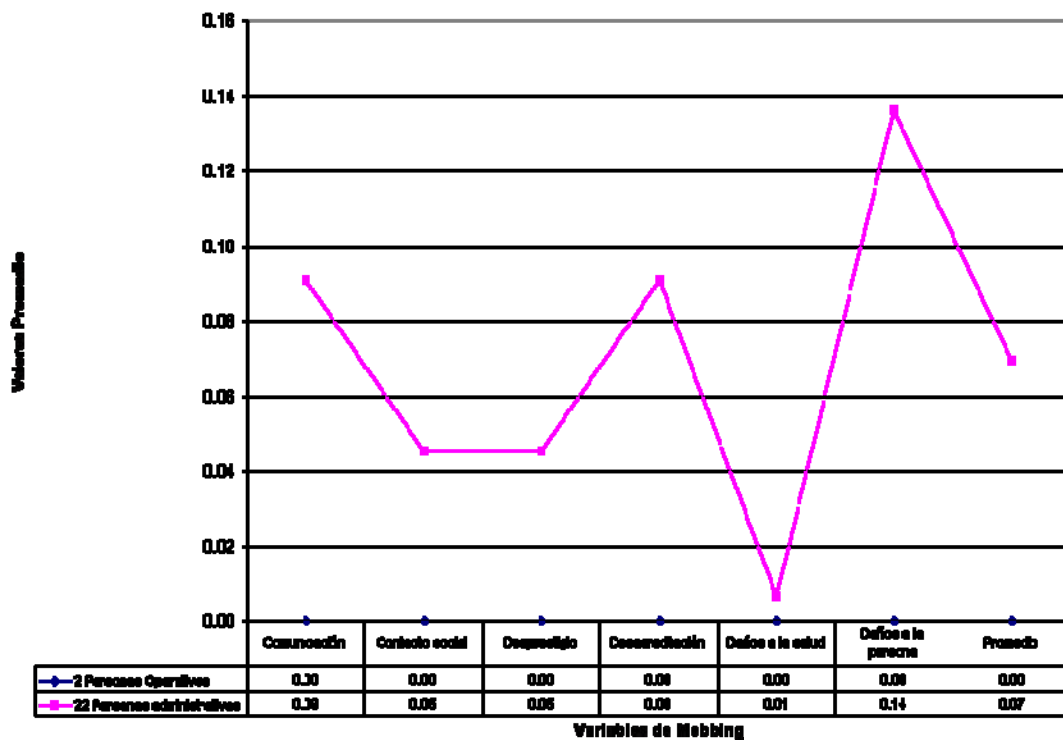


Nota: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho.

8.7 Resultados en la Empresa Pública de las 6 estrategias del mobbing vs Estado Civil.

La figura 8.6 muestra la relación entre **mobbing (6 maniobras)** y **estado civil** también en la empresa pública. Aquí el porcentaje mayor se encontró en los divorciados y las estrategias de acoso: **desacreditación y daños a la persona (.5 en ambas)**. Ni en los solteros y casados se encuentra variabilidad alguna aunque como lo muestra la figura se da un poco más en solteros vs comunicación y daños a la persona y en los casados no hay ninguna relación que destaque. (Línea rosa).

Figura 8.7 Acoso Laboral vs Tipo de Puesto en la Empresa Pública (n=24)

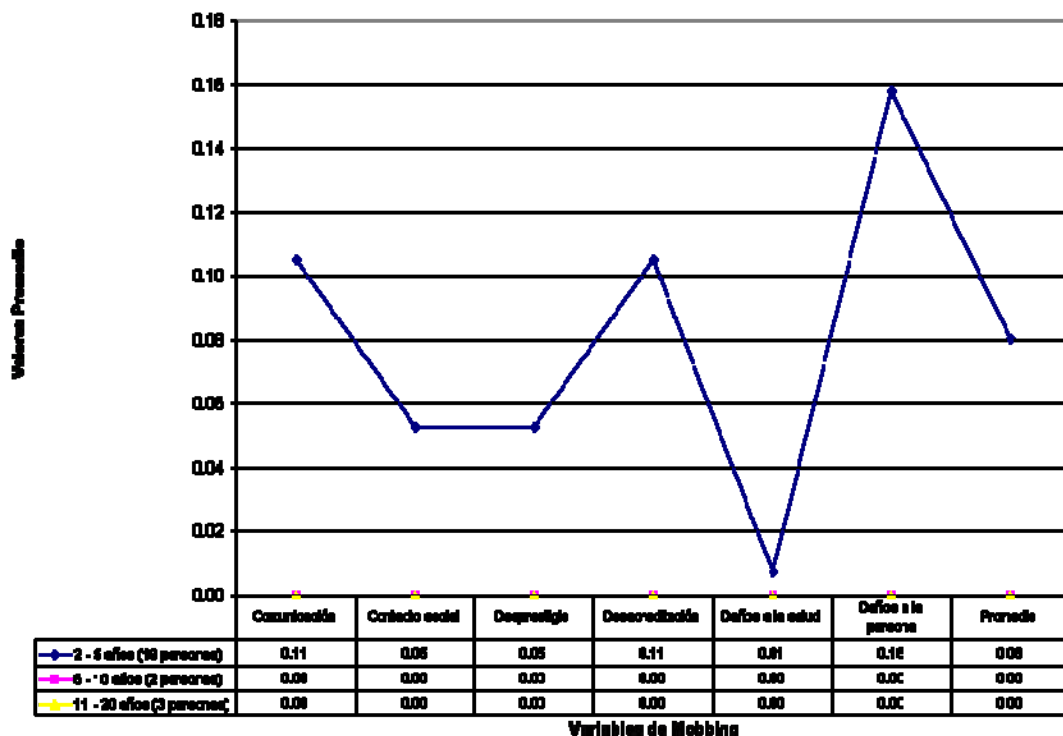


Nota: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho.

8.8 Resultados en la Empresa Pública de las 6 estrategias del mobbing vs Tipo de Puesto

La figura 8.7 muestra en la empresa pública, la relación entre **mobbing y tipo de puesto**: puestos operativos (línea azul) y puestos administrativos (línea rosa). Como lo muestra la figura se dio más la relación del mobbing en los puestos administrativos y no con los puestos operativos. Dentro de los puestos administrativos la relación mayor se dio con la estrategia del **mobbing daños a la persona (.14)**; en segundo lugar: **administrativos vs mobbing impedir su comunicación** y también en ese mismo caso **mobbing vs desacreditación** (ambos con .09).

Figura 8.8 Acoso Laboral vs Antigüedad en la Empresa Pública (n=24)

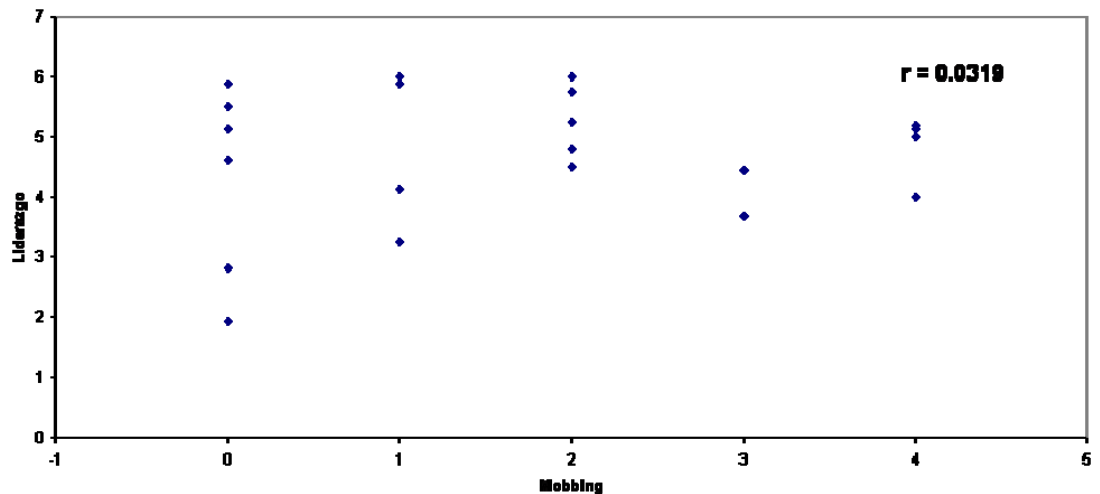


Nota: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho.

8.9 Resultados en la Empresa Pública de las 6 estrategias del mobbing vs. Antigüedad

La Figura 8.8 muestra la relación en la empresa pública del **mobbing por antigüedad en rangos de: 2 a 5 años; de 5 a 10 años y de 5 a 20 años**. El promedio mayor en esta relación **se dio con las personas que tienen menor antigüedad (2-5 años)**, dándose una mayor relación con la estrategia daños a la persona (.16), y en menor proporción en cuanto a la **comunicación y desacreditación (ambas con .11)**. Con las personas con un índice mayor a 5 años no se encontró ninguna relación.

Figura 8.9 Correlación de Liderazgo vs. Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Pública (n=24)



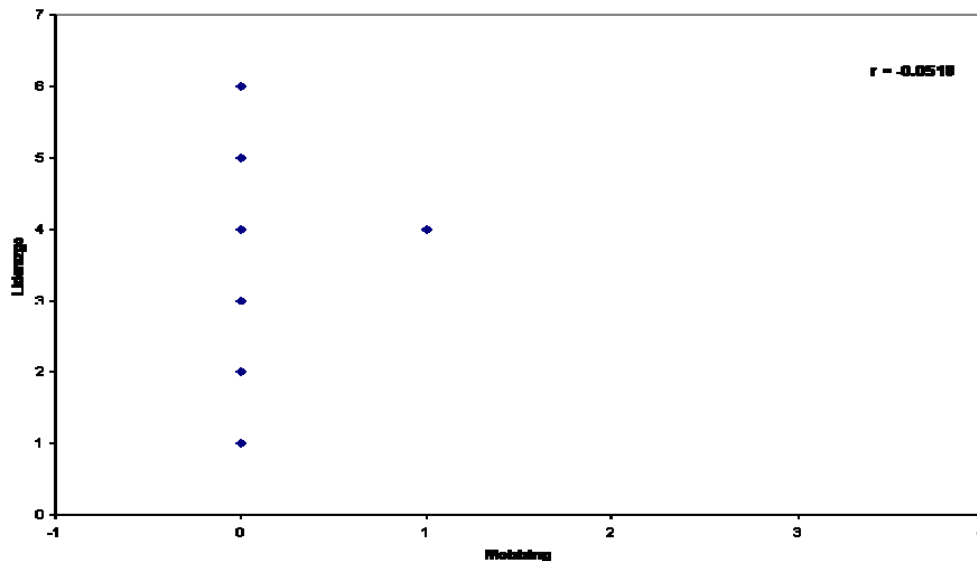
Nota: Acoso: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente.

Clima: 0= nada; 1= muy malo; 2= malo; 3= regular; 4= aceptable; 5= bueno; 6=excelente

8.10 Resultados correlación de Pearson de la percepción del mobbing vs Liderazgo en la Empresa Pública (pregunta 61)

En la figura 8.9 se muestra la correlación del clima organizacional específicamente del factor Liderazgo vs. Percepción del Acoso Psicológico (pregunta 61) , cuyo $r=0.0319$ que significa que no existió correlación, es decir el tipo de liderazgo no propicia el acoso como lo muestra la figura, sin embargo como fue una pregunta de opinión la gente abrió su abanico de opiniones diciendo que nada en absoluto "0" hasta los que opinaron que extremadamente "4". Pero por otro lado califican el factor liderazgo entre: malo "2" hasta excelente "6".

Figura 8.10 Correlación del Liderazgo vs. Encuesta del Acoso Laboral en la Empresa Pública (n=24)



Nota: Acoso: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente.

Clima: 0= nada; 1= muy malo; 2= malo; 3= regular; 4= aceptable; 5= bueno; 6=excelente

8.11 Resultados correlación de Pearson del Liderazgo vs. Acoso Laboral en la Empresa Pública (encuesta 60 estrategias)

En la figura 8.10 se señala que al contestar a las 60 estrategias de Acoso Psicológico laboral las personas cierran su opinión, calificando al “mobbing con “0” nada en absoluto, solo una persona la califica con “1”, que significa un poco y el factor liderazgo es calificado con “1” muy malo; hasta “6”, excelente. Es decir su $r=-0.0518$ significa también que no existe correlación entre el factor liderazgo y el acoso psicológico en el trabajo. Se puede concluir que al hacer la pregunta de si las personas “piensan” que el liderazgo propicia el acoso psicológico en el trabajo abre su opinión de que sí afecta pero no existe correlación con el liderazgo. Por otro lado al contestar todo el cuestionario califican con “0” el 99% de las personas es decir no existe acoso no hay correlación con el liderazgo.

Tabla 8.2 Frecuencia de evaluaciones del Acoso Laboral vs Liderazgo en la Empresa Pública (n=24)

(Mobbing,Liderazgo)	Frecuencia
(0 ,1)	1
(0 ,2)	1
(0 ,3)	3
(0 ,4)	5
(0 ,5)	11
(0 ,6)	2
(1 ,4)	1

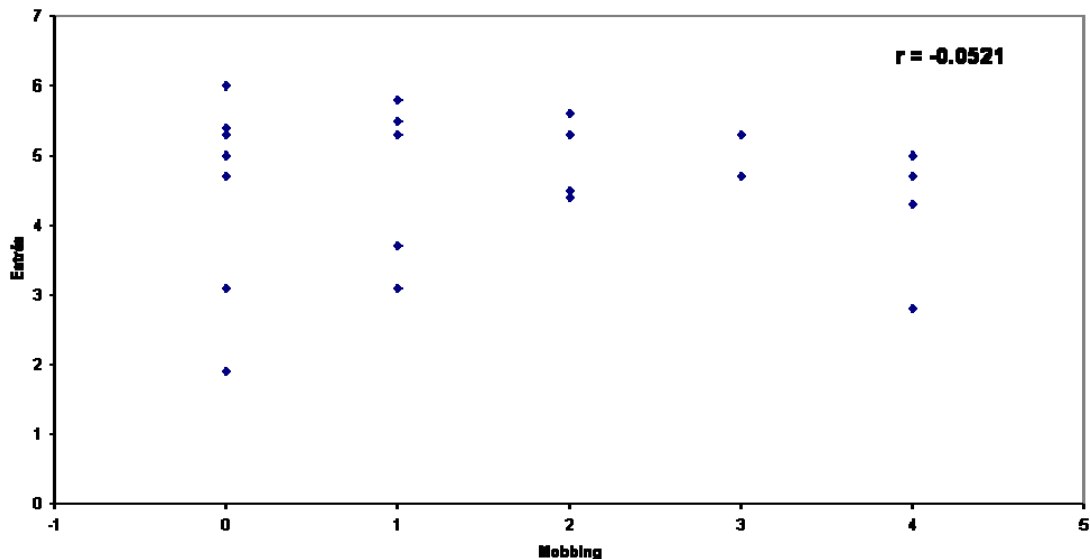
Nota: Acoso: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente.

Clima: 0= nada; 1= muy malo; 2= malo; 3= regular; 4= aceptable; 5= bueno; 6=excelente

8.12 Resultados de la frecuencia del Acoso Laboral vs Liderazgo por número de personas en la Empresa Pública (Encuesta 60 estrategias)

La tabla 8.2 nos muestra el número de personas que calificaron con un promedio de 0 y 1 (nada en absoluto a un poco) al Acoso Psicológico en el trabajo, y del 1 al 6 (muy malo a excelente), al Liderazgo con la aplicación de toda la encuesta es decir las 61 preguntas del cuestionario de Acoso Laboral y el cuestionario de Clima organizacional. Se puede concluir entonces que el acoso psicológico en el trabajo fue calificado por el 99% de la muestra con un promedio de "0", nada en absoluto y el 75% de las personas calificaron Liderazgo entre "3" regular; "4" Aceptable y "5" bueno.

Figura 8.11. Correlación del Estrés vs Percepción Acoso Laboral en la Empresa Pública (n=24)



Nota: Acoso: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente.

Clima: 0= nada; 1= muy malo; 2= malo; 3= regular; 4= aceptable; 5= bueno; 6=excelente

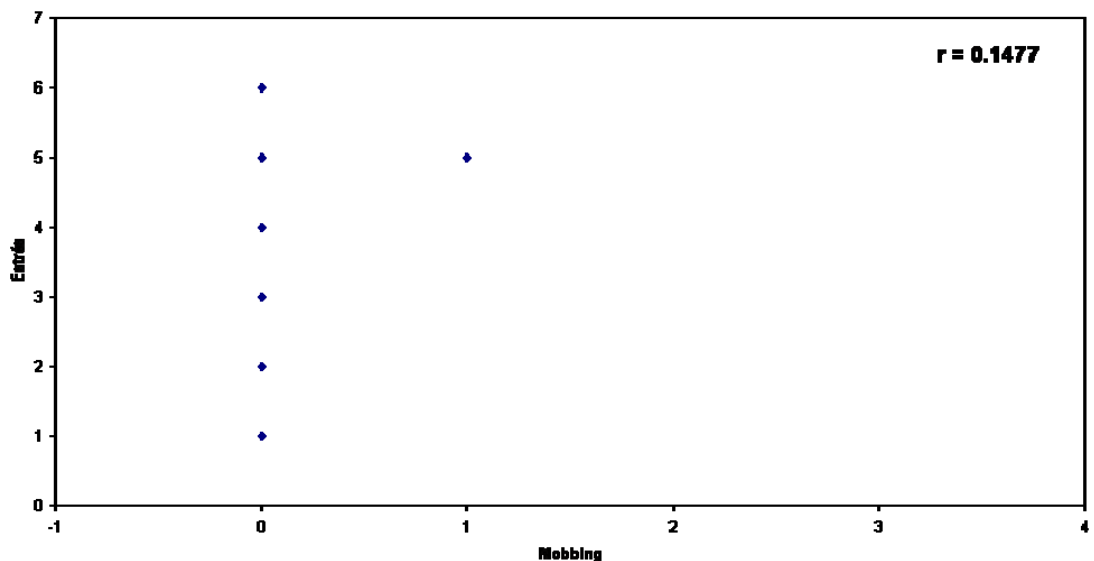
8.13 Resultados correlación de Pearson del Estrés vs Percepción del Acoso laboral en la Empresa Pública. (Pregunta 61)

En la figura 8.11 se demuestra que tampoco existió correlación:

$r = -0.0521$, esto quiere decir que no hay tampoco significancia entre el estrés y el acoso laboral. Aunque también se observa que la opinión de los empleados se diversificó pues las calificaciones a la pregunta 61 en cuanto la percepción del acoso laboral, van desde “0” que significa nada en absoluto no hay acoso, hasta “4” excesivamente. A diferencia de la aplicación del cuestionario de las 60 estrategias de acoso laboral que a continuación se presenta.

En cuanto al factor estrés del clima laboral, la ponderación que hacen los trabajadores va desde “2” malo a “6” excelente.

Figura 8.12 Correlación del Estrés vs Encuesta del Acoso Laboral en la Empresa Pública (n=24)



Nota: Acoso: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente.

Clima: 0= nada; 1= muy malo; 2= malo; 3= regular; 4= aceptable; 5= bueno; 6=excelente

8.14 Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del Estrés vs Acoso laboral en la Empresa Pública (Encuesta 60 estrategias)

La figura 8.12 muestra la correlación entre el estrés y el acoso laboral los resultados que se dieron con la aplicación de toda la encuesta de las 60 estrategias para destruir a un buen profesional en el trabajo. Como lo demuestra la figura no existió correlación ($r=0.1477$) entre ambos factores y aquí los empleados al contestar todo el cuestionario de acoso laboral califican a éste con “0” nada en absoluto y solo una persona le da una calificación de “1” un poco a diferencia de la ponderación que hacen en cuanto a su opinión de la percepción del Acoso Laboral (pregunta 61). El factor estrés lo califican entre “1” muy malo a “6” excelente.

Tabla 8.3. Frecuencia de evaluaciones del Acoso Laboral vs Estrés en la Empresa Pública (n=24)

(Mobbing,Estrés)	Frecuencia
(0,1)	1
(0,2)	1
(0,3)	3
(0,4)	7
(0,5)	10
(0,6)	1
(1,5)	1

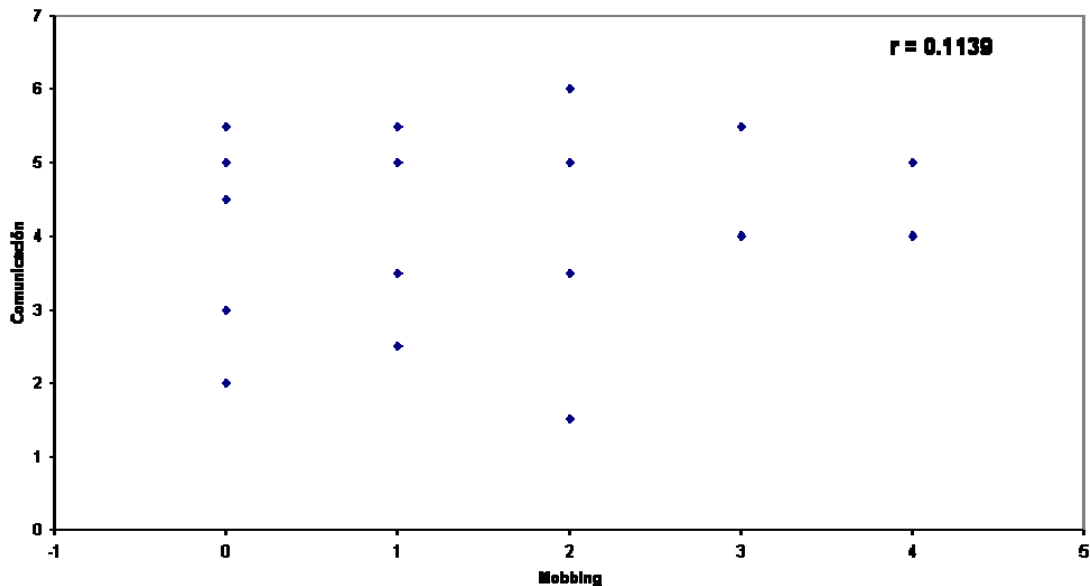
Nota: Acoso: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente.

Clima: 0= nada; 1= muy malo; 2= malo; 3= regular; 4= aceptable; 5= bueno; 6=excelente

8.15 Resultados de la frecuencia del Acoso Laboral vs Estrés por número de personas en la Empresa Pública (Encuesta 60 estrategias)

En esta tabla 8.3 se clarifica la ponderación de la figura anterior (8.12) mostrando la calificación que cada uno de los trabajadores le dio al factor Acoso Laboral y al Estrés. Es decir el 99% de la muestra total califica al mobbing con “0” nada en absoluto; y por otro lado el 83.33% de los trabajadores (20 de 24 en total) le da un valor al factor estrés entre “3” que significa regular y “5” que significa bueno.

Figura 8.13 Correlación de Comunicación vs Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Pública (n=24)



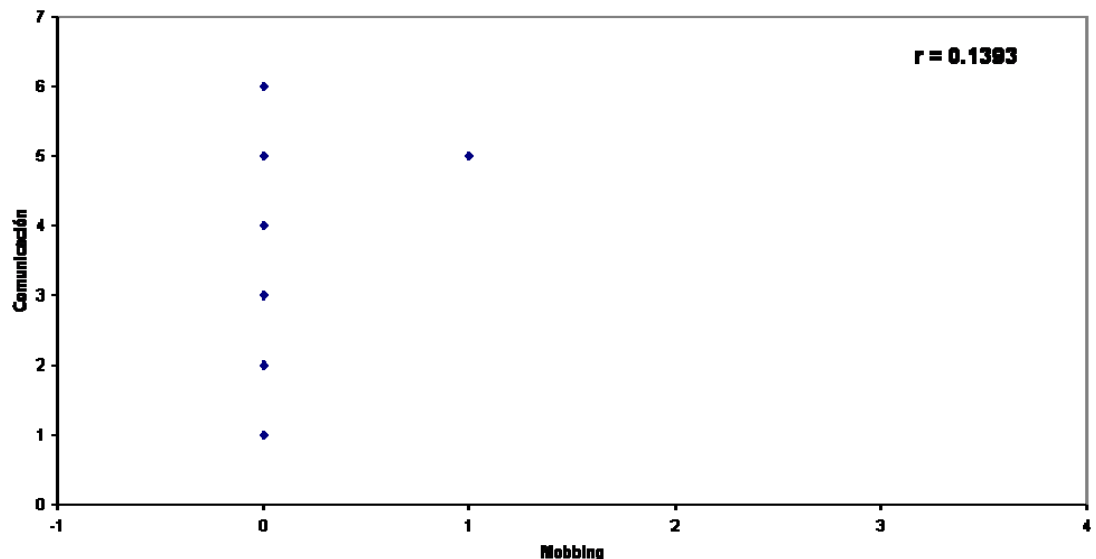
Nota: Acoso: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente.

Clima: 0= nada; 1= muy malo; 2= malo; 3= regular; 4= aceptable; 5= bueno; 6=excelente

8.16 Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Comunicación vs. Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Pública (pregunta 61)

En la figura 8.13 se observa la correlación entre el factor comunicación y la percepción de los trabajadores en relación al acoso laboral (pregunta 61). La correlación fue de 0.1139 es decir no hubo correlación como lo muestra la figura. Quiere decir que la comunicación no propicia el acoso laboral. Sin embargo en esta pregunta de opinión referente al acoso laboral, también la ponderación que le dieron los trabajadores oscila entre el “0” nada en absoluto hasta el “4” extremadamente. En relación al factor comunicación lo califican entre muy malo “1” y “6” excelente.

Figura 8.14. Correlación de Comunicación vs Encuesta del Acoso Laboral en la Empresa Pública (n=24)



Nota: Acoso: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente.

Clima: 0= nada; 1= muy malo; 2= malo; 3= regular; 4= aceptable; 5= bueno; 6=excelente

8.17 Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Comunicación vs. Acoso Laboral en la Empresa Pública. (Encuesta 60 estrategias)

La figura 8.14 muestra los resultados de la correlación del factor clima la comunicación y el acoso laboral pero considerando todas las preguntas de la encuesta de acoso laboral que son 60. Como se observa el 99% de los trabajadores dice que no sufre de acoso laboral, solo 1 dice que un poco a diferencia de cómo contestan a la pregunta sobre si piensan que el clima laboral propicia el acoso laboral (pregunta 61). El factor comunicación es calificado con "1" muy malo hasta "6" excelente. También se observa que no existió correlación entre ambos factores $r=0.1393$

Tabla 8.4. Frecuencia de evaluaciones del Acoso Laboral vs Comunicación en la Empresa Pública (n=24)

(Mobbing, Comunicación)	Frecuencia
(0 ,1)	1
(0 ,2)	2
(0 ,3)	4
(0 ,4)	3
(0 ,5)	12
(0 ,6)	1
(1 ,5)	1

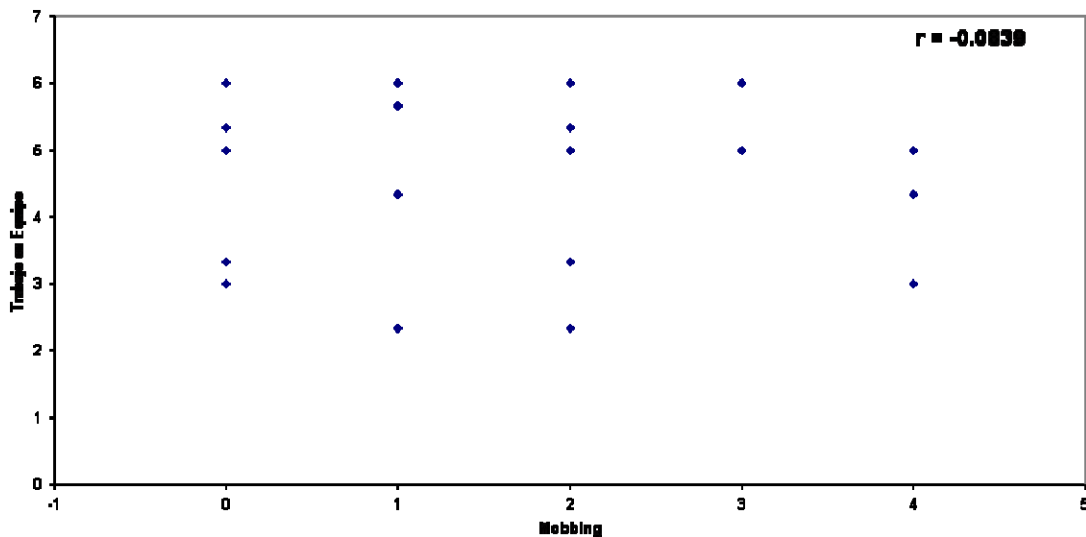
Nota: Acoso: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente.

Clima: 0= nada; 1= muy malo; 2= malo; 3= regular; 4= aceptable; 5= bueno; 6=excelente

8.18 Resultados de la frecuencia del Acoso Laboral vs. Comunicación por número de personas en la Empresa Pública (encuesta 60 estrategias).

La tabla 8.4 presenta los promedios del acoso laboral vs. La comunicación clarificando con esto la figura anterior (figura 8.14). Como se ve también el 79% de la muestra califica al factor comunicación entre “3” regular y “5” bueno. Esto es con el cuestionario de las 60 estrategias para destruir a un buen profesional. En tanto que el acoso laboral es calificado con “0” que significa nada en absoluto es decir no existe acoso laboral ni tampoco se le da ninguna relación con el factor comunicación.

Figura 8.15 Correlación de Trabajo en Equipo vs Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Pública (n=24)



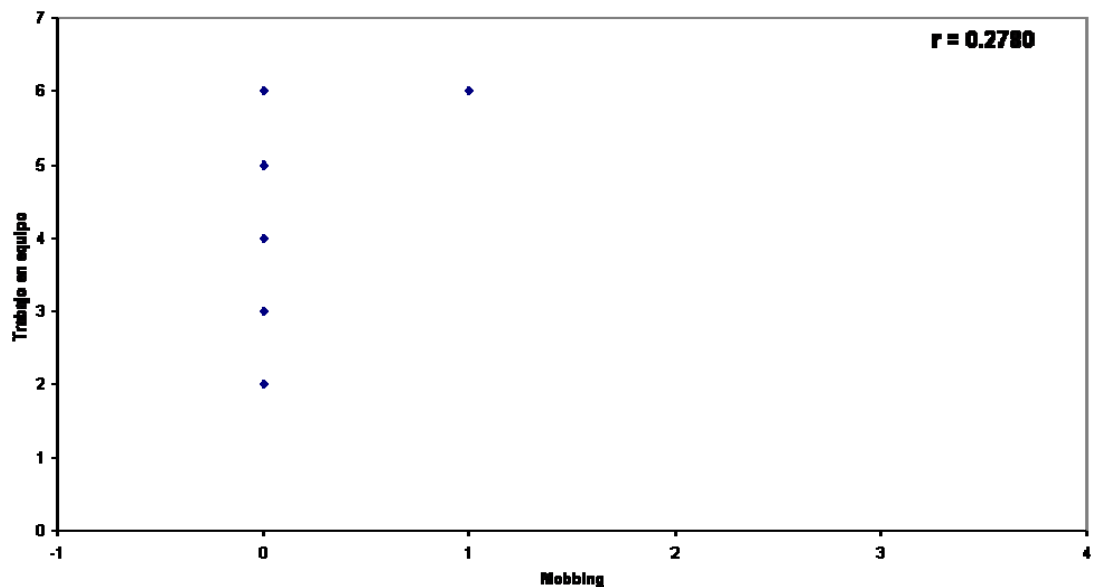
Nota: Acoso: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente.

Clima: 0= nada; 1= muy malo; 2= malo; 3= regular; 4= aceptable; 5= bueno; 6=excelente

8.19 Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Trabajo en Equipo vs Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Pública (Pregunta 61)

La figura 8.15 muestra la correlación del Trabajo en Equipo vs. Percepción del Acoso Laboral (pregunta 61 del cuestionario mobbing). Como se ve en la figura no hubo correlación entre estos dos factores, es decir el trabajo en equipo como uno de los aspectos del Clima Organizacional no propicia el acoso laboral ($r = -0.0839$). Sin embargo cuando a las personas se les hace una pregunta de opinión como es la pregunta 61, abren sus opciones de respuesta en este caso ponderan al acoso laboral de “0” nada en absoluto a “4” extremadamente, esto significa que piensan que sí hay acoso laboral pero no tiene relación con el trabajo en equipo. El trabajo en equipo en esta figura se observa que lo califican con: “2” malo a “6” excelente.

Figura 8.16 Correlación de Trabajo en Equipo vs Encuesta del Acoso Laboral en la Empresa Pública (n=24)



Nota: Acoso: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente.

Clima: 0= nada; 1= muy malo; 2= malo; 3= regular; 4= aceptable; 5= bueno; 6=excelente

8.20 Resultados de Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Trabajo en Equipo vs Acoso Laboral en la Empresa Pública (Encuesta 60 estrategias)

La figura 8.16 representa las respuestas de todos los empleados (24) de la empresa pública, a toda la encuesta de las 60 estrategias de acoso laboral. Como se puede observar tampoco existe correlación entre estos dos factores trabajo en equipo y acoso laboral $r = 0.2780$. Pero a diferencia de la figura anterior (8.15), aquí el acoso laboral es calificado por el 99% de los trabajadores con “0” que significa nada en absoluto, solo una persona lo califica con “1” que significa un poco. Esto quiere decir que cuando a las personas se les pregunta su opinión manifiestan que si hay acoso laboral y que afecta al clima organizacional; pero cuando contestan las 60 preguntas sobre si han sido víctimas de acoso laboral en su organización dicen que no. El trabajo en equipo como un aspecto del clima organizacional es calificado de: “2” malo; a “6” excelente.

Tabla 8.5 Frecuencia de evaluaciones del Acoso Laboral vs Trabajo en Equipo en la Empresa Pública (n=24)

(Mobbing, Trabajo en Equipo)	Frecuencia
(0, 2)	2
(0, 3)	4
(0, 4)	4
(0, 5)	10
(0, 6)	3
(1, 6)	1

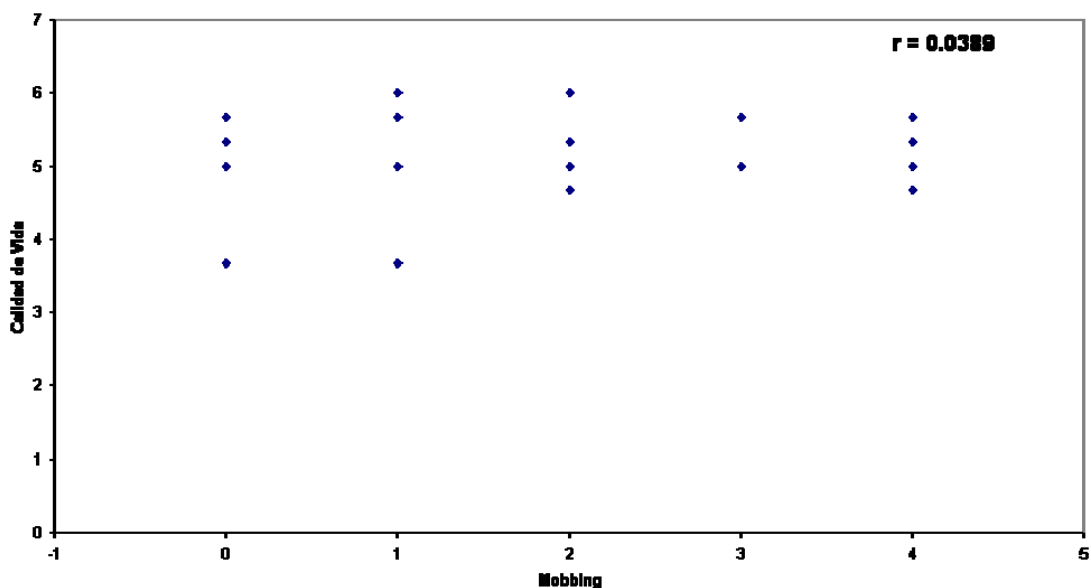
Nota: Acoso: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente.

Clima: 0= nada; 1= muy malo; 2= malo; 3= regular; 4= aceptable; 5= bueno; 6=excelente

8.21 Resultados de la frecuencia del Acoso Laboral vs. Trabajo en Equipo por número de personas en la Empresa Pública (Encuesta 60 estrategias)

La tabla 8.5 muestra más claramente cómo es calificado por los trabajadores estos dos factores acoso laboral y trabajo en equipo en relación a la figura 8.16. Como podemos observar el acoso laboral fue calificado con “0” por el 99% de los trabajadores y el trabajo en equipo fue calificado por el 75% de la muestra (18 personas) con: “3” regular; “4” aceptable y “5” bueno.

Figura 8.17. Correlación de Calidad de Vida vs. Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Pública (n=24)



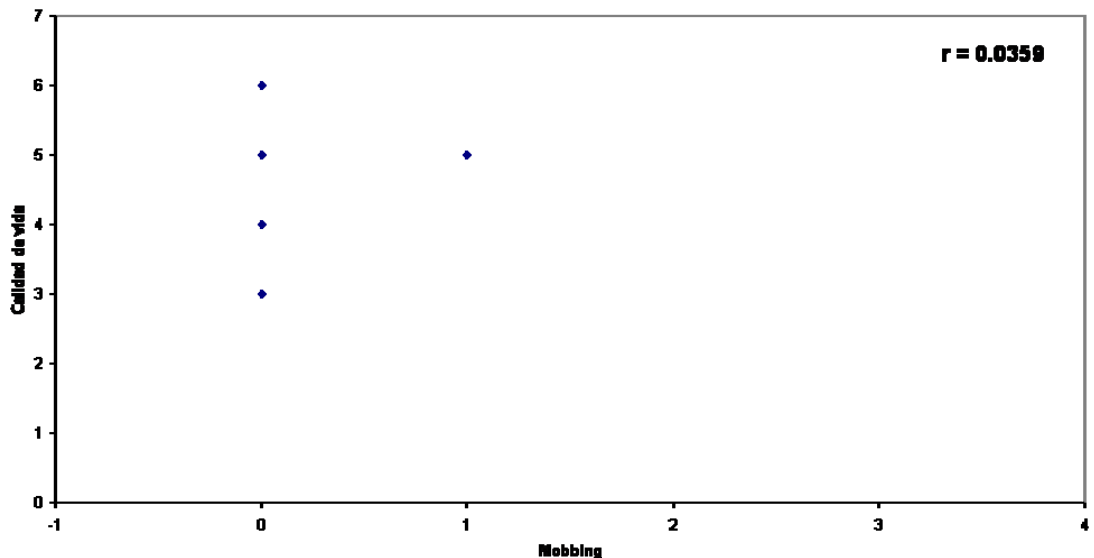
Nota: Acoso: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente.

Clima: 0= nada; 1= muy malo; 2= malo; 3= regular; 4= aceptable; 5= bueno; 6=excelente

8.22 Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Calidad de vida vs Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Pública (pregunta 61)

La figura 8.17 nos muestra la correlación del aspecto clima organizacional: Calidad de vida en el trabajo y por otro lado el acoso laboral pregunta 61 del cuestionario mobbing. Como se puede observar tampoco existió correlación entre ambos ya que el $r=0.0389$, sin embargo nos podemos dar cuenta que también hay personas que diversifican su opinión, pues hay quien lo califica con “0” nada en absoluto hasta las que lo calificaron con “4” extremadamente, quiere decir que su respuesta a esta pregunta es que consideran que sí existe acoso laboral y si afecta al clima organizacional aunque no correlacionan con el aspecto calidad de vida. Por otro lado el factor calidad de vida fue calificado con “3” regular hasta “6” excelente.

Figura 8.18. Correlación de Calidad de Vida vs Encuesta del Acoso Laboral en la Empresa Pública (n=24)



Nota: Acoso: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente.

Clima: 0= nada; 1= muy malo; 2= malo; 3= regular; 4= aceptable; 5= bueno; 6=excelente

8.23 Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Calidad de Vida vs. Acoso Laboral en la Empresa Pública (Encuesta 60 estrategias)

La figura 8.18 muestra la correlación de las 60 estrategias de acoso laboral y el factor del clima organizacional calidad de vida. Como se observa no existió correlación ya que su $r=0.0359$ significa que no existe correlación alguna, pues califican el 99% de la muestra con "0" que significa nada en absoluto es decir no existe acoso laboral en su organización. El factor calidad de vida fue calificado por el 87.5% de la muestra desde "3" regular; hasta "6" excelente.

Tabla 8.6. Frecuencia de evaluaciones del Acoso Laboral vs. Calidad de Vida en la Empresa Pública (n=24)

(Mobbing, Calidad de Vida)	Frecuencia
(0 ,3)	2
(0 ,4)	2
(0 ,5)	16
(0 ,6)	3
(1 ,5)	1

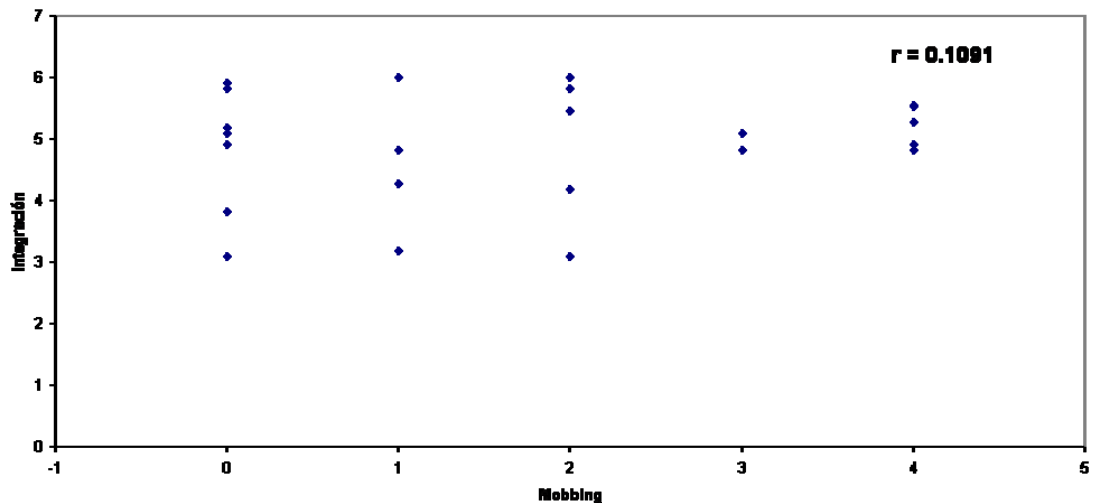
Nota: Acoso: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente.

Clima: 0= nada; 1= muy malo; 2= malo; 3= regular; 4= aceptable; 5= bueno; 6=excelente

8.24 Resultados de la frecuencia del Acoso Laboral vs Calidad de Vida por número de personas en la Empresa Pública (Encuesta 60 estrategias)

La tabla 8.6 nos muestra más claramente los resultados de la figura 8.18. Como se puede observar 16 personas califican al factor calidad de vida con “5” que significa buena; 3 personas con “6” excelente; 2 con “3” regular y “4” aceptable respectivamente. El factor acoso laboral fue calificado por 23 personas de las 24 con “0” nada en absoluto.

Figura 8.19. Correlación de Integración vs. Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Pública (n=24)



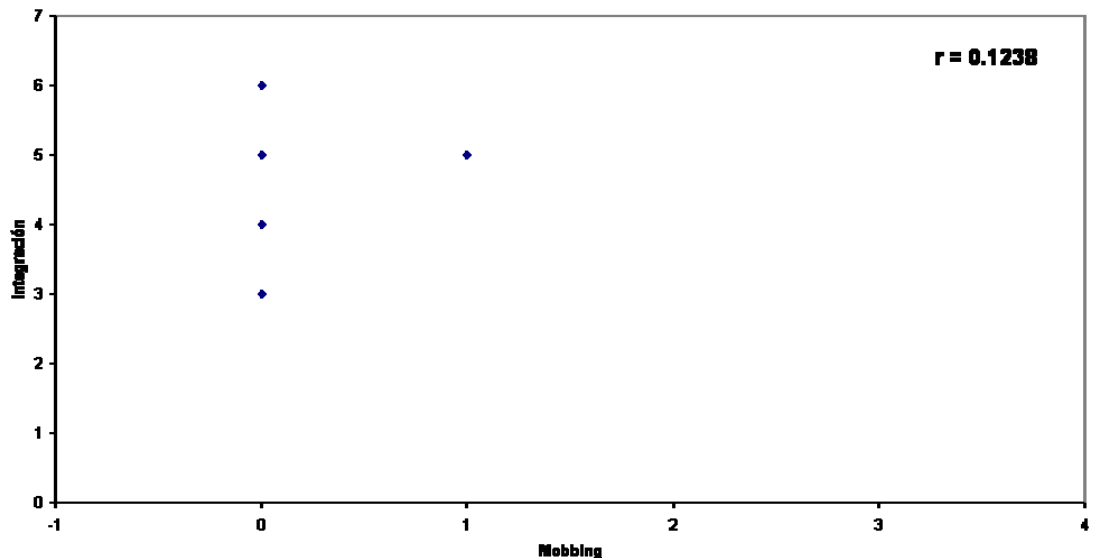
Nota: Acoso: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente.

Clima: 0= nada; 1= muy malo; 2= malo; 3= regular; 4= aceptable; 5= bueno; 6=excelente

8.25 Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Integración vs Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Pública (Pregunta 61)

La figura 8.19 muestra la correlación del factor del clima organizacional **Integración** con el factor **acoso laboral** (pregunta 61 cuestionario mobbing). Como se puede observar no existió correlación entre ambos factores ya que su $r=0.1091$ que significa que no existe correlación entre ambos. Sin embargo se puede observar también que la opinión de los empleados sobre si existe acoso laboral y éste afecta al clima organizacional fluctúa entre calificaciones de “0” nada en absoluto hasta “4” extremadamente, lo que no ha sucedido cuando los mismos empleados contestan todo el cuestionario de 60 estrategias para destruir a un buen profesional, se muestra en la figura 8.20. El factor integración tiene calificaciones desde “3” regular, hasta “6” excelente.

Figura 8.20. Correlación de Integración vs Encuesta del Acoso Laboral en la Empresa Pública (n=24)



Nota: Acoso: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente.

Clima: 0= nada; 1= muy malo; 2= malo; 3= regular; 4= aceptable; 5= bueno; 6=excelente

8.26 Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Integración vs Acoso Laboral en la Empresa Pública (encuesta 60 estrategias)

La figura 8.20 demuestra que no existió correlación de Pearson entre el factor integración dentro del clima organizacional y la percepción del acoso laboral $r = 0.1238$. Aquí nos podemos dar cuenta que cuanto los empleados contestan todo el cuestionario de acoso laboral expresan en sus respuestas no ser víctimas de acoso laboral y no encuentran relación alguna entre este factor y la integración dentro del personal. A diferencia de cuando dan su opinión que expresan que sí existe el acoso y que puede afectar al clima organizacional como se explica en la figura anterior. Por otro lado el factor integración fue calificado en esta empresa pública desde “3” regular hasta “6” excelente.

Tabla 8.7. Frecuencia de evaluaciones del Acoso Laboral vs. Integración en la Empresa Pública (n=24)

(Mobbing, Integración)	Frecuencia
(0,3)	4
(0,4)	8
(0,5)	8
(0,6)	3
(1,5)	1

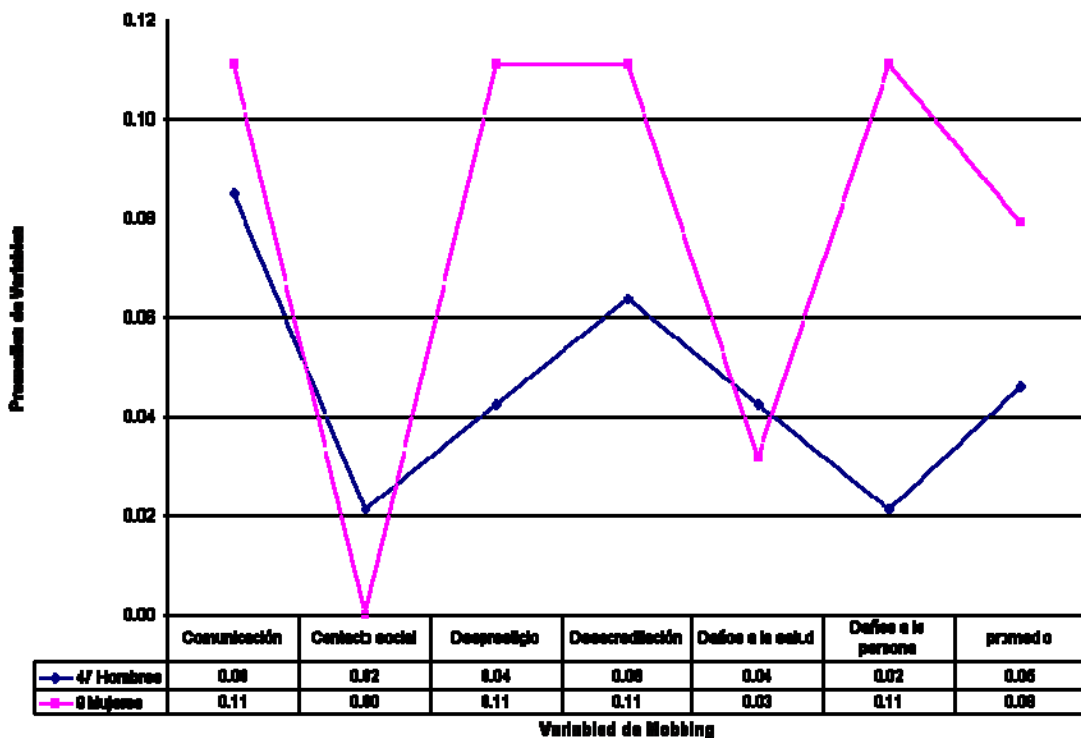
Nota: Acoso: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente.

Clima: 0= nada; 1= muy malo; 2= malo; 3= regular; 4= aceptable; 5= bueno; 6=excelente

8.27 Resultados de la frecuencia del Acoso Laboral vs Integración por número de personas en la Empresa Pública. (Encuesta 60 estrategias)

En la tabla 8.7 se marca más claramente el puntaje que cada trabajador dio a cada uno de los factores acoso laboral con “0” el 99% de los trabajadores y el factor integración fue calificado con “3” regular 4 personas; “4” aceptable 8 personas; “5” bueno 8 personas y “6” excelente 3 personas. Que representan el 95.83% de la muestra en esta organización.

Figura 8.21 Estrategias del Acoso Laboral vs Género en la Empresa Privada (n=56)

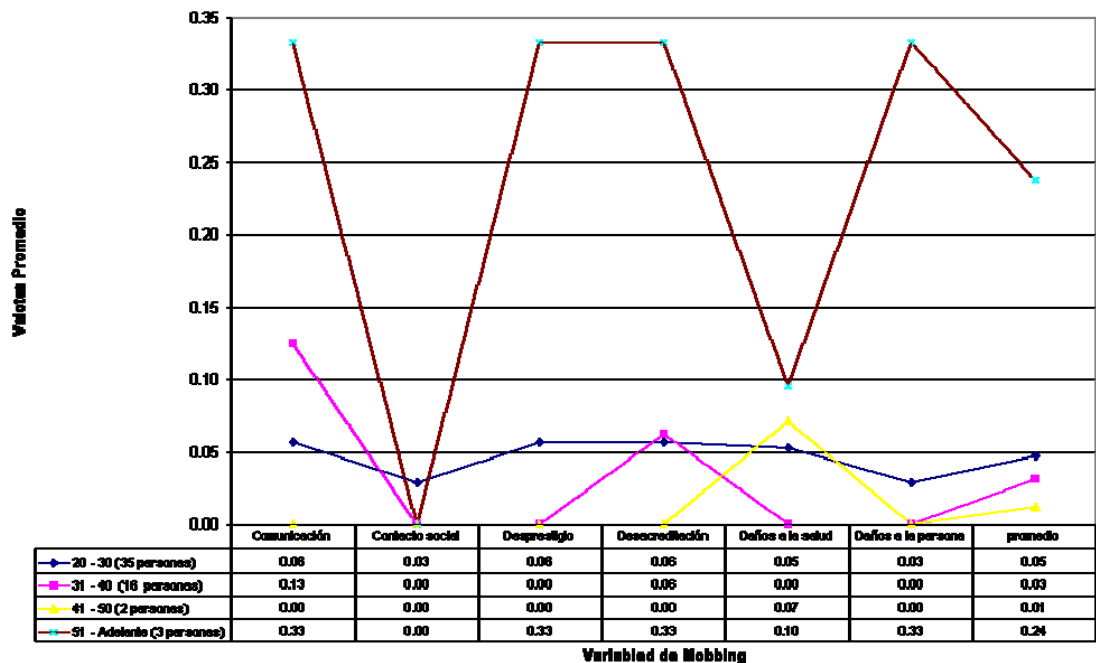


Nota: 0=nada; 1=un poco, 2=moderado; 3=mucho

8.28 Resultados Empresa Privada del mobbing (6 estrategias) vs. Género

La figura 8.14 muestra la **relación del género** y las **6 estrategias de mobbing** para desacreditar a un buen profesional. Como lo muestra la figura 8.4, **el promedio mayor del acoso se dio en las mujeres** (línea rosa) más que en los hombres (línea azul). **Y en el caso de las mujeres la mayor correlación se dio con las estrategias: comunicación (0.11), desprestigio (0.11), desacreditación (0.11) y daños a su persona (0.11)**. Y en los hombres la mayor relación fue con las estrategias de acoso: comunicación (0.09) y desacreditación (0.06) pero en menor promedio que en las mujeres.

Figura 8.22 Estrategias del Acoso Laboral vs Rango de Edad en la Empresa Privada (n=56)



Nota: 0=nada; 1=un poco, 2=moderado; 3=mucho

8.29 Resultados Empresa Privada del mobbing (6 estrategias) vs Rango de Edad

En la figura 8.22 se muestra la relación entre el **mobbing y rango de edades** en la empresa privada. Y nos dice que **existió mayor relación entre mobbing vs personas de 51 años en adelante (línea café)**; lo sigue mobbing vs personas de 31 a 40 años (línea rosa); después con menor promedio mobbing vs. Personas de 31 a 40 años (línea azul), y por último mobbing vs. Personas de 41 a 50 años (línea amarilla). Ahora bien **dentro de las personas de 51 años en adelante se dio una relación mayor con las estrategias de acoso: comunicación, desprestigio, despersonalización y daños a la persona, con un promedio de del 0.33 en todos los casos.**

Figura 8.23 Estrategias del Acoso Laboral vs Estado Civil en la Empresa Privada (n=56)

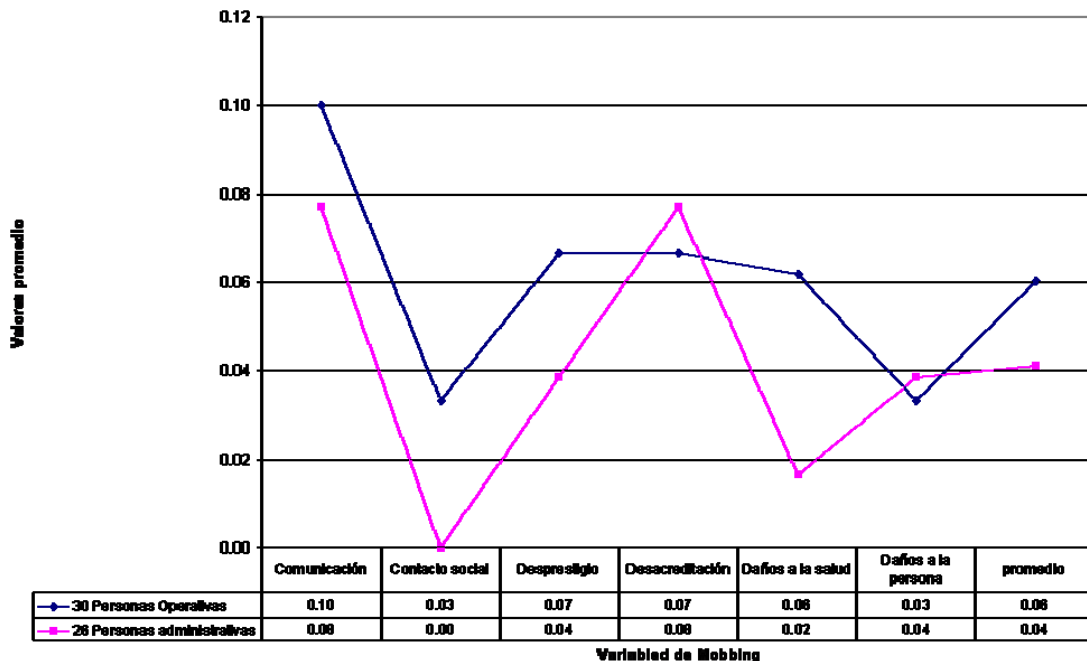


Nota: 0=nada; 1=un poco, 2=moderado; 3=mucho

8.30 Resultados Empresa Privada del mobbing (6 estrategias) vs Estado Civil

La figura 8.23 muestra la relación entre **el mobbing vs. Estado civil**, y nos damos cuenta que en donde se dio **mayor promedio fue con las personas casadas (línea rosa)**; mucho menos con las personas solteras (línea azul); y se puede decir que nada con las personas en unión libre. Referente a la relación estado civil (**personas casadas**) vs. **Mobbing**, **el promedio mayor se presentó con las estrategias de acoso: comunicación 0.13, despersonalización 0.11 y desprestigio 0.08**. Y en los solteros en menor grado con la estrategia de acoso daños a la salud; y en el estado civil de unión libre no se manifestó ninguna relación.

Figura 8.24 Estrategias del Acoso Laboral vs Tipo de Puesto en la Empresa Privada (n=56)

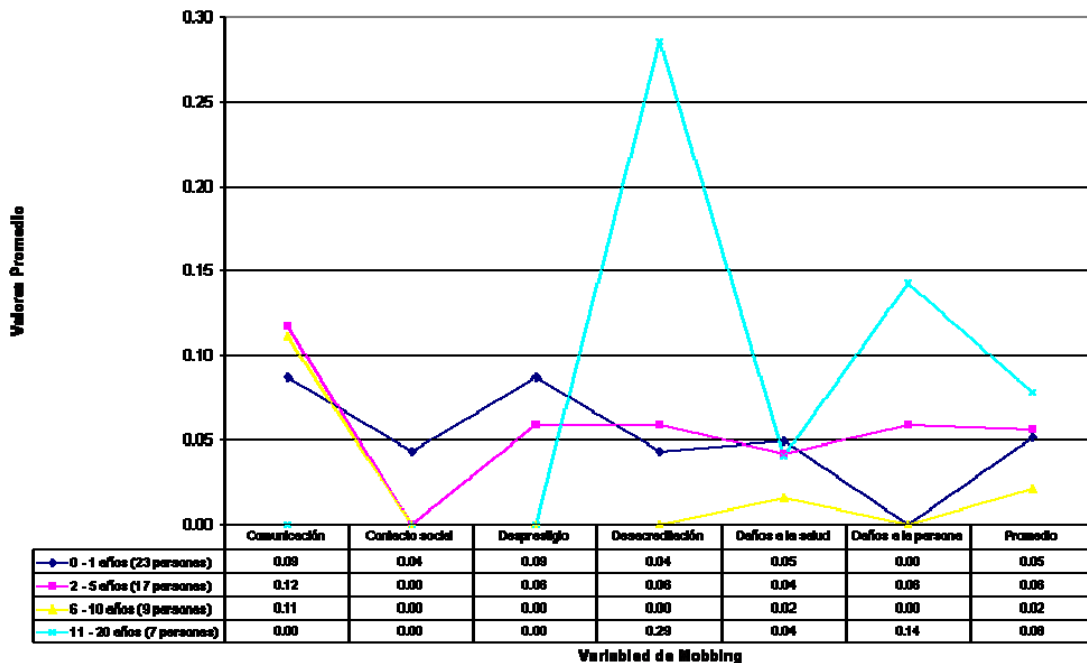


Nota: 0=nada; 1=un poco, 2=moderado; 3=mucho

8.31 Resultados Empresa Privada del mobbing (6 estrategias) vs Tipo de Puesto

La figura 8.24 muestra la relación del **mobbing y tipo de puesto en la empresa privada**. Nos dice que existió **mayor relación entre el acoso y personal operativo (línea azul)**; y menor entre acoso y personal administrativo (línea rosa). El **promedio mayor en el personal operativo y las estrategias de acoso** fueron: **Comunicación 0.10; Desprestigio 0.7 y desacreditación 0.06**; y **Daños a la salud 0.06**. En el personal administrativo y estrategias de acoso el promedio mayor fue: comunicación 0.08 y desacreditación 0.08.

Figura 8.25 Estrategias del Acoso Laboral vs Antigüedad en la Empresa Privada (n=56)

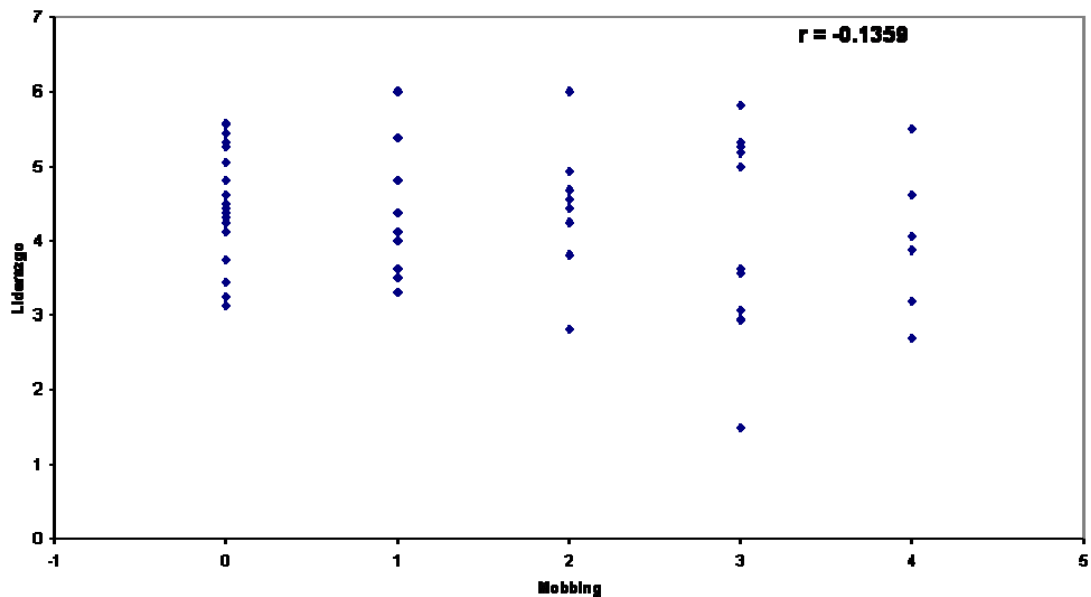


Nota: 0=nada; 1=un poco, 2=moderado; 3=mucho

8.32 Resultados Empresa Privada del mobbing (6 estrategias) vs Antigüedad

La figura 8.25 muestra la relación del **mobbing y la antigüedad en la empresa privada. El mayor promedio se dio mobbing vs. Personal de 11 a 20 años de antigüedad (línea azul claro. La relación mayor de esta variable con las estrategias de acoso fue con: Desacreditación 0.29 y Daños a la persona 0.14. Los otros rangos de antigüedad no tuvieron una significación mayor como lo muestra la figura.**

Figura 8.26 Correlación del Liderazgo vs Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Privada (n=56)



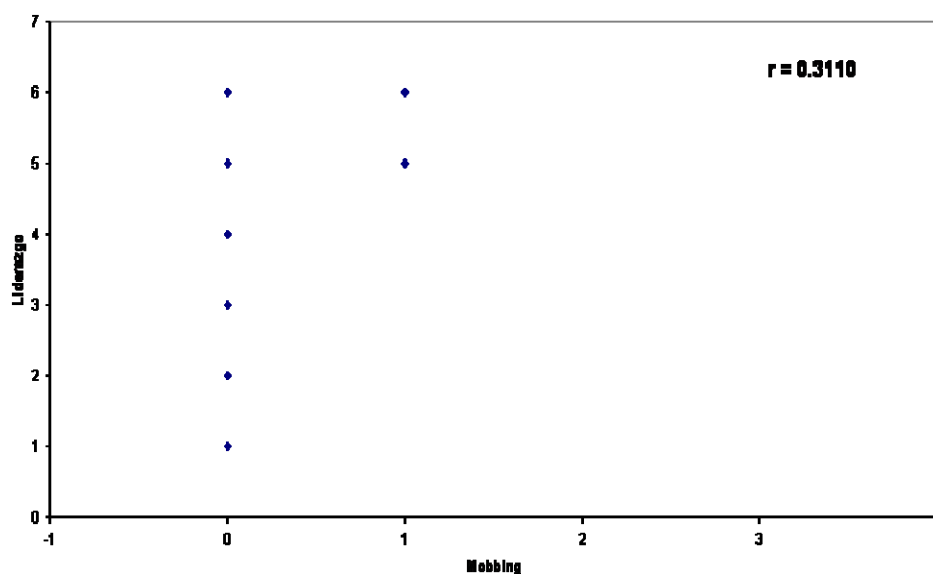
Nota: Acoso: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente.

Clima: 0= nada; 1= muy malo; 2= malo; 3= regular; 4= aceptable; 5= bueno; 6=excelente

8.33 Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Liderazgo vs Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Privada (pregunta 61).

La figura 8.26 muestra la correlación entre los factores: liderazgo vs. Percepción del acoso laboral (pregunta 61, cuestionario mobbing). Como podemos observar el coeficiente de correlación de Pearson que fue de -0.1359 y esto nos dice que no hubo correlación. Sin embargo como se ha venido observando en este estudio correlacional, existe diversidad en la calificación que se le dio a la opinión de los trabajadores referente si existe acoso laboral en sus organizaciones y si éste repercute en el Clima Organizacional (pregunta 61 cuestionario mobbing) ya que ponderan desde “0” nada en absoluto; hasta “4” excesivamente. Por otro lado el factor Liderazgo fue calificado por el 87.5% de la muestra (total de 56 personas) con: “3” regular; “4” aceptable; y “5” bueno.

Figura 8.27 Correlación del Liderazgo vs Encuesta del Acoso Laboral en la Empresa Privada (n=56).



Nota: Acoso: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente.

Clima: 0= nada; 1= muy malo; 2= malo; 3= regular; 4= aceptable; 5= bueno; 6=excelente

8.34 Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Liderazgo vs Acoso Laboral en la Empresa Privada (encuesta 60 estrategias)

La figura 8.27 nos muestra la correlación de los factores: Liderazgo vs. Acoso laboral en la empresa privada utilizando como instrumento todo el cuestionario sobre acoso laboral de 60 estrategias. Como se ve no hubo correlación y a diferencia de la figura 8.26 el 99% de la muestra total de trabajadores encuestados manifiesta que no existe acoso calificándolo con “0” nada en absoluto. El factor Liderazgo lo califican como bueno, aceptable y regular, y por supuesto que consideran que el Liderazgo no tiene que ver en nada sobre la existencia de acoso laboral.

Tabla 8.8 Frecuencia de evaluaciones del Liderazgo vs Encuesta del Acoso Laboral en la Empresa Privada (n=56)

(Mobbing,Liderazgo)	Frecuencia
(0 ,1)	1
(0 ,2)	3
(0 ,3)	14
(0 ,4)	23
(0 ,5)	12
(0 ,6)	1
(1 ,5)	1
(1 ,6)	1

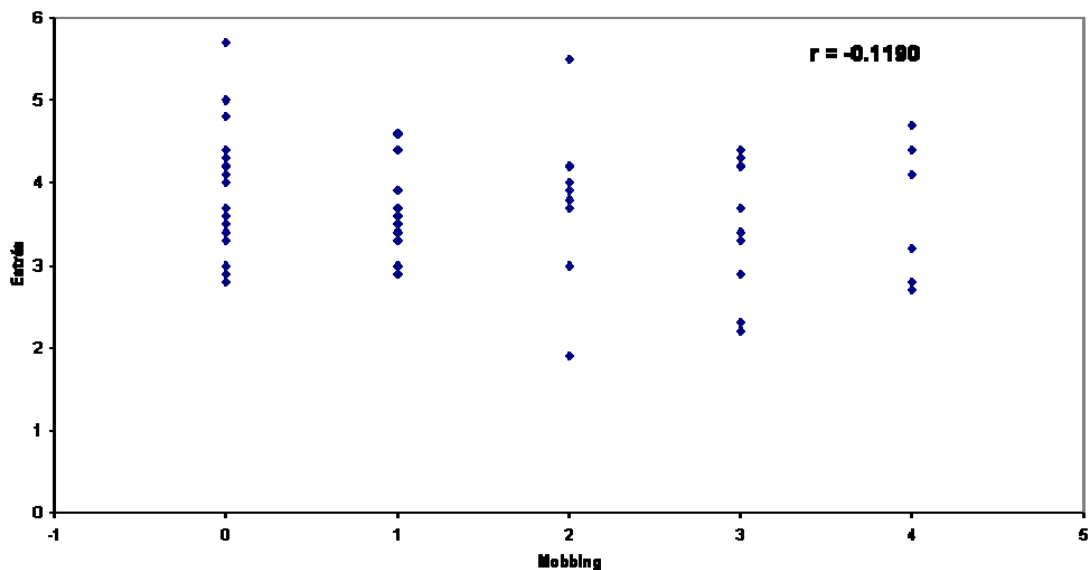
Nota: Acoso: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente.

Clima: 0= nada; 1= muy malo; 2= malo; 3= regular; 4= aceptable; 5= bueno; 6=excelente

8.35 Resultados de la frecuencia del Acoso Laboral vs Liderazgo en la Empresa Privada (encuesta 60 estrategias).

La tabla 8.8 muestra más claramente los resultados de la figura 8.27, que se traduce literalmente en que el 99% de los trabajadores calificó el acoso laboral con “0” nada en absoluto, solo dos personas lo ponderan con “1” que significa un poco. Por otro lado el Liderazgo es calificado por 23 personas con “4” que quiere decir aceptable; 12 personas con “5” que significa bueno; y 14 personas con “3” regular; que hacen un total de 49 personas de las 56 encuestadas que significan el 87.5% de la muestra.

Figura 8.28 Correlación del Estrés vs Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Privada (n=56)



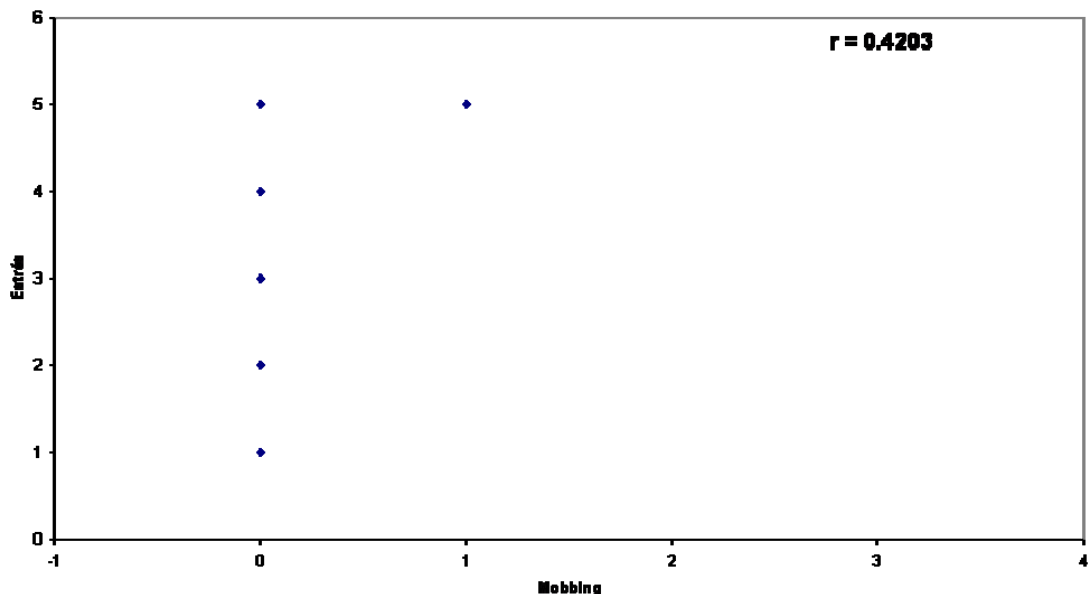
Nota: Acoso: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente.

Clima: 0= nada; 1= muy malo; 2= malo; 3= regular; 4= aceptable; 5= bueno; 6=excelente

8.36 Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Estrés vs Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Privada (pregunta 61)

En la figura 8.28 se puede observar la correlación de los factores del clima organizacional: Estrés vs. Percepción del Acoso Laboral (pregunta 61). El coeficiente de correlación de Pearson aquí fue de: $r = -0.1190$, que significa que no existió correlación. Pero se ve otra vez como existió diversidad en la opinión en cuanto a la existencia de acoso laboral y su repercusión en el clima organizacional ya que las personas “opinan” que sí existe acoso laboral pues lo ponderan desde: “0” que significa nada en absoluto hasta “4” excesivamente; sin embargo no ven ninguna relación entre el estrés organizacional y el acoso laboral. Por otro lado el factor estrés fue calificado con “3” regular y “4” aceptable.

Figura 8.29 Correlación del Estrés vs Encuesta del Acoso Laboral en la Empresa Privada (n=56)



Nota: Acoso: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente.

Clima: 0= nada; 1= muy malo; 2= malo; 3= regular; 4= aceptable; 5= bueno; 6=excelente

8.37 Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Estrés vs Acoso Laboral en la Empresa Privada (encuesta 60 estrategias).

En la figura 8.29 se analiza la correlación del Estrés vs. Acoso Laboral pero aplicando toda la encuesta de 60 estrategias de mobbing. En este caso se puede observar que el coeficiente de correlación de Pearson fue de: $r=0.4203$, esto significa que no hubo correlación entre ambos factores, pero otra vez el 99% de la muestra (56 personas en total), marca con “0” nada en absoluto, sobre la existencia de acoso laboral a diferencia de lo que se marca en la figura 8.28 donde los empleados opinan que sí hay acoso laboral. El factor estrés como se puede observar fue calificado entre “3” regular y “4” aceptable por el 82.14% del total de la muestra (56 personas).

Tabla 8.9 Frecuencia de evaluaciones del Estrés vs Acoso Laboral en la Empresa Privada (n=56)

(Mobbing,Estrés)	Frecuencia
(0 ,1)	1
(0 ,2)	8
(0 ,3)	28
(0 ,4)	16
(0 ,5)	1
(1 ,5)	2

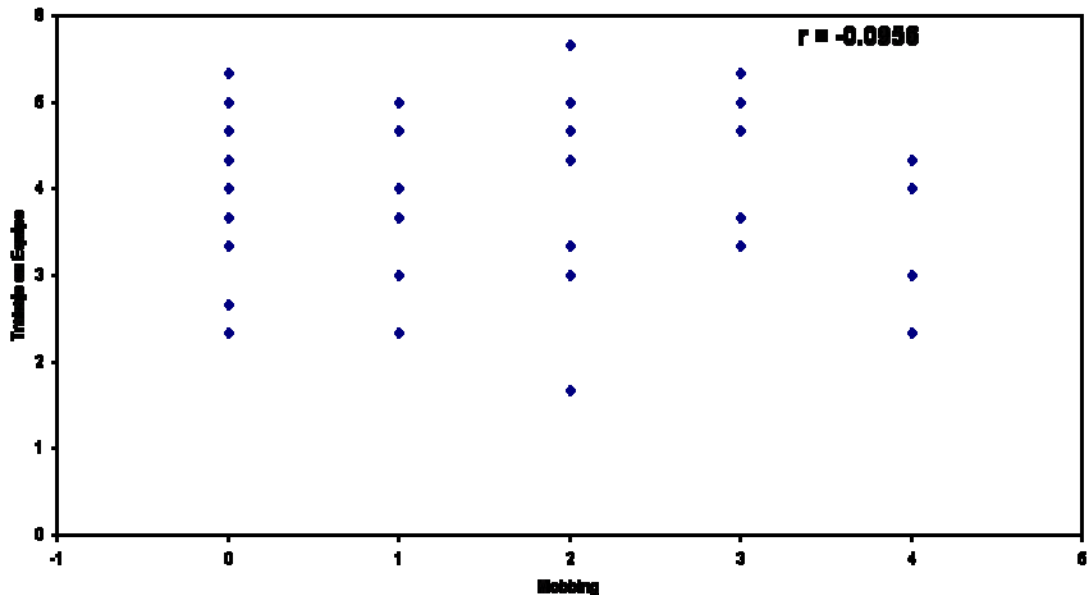
Nota: Acoso: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente.

Clima: 0= nada; 1= muy malo; 2= malo; 3= regular; 4= aceptable; 5= bueno; 6=excelente

8.38 Resultados de la frecuencia del Acoso Laboral vs. Estrés en la Empresa Privada (encuesta de 60 estrategias)

La tabla 8.9 muestra claramente como se dividió la ponderación de los factores estrés vs. Acoso laboral con aplicación de todo el cuestionario de las 60 estrategias del mobbing. Como se observa el acoso laboral fue calificado con "0" nada en absoluto por el 99% de la muestra de un total de 56 personas. En relación al factor estrés 28 personas lo califican con "3" que significa regular; 16 personas con "4" aceptable y 8 personas con "2" malo. Esto da un total de 46 personas que significan el 82.14% de la población total de 56 personas encuestadas.

Figura 8.30 Correlación del Trabajo en Equipo vs. Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Privada (n=56)



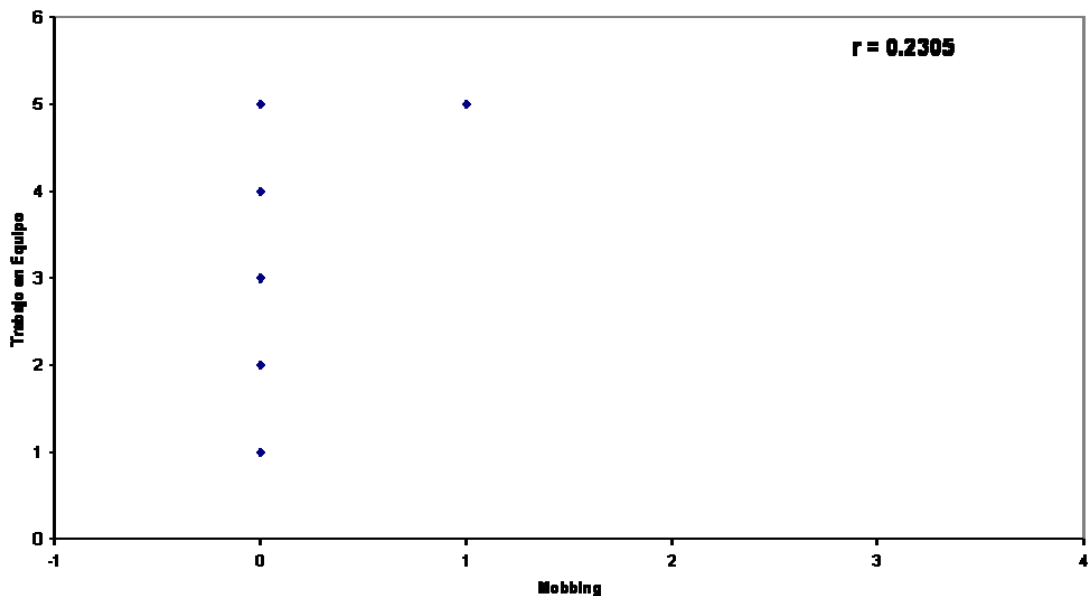
Nota: Acoso: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente.

Clima: 0= nada; 1= muy malo; 2= malo; 3= regular; 4= aceptable; 5= bueno; 6=excelente

8.39 Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Trabajo en Equipo vs Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Privada (Pregunta 61)

La figura 8.30 nos muestra la correlación de los factores trabajo en equipo vs. Percepción del acoso laboral, lo cual de acuerdo al resultado del coeficiente de correlación de Pearson es de $r = -0.0956$ no hubo correlación. Sin embargo también se puede observar que el factor acoso laboral fue calificado entre “0” nada en absoluto hasta “4” excesivamente. Esto denota la inconsistencia entre las respuestas que se dieron en cuanto a la opinión de los trabajadores y las que se dieron al contestar toda la encuesta de 60 estrategias. “4” aceptable; “3” regular y “5” bueno.

Figura 8.31 Correlación del Trabajo en Equipo vs Encuesta del Acoso Laboral en la Empresa Privada (n=56)



Nota: Acoso: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente.

Clima: 0= nada; 1= muy malo; 2= malo; 3= regular; 4= aceptable; 5= bueno; 6=excelente

8.40 Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Trabajo en Equipo vs Acoso Laboral en la Empresa Privada (encuesta de 60 estrategias)

La figura 8.31 muestra que tampoco hubo ninguna correlación entre los factores Trabajo en Equipo vs. Acoso Laboral en la empresa privada y aun cuando cada trabajadores encuestado contestó todas y cada una de las preguntas sobre estrategias de acoso laboral, pues se puede observar que el 99% de los trabajadores lo califica con “0” nada en absoluto y sólo uno lo hace con “1” un poco. En cuanto al factor Trabajo en Equipo le dan una calificación de 5 “bueno”; “4” aceptable y “3” regular.

Tabla 8.10 Frecuencia de evaluaciones del Trabajo en Equipo vs. Acoso Laboral en la Empresa Privada (n=56)

(Mobbing, Trabajo en Equipo)	Frecuencia
(0 ,1)	1
(0 ,2)	4
(0 ,3)	15
(0 ,4)	20
(0 ,5)	14
(1 ,5)	2

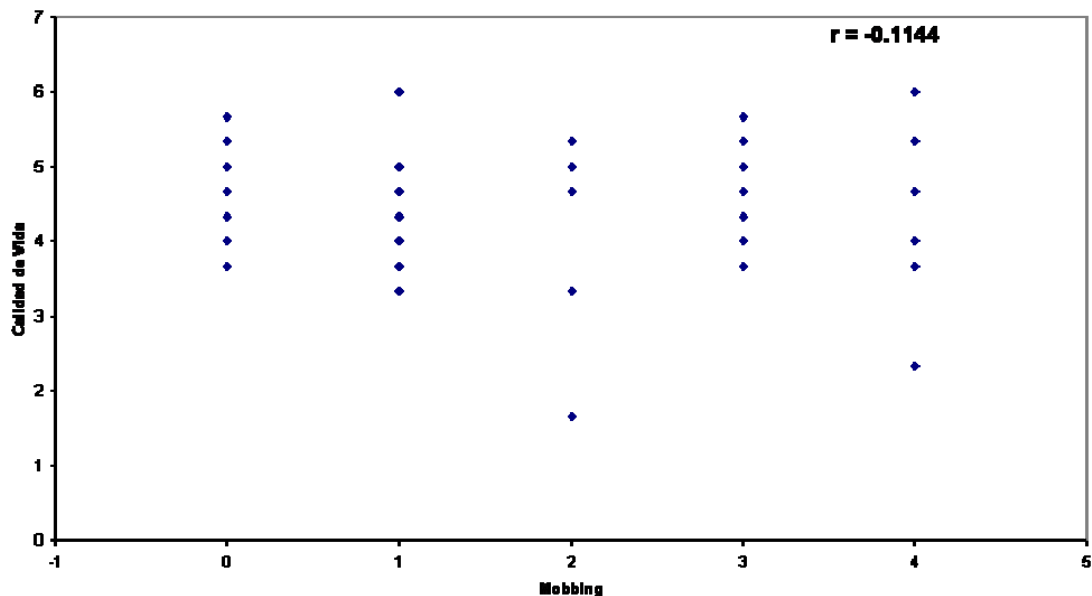
Nota: Acoso: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente.

Clima: 0= nada; 1= muy malo; 2= malo; 3= regular; 4= aceptable; 5= bueno; 6=excelente

8.41 Resultados de la frecuencia del Acoso Laboral vs Trabajo en Equipo en la Empresa Privada (encuesta 60 estrategias)

La tabla 8.10 nos muestra más claramente los resultados de la encuesta en promedios por persona, de esta forma se puede observar que el acoso laboral fue calificado con “0” nada en absoluto, por el 99% de los trabajadores. El factor Trabajo en Equipo lo ponderaron de la siguiente manera: 20 empleados lo calificaron con “4” aceptable; 15 con “3” regular y 14 con “5” que quiere decir bueno. Da un total de 49 personas de 56, que representan el 89.29% de la muestra total.

Figura 8.32 Correlación de Calidad de Vida vs. Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Privada (n=56)



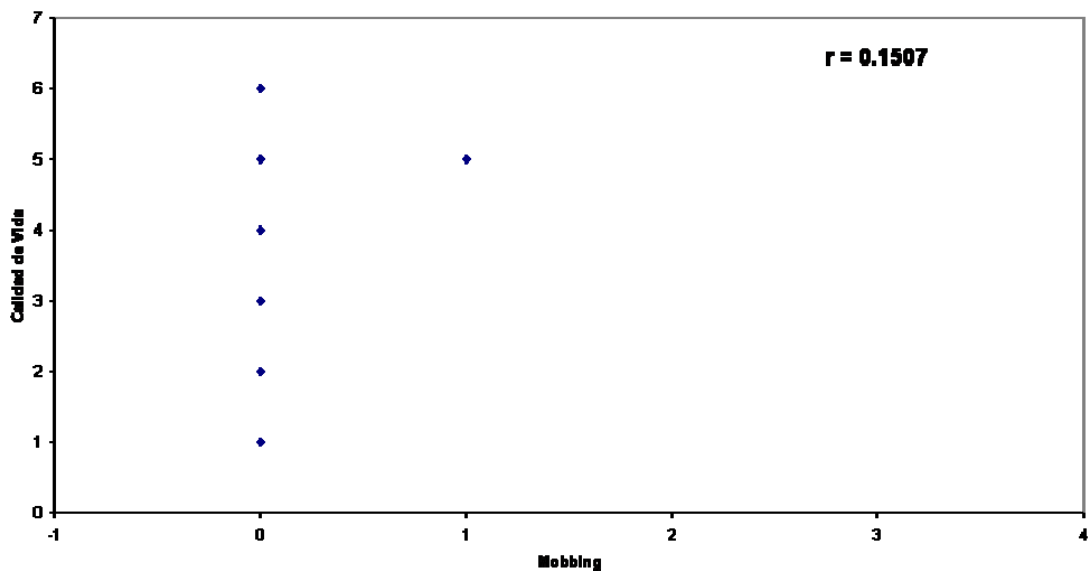
Nota: Acoso: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente.

Clima: 0= nada; 1= muy malo; 2= malo; 3= regular; 4= aceptable; 5= bueno; 6=excelente

8.42 Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Calidad de Vida vs Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Privada (pregunta 61)

La figura 8.32 muestra la correlación de los factores Calidad de Vida vs. Percepción del acoso laboral (pregunta 61). El coeficiente de correlación de Pearson en esta relación fue de -0.1144, lo que significa que no hubo correlación; sin embargo cabe hacer notar que una vez más cuando a los encuestados se les pregunta su opinión si existe acoso laboral y éste afecta al clima, como se ve en la gráfica sus respuestas oscilan entre el “0” quien dice que nada en absoluto hasta el que opina que si “4” Excesivamente, a diferencia de lo que piensan cuando contestan toda la encuesta de 60 estrategias del mobbing. Esto se verá mejor en la figura siguiente. Por otro lado el factor Calidad de Vida fue ponderado: con “3” regular; “4” aceptable y “5” bueno.

Figura 8.33 Correlación de Calidad de Vida vs Encuesta del Acoso Laboral en la Empresa Privada (n=56)



Nota: Acoso: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente.

Clima: 0= nada; 1= muy malo; 2= malo; 3= regular; 4= aceptable; 5= bueno; 6=excelente

8.43 Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Calidad de Vida vs Acoso Laboral en la Empresa Privada (encuesta 60 estrategias)

En la figura 8.33 se observa la correlación de los factores Calidad de vida vs. El Acoso Laboral pero aquí se aplicó toda la encuesta de las 60 estrategias de Acoso. El coeficiente de correlación de Pearson fue de: $r = 0.1507$, esto muestra que no hubo correlación entre estos dos factores. Aquí a diferencia de la figura anterior (8.32) podemos observar que la calificación que da el 99% de la muestra de los trabajadores al acoso laboral es de "0" nada en absoluto, es decir no hay acoso laboral. Por otro lado el factor Calidad de Vida en el trabajo es calificado entre regular "3"; aceptable "4" y "bueno".

Tabla 8.11 Frecuencia de evaluaciones de la Calidad de Vida vs Acoso Laboral en la Empresa Privada (n=56)

(Mobbing, Calidad de Vida)	Frecuencia
(0 ,1)	1
(0 ,2)	1
(0 ,3)	8
(0 ,4)	20
(0 ,5)	22
(0 ,6)	2
(1 ,5)	2

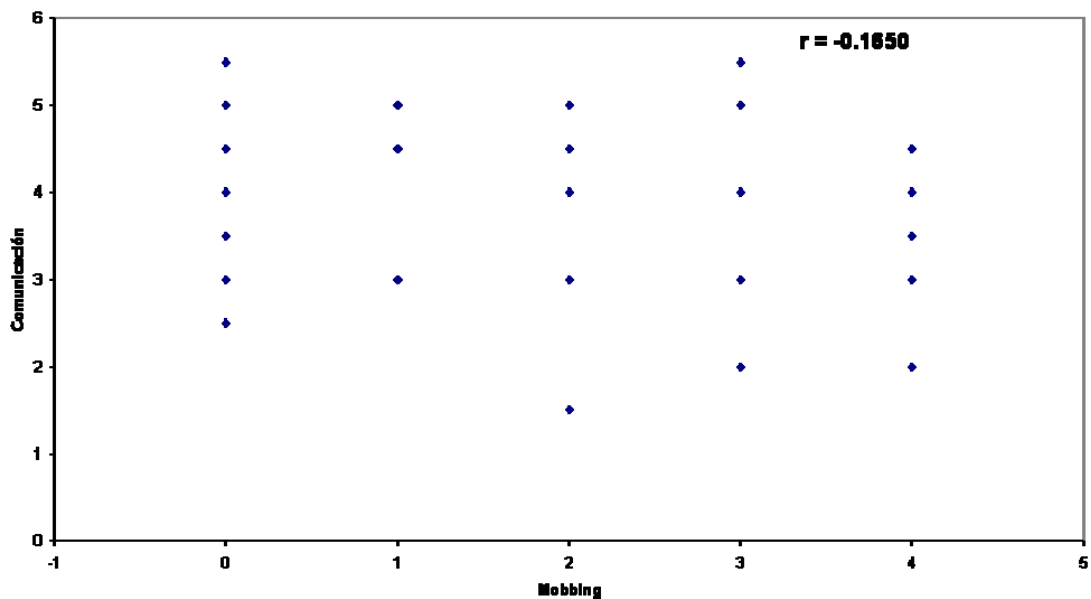
Nota: Acoso: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente.

Clima: 0= nada; 1= muy malo; 2= malo; 3= regular; 4= aceptable; 5= bueno; 6=excelente

8.44 Resultados de la frecuencia del factor Acoso Laboral vs Calidad de Vida en la Empresa Privada (encuesta 60 estrategias)

La tabla 8.11 muestra más claramente los resultados del análisis anterior en la figura 8.33 por número de personas. Como se puede observar el Mobbing fue calificado con “0” nada en absoluto por el 99% de la muestra total de trabajadores encuestados (56). El factor Calidad de Vida en el Trabajo se ponderó de la siguiente manera: 22 personas lo calificaron con “5” buena; 20 personas con “4” aceptable y 8 con “3” regular, que da un total de 50 trabajadores de 56; esto representa el 89.28% del personal encuestado.

Figura 8.34 Correlación de la Comunicación vs. Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Privada (n=56)



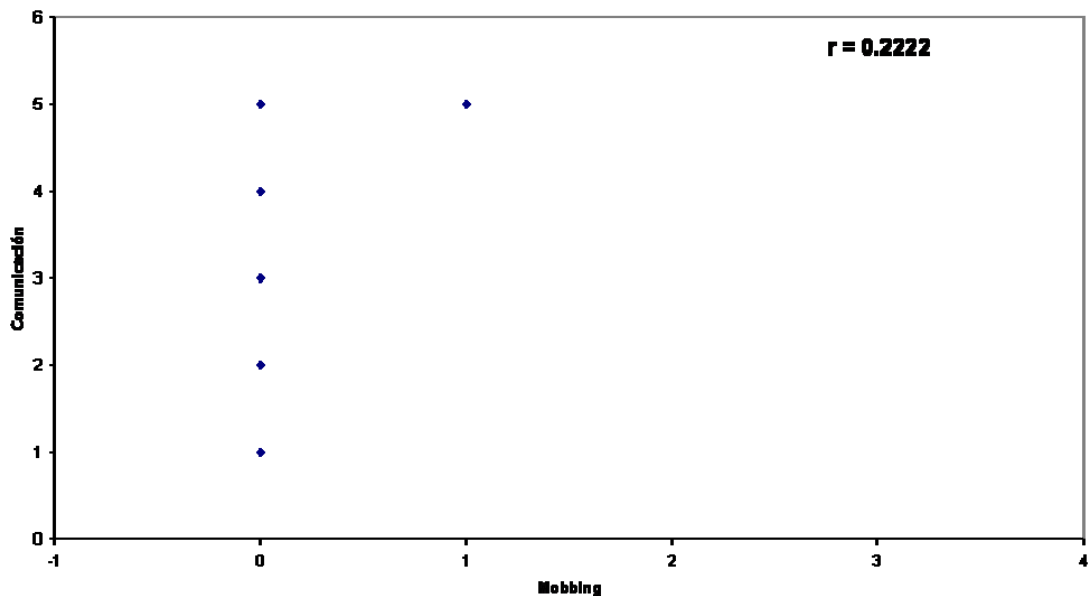
Nota: Acoso: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente.

Clima: 0= nada; 1= muy malo; 2= malo; 3= regular; 4= aceptable; 5= bueno; 6=excelente

8.45 Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Comunicación vs Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Privada (Pregunta 61)

En la figura 8.34 se observa la correlación entre los factores Comunicación vs. Percepción del acoso laboral en la empresa privada. El coeficiente de correlación de Pearson aquí fue de $r=-0.1650$ esto habla de que no existió correlación entre ambos factores. Pero por otro lado podemos ver que las respuestas de los trabajadores sobre si existe acoso laboral en esta organización oscilan del "0" nada en absoluto hasta "4" extremadamente. El factor comunicación fue calificado como "4" aceptable; "3" regular.

Figura 8.35 Correlación de la Comunicación vs Encuesta del Acoso Laboral en la Empresa Privada (n=56)



Nota: Acoso: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente.

Clima: 0= nada; 1= muy malo; 2= malo; 3= regular; 4= aceptable; 5= bueno; 6=excelente

8.46 Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Comunicación vs Acoso Laboral en la Empresa Privada (encuesta 60 estrategias)

La figura 8.35 muestra la correlación entre los factores comunicación vs. Acoso laboral en la empresa privada. A diferencia de la figura anterior 8.34 el análisis de los resultados aquí es sobre la aplicación de toda la encuesta de 60 estrategias del mobbing. El coeficiente de correlación de Pearson fue de $r=0.2222$, que significa que no hubo correlación. Y como se puede observar el 99% de los trabajadores respondió que no existe acoso laboral pues lo calificó con “0” nada en absoluto. El factor Comunicación lo ponderaron con: “4” aceptable y “3” regular.

Tabla 8.12 Frecuencia de evaluaciones de la Comunicación vs Acoso Laboral en la Empresa Privada (n=56)

(Mobbing, Comunicación)	Frecuencia
(0 ,1)	1
(0 ,2)	3
(0 ,3)	17
(0 ,4)	17
(0 ,5)	16
(1 ,5)	2

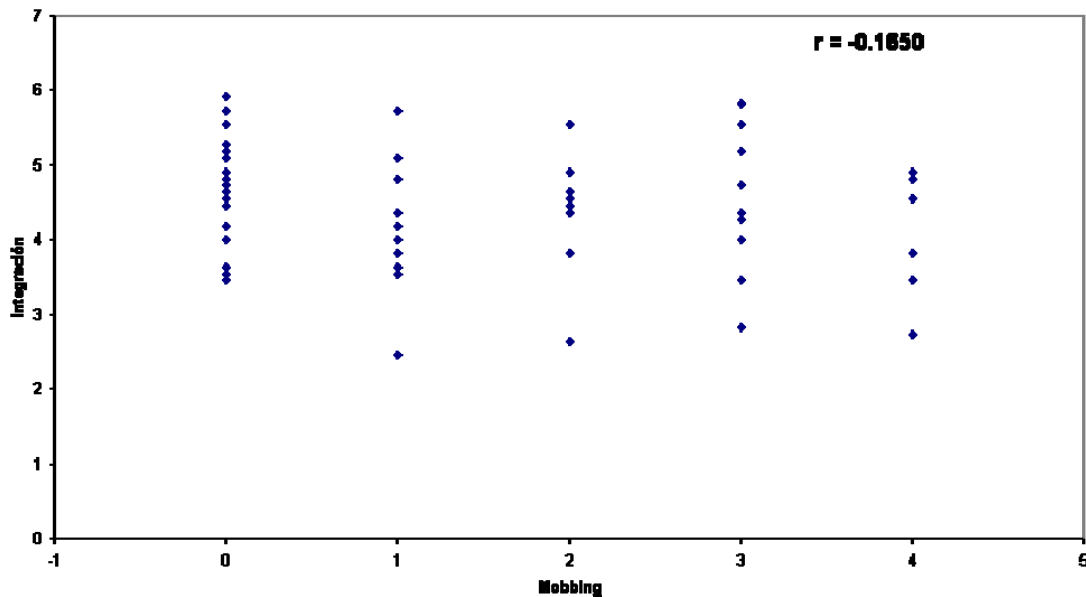
Nota: Acoso: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente.

Clima: 0= nada; 1= muy malo; 2= malo; 3= regular; 4= aceptable; 5= bueno; 6=excelente

8.47 Resultados de la frecuencia del Acoso Laboral vs Comunicación en la Empresa Privada (encuesta 60 estrategias)

En la tabla 8.13 muestra los promedios de cómo calificó cada uno de los trabajadores cada factor: Comunicación y Acoso Laboral en la empresa privada, utilizando todo el instrumento de las 60 estrategias de Acoso Laboral de Leymann (Anexos). Como se puede observar el Acoso Laboral lo calificaron nuevamente con “0” nada en absoluto, solo 2 personas lo ponderan con “1” un poco, esto representa el 99% de la muestra total que fue de 56 trabajadores. El factor Comunicación fue calificado de la siguiente manera: 17 personas lo califican con “4” aceptable y 17 con “3” regular que da un total de 34 personas, esto representa el 60.71% de la muestra total encuestada (56 personas). 16 lo ponderan con “5” bueno, que representa el 28.57% de los trabajadores, es decir 50 personas de la muestra total que fue de 56.

Figura 8.36 Correlación de Integración vs. Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Privada (n= 56)



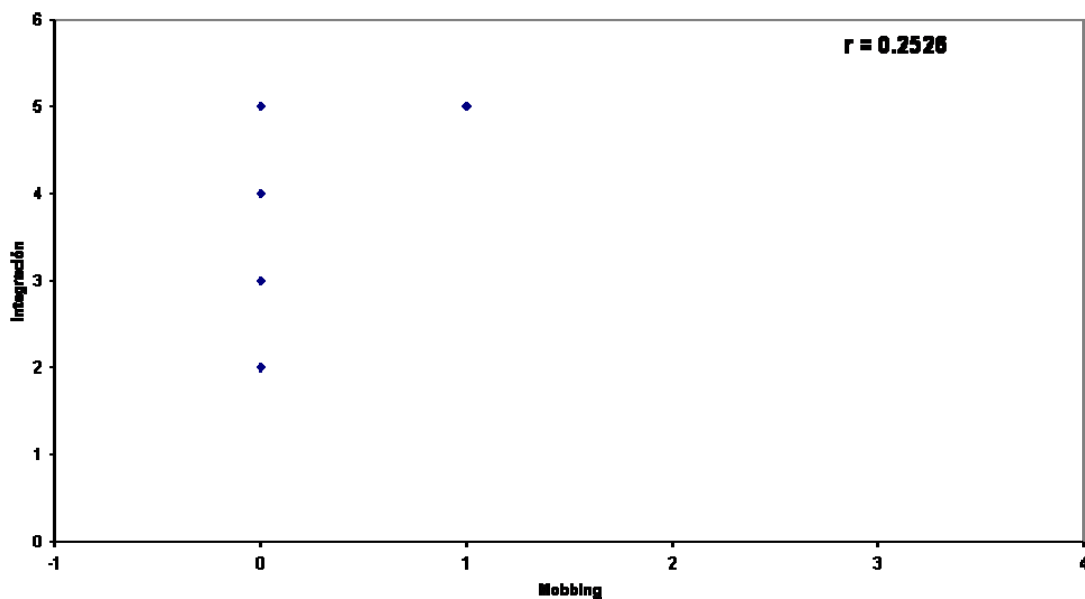
Nota: Acoso: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente.

Clima: 0= nada; 1= muy malo; 2= malo; 3= regular; 4= aceptable; 5= bueno; 6=excelente

8.48 Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Integración vs Percepción del Acoso Laboral en la Empresa Privada (pregunta 61)

En la figura 8.36 se muestra la correlación entre los factores integración del clima organizacional vs. Percepción del acoso laboral, (pregunta 61). En este caso el coeficiente de correlación de Pearson fue de $r=-0.1650$, que quiere decir no hay correlación entre ambos factores. Sin embargo se observa que la ponderación en la opinión del total de los trabajadores de esta empresa referente si existe acoso laboral va de “0” nada en absoluto hasta “4” excesivamente es decir el abanico de opiniones al respecto se abre a diferencia de cuando se les aplicó todo el cuestionario que más bien se cierra como se puede observar en la figura siguiente 8.37. Por otro lado el factor del clima organizacional Integración fue calificado con “4” aceptable; “5” bueno y “2” malo en ese orden.

Figura 8.37 Correlación de Integración vs Encuesta del Acoso Laboral en la Empresa Privada (n=56)



Nota: Acoso: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente.

Clima: 0= nada; 1= muy malo; 2= malo; 3= regular; 4= aceptable; 5= bueno; 6=excelente

8.49 Resultados Coeficiente de Correlación de Pearson del factor Integración vs Acoso Laboral en la Empresa Privada (encuesta 60 estrategias).

La figura 8.37 muestra la correlación de los factores Integración vs. Acoso laboral en la empresa privada en relación a la aplicación de todo el cuestionario de las 60 estrategias de Leymann para destruir a un buen profesional (Anexos) cuyo coeficiente de correlación de Pearson fue de $r=0.2526$ que significa que no existió correlación entre ambos factores. Como se puede observar el 99% de los trabajadores calificó con “0” nada en absoluto el factor Acoso Laboral. Por otro lado el factor Integración fue ponderado con: “4” aceptable; “5” bueno y “2” malo.

Tabla 8.13 Frecuencia de evaluaciones de la Integración vs. Acoso Laboral en la Empresa Privada (n=56)

(Mobbing, Integración)	Frecuencia
(0 ,2)	4
(0 ,3)	10
(0 ,4)	29
(0 ,5)	11
(1 ,5)	2

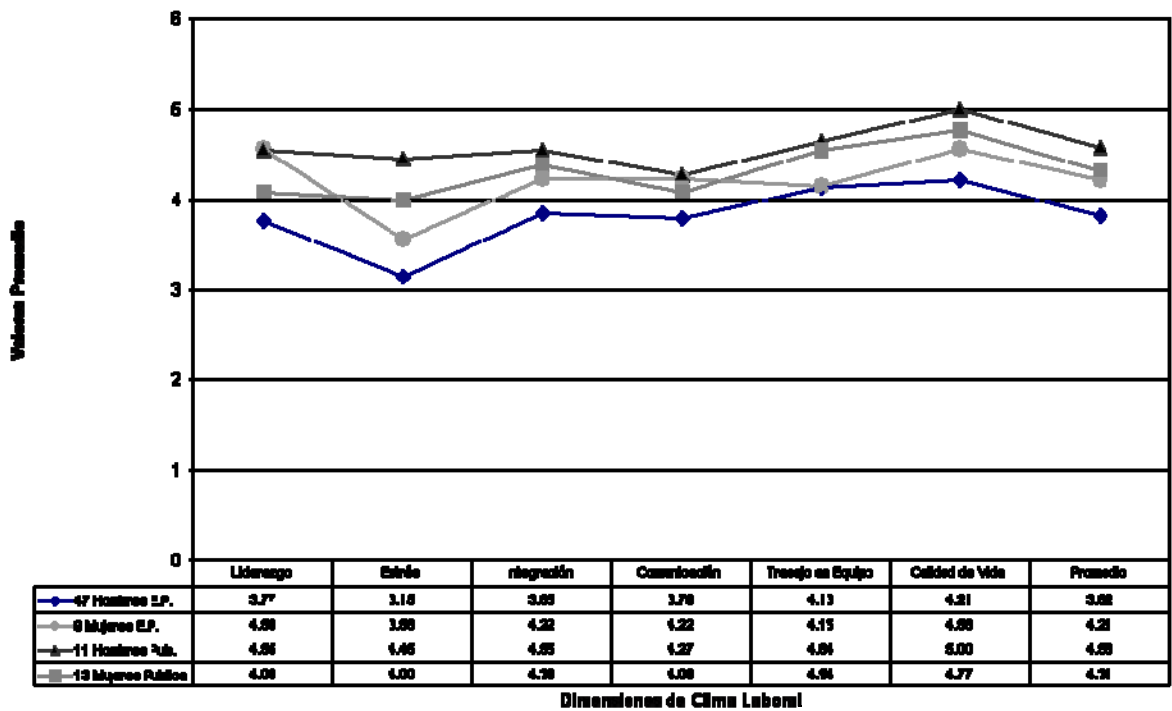
Nota: Acoso: 0= nada; 1= un poco; 2= moderado; 3= mucho; 4=extremadamente.

Clima: 0= nada; 1= muy malo; 2= malo; 3= regular; 4= aceptable; 5= bueno; 6=excelente

8.50 Resultados de la frecuencia del Acoso Laboral vs Integración en la Empresa Privada (encuesta de 60 estrategias).

La tabla 8.14 explica con mayor claridad los promedios de los resultados de las respuestas de cada uno de los trabajadores de la figura anterior 8.37 de la encuesta de 60 estrategias de mobbing Leymann (anexos). Como se puede observar el mobbing o acoso laboral fue calificado con "0" nada en absoluto que manifiesta que ningún trabajador consideró que existe acoso laboral en su empresa; solo 2 califican este factor con "1" un poco en relación al factor del clima organizacional integración. Por otro lado 29 trabajadores califican el factor Integración con "4" aceptable; 11 con "5" bueno; 10 con "3" regular y 4 con "2" malo. Esto da un total de 50 personas, que representa el 89.28% del total de la muestra encuestada que fue de 56 trabajadores.

Figura 8.38 Promedios por Género de las Dimensiones del Clima Laboral. Empresa Pública en Comparación con la Privada (n=80)



Nota: 0= Nada; 2= Malo; 3= Regular; 4= Aceptable; 5= Bueno; 6= Excelente

8.51 Resultados de los Promedios de las dimensiones del Clima Laboral por género en la Empresa Pública (n=24), en comparación con la Empresa Privada (n= 56)

En la figura 8.38 se muestra un análisis estadístico exploratorio de los promedios de las Dimensiones del Clima Laboral que son: Liderazgo, Estrés, Integración, comunicación, Trabajo en Equipo, Calidad de Vida por género en la Empresa Pública (n=24) en comparación con la empresa Privada (n=56).

Se puede ver entonces los siguientes resultados del análisis en la siguiente tabla:

Tabla 8.14 Resultados de los promedios de las dimensiones del Clima Laboral por género en la Empresa Pública vs. Empresa Privada

EMPRESA PRIVADA:

Género	Promedio	Factor	Total Promedio
Mujeres (9)	4.56	Liderazgo	
Mujeres	4.56	Calidad de Vida	
Mujeres	4.22	Integración	
Mujeres	4.22	Comunicación	
Mujeres	4.15	Trabajo en equipo	
Mujeres	3.56	Estrés	
			4.21= Aceptable
Hombres (47)	4.21	Calidad de Vida	
Hombres	4.13	Trabajo en equipo	
Hombres	3.85	Integración	
Hombres	3.79	Comunicación	
Hombres	3.77	Liderazgo	
Hombres	3.15	Estrés	
			3.82= Aceptable

EMPRESA PÚBLICA

Género	Promedio	Factor	Total promedio
Hombres (11)	5.00	Calidad de Vida	
Hombres	4.64	Trabajo en Equipo	
Hombres	4.55	Liderazgo	
Hombres	4.55	Integración	
Hombres	4.45	Estrés	
Hombres	4.27	Comunicación	
			4.58 Aceptable
Mujeres (13)	4.77	Calidad de Vida	
Mujeres	4.54	Trabajo en Equipo	
Mujeres	4.38	Integración	
Mujeres	4.08	Liderazgo	
Mujeres	4.08	Comunicación	
Mujeres	4.00	Estrés	
			4.31 Aceptable

Conclusiones de este análisis estadístico exploratorio:

De manera general se puede observar que el **factor mejor calificado** con el promedio más alto dentro de **las dimensiones del clima organizacional** fue el que dieron los **hombres en la Empresa Pública y fue el de Calidad de Vida** con un promedio de 5.00 que significa de acuerdo a la escala del instrumento de Clima organizacional **Bueno**. En segundo lugar también calificado por los hombres en la Empresa pública el factor Trabajo en Equipo con un promedio de 4.64 que significa aceptable. Y en tercer lugar los factores Liderazgo y Calidad de Vida con un promedio ambos de 4.56 en las mujeres de la Empresa Privada que significa también aceptable.

También se concluye que en la Empresa Privada de manera general las mujeres (promedio 4.21= aceptable) calificaron las dimensiones del clima organizacional antes señaladas con promedios más altos que los hombres (promedio 3.82 Regular- Aceptable). En la empresa pública los hombres fueron

los que promediaron más alto (4.58 aceptable) que las mujeres (4.31 aceptable) todas estas dimensiones del Clima Laboral.

De todos los promedios analizados se puede también observar que el **promedio más alto** de todas las dimensiones analizadas, lo tienen los **hombres con 4.58** que significa **aceptable** en la **Empresa Pública**, y que de las dos empresas todas las **dimensiones mejor calificadas** fueron las de la **empresa pública** en **hombres 4.58** y mujeres 4.31 que significa aceptables en comparación con los de la empresa privada cuyo promedio fue de 4.21 en mujeres y 3.82 en hombres que entran en los rangos también de aceptables.

Por otro lado la dimensión con **menor promedio** fue el **factor ESTRÉS en la Empresa Privada** cuyos promedios fueron de: **3.56 en las mujeres y de 3.15 en los hombres, que significa regular.**

Podemos concluir que todas las dimensiones en general fueron calificadas como ACEPTABLES, pero ninguna dentro de los rangos mal o excelente, como se puede ver en la figura 8.38.

9. CONCLUSIONES, DISCUSIÓN Y RECOMENDACIONES

9.1 Conclusiones y discusión

De manera general nos pudimos dar cuenta que si existe el Acoso Psicológico en el trabajo en las diferentes organizaciones en diferente proporción. Esto sucedió cuando se midió solamente el Acoso (instrumento LIPT60 anexos). En el estudio descriptivo y exploratorio.

En las últimas dos organizaciones llamadas empresa pública y privada no existió correlación entre las 6 estrategias de acoso psicológico en el Trabajo para destruir a un buen profesional según Leymann (2003), ya que el acoso psicológico fue calificado por los encuestados tanto de la empresa pública como privada de acuerdo al instrumento con “0” que significa “nada en absoluto”. Por lo que se procedió a realizar un segundo análisis de coeficiente de correlación de Pearson con cada dimensión del clima organizacional: liderazgo, calidad de vida laboral, trabajo en equipo, comunicación, integración y estrés vs. La percepción del acoso laboral con la pregunta no. 61 añadida por la investigadora de este estudio a la encuesta original sobre 60 estrategias de acoso laboral de Leymann (2003) con la finalidad de conocer la opinión de cada trabajador en relación si consideran que existe acoso laboral en su organización y si éste tiene un impacto o propicia un mal clima laboral ya que cuando se aplicó el instrumento de medición de acoso laboral las personas calificaron más alto el acoso laboral.

Debido a esto último que se menciona, en este último análisis que fue un tanto exploratorio pero a la vez correlacional los resultados arrojaron que no hubo tampoco ninguna correlación; sin embargo como nos pudimos dar cuenta en las figuras sobre este punto, que las personas al dar su opinión abren un abanico de diversas posibilidades en donde califican que sí existe acoso y que éste afecta al clima laboral ponderando estas aseveraciones desde “0” nada en absoluto hasta “4” excesivamente lo que no sucedió al contestar toda la encuesta de las 60

estrategias pues califican al acoso laboral con “0” que significa nada en absoluto. Esto parece una contradicción entre lo que “opinan” o “piensan” y lo que contestan cuando son cuestionados directamente con la encuesta completa.

Esto nos lleva a replantear una afirmación y una nueva hipótesis surgida de esta investigación que podría seguirse trabajando de otra forma tal vez con un estudio de caso.

La afirmación sería que en las dos empresas consideran u opinan que el acoso laboral si afecta al clima organizacional y de aquí surge la nueva hipótesis que sería: **El temor a las represalias provoca que no se conteste con honestidad y sinceridad el cuestionario sobre Acoso Laboral.**

Esto sin lugar a dudas da pie para seguir investigando más a fondo sobre este tema pues se infiere que el tema mismo de la investigación desde su inicio causó rechazo por parte de los directivos en las organizaciones en donde se quería investigar y también por parte de los empleados encuestados causaba miedo al contestar el cuestionario de hecho cuando se les presentó el cuestionario a los empleados a la hora de aplicarlo se omitió la parte del título y el nombre de acoso laboral, presentando nada más el título de cuestionario laboral, para que las personas no se predispusieran al contestar.

Pero aún así al ver el planteamiento de las preguntas de las 60 estrategias de acoso igualmente se pudo observar la reacción de los encuestados al contestar causando miedo y resistencia al emitir sus respuestas libremente. Incluso en una de las escuelas educativas el personal docente al ver las preguntas del cuestionario, se negó rotundamente a contestarlo.

Sin embargo con la población que aleatoriamente quisieron dar respuesta al cuestionario que fueron 228 personas en las organizaciones educativas y 113 en las de salud con un total de 341 personas entre hombres y mujeres se vio que

existió mayor acoso laboral en las organizaciones públicas más que en las organizaciones privadas. Como se menciona a lo largo de la teoría por (Iñiqui Piñuel 2001 e Hirigoyen 2001)

Lo que en esta investigación marca la diferencia de acuerdo con la teoría específicamente en (Hirigoyen 2001) e (Iñiqui Piñuel 2001) y en otras investigaciones en donde se dio mayor acoso en mujeres que en hombres. En este estudio los hombres (promedio 0.390) resultaron con mayor acoso laboral que las mujeres (0.316) aunque fue mínima la diferencia si se presentó como lo muestran los resultados. Esto implica que el acoso laboral no está predeterminado por el género sino que puede darse tanto en hombres como en mujeres. Esto puede ser causado por el grado de competitividad que ya existe dentro de las organizaciones por las transformaciones del entorno laboral cambiante y sus consecuencias. Como lo menciona Peiró José María y Prieto Fernando (1996).

La similitud del resultado en cuanto a la edad de acuerdo a los resultados de la encuesta de Hirigoyen (2001) el mayor porcentaje de acoso se dio en hombres y mujeres mayores de 30, específicamente entre 30 y 51 años de edad. Por la razón de que son personas que tienen mayor antigüedad que también la correlación en este aspecto fue alta por las mismas razones de que habla Hirigoyen (2001) son personas que se considera que son poseedoras de menos capacidades o menos adaptables a los cambios, o en su defecto y más en la actualidad, son las personas que por su antigüedad en la empresa están prontas a jubilarse y no se les quiere jubilar, por tal razón son sometidas a abusos, violencia laboral o acoso psicológico para que renuncien, esto es finalmente lo que busca el acoso laboral por parte de los acosadores que las personas se vayan de la empresa.

En cuanto a los resultados en la variable interviniente **puesto de trabajo**, los administrativos en este estudio resultaron con mayor acoso psicológico que los operativos. La correlación del mobbing vs puesto de trabajo (administrativos)

se correlacionó con las estrategias de: **daños a la persona, impedir su comunicación y desacreditación.**

En cuanto los objetivos propuestos si se comprueba que el Acoso laboral tiene relación extrema (ya que fue calificado con “4” por la mayoría de los trabajadores que significa “extremadamente” ver figura 8.3) con el clima organizacional, aunque en el caso de las últimas organizaciones fueron mínimos, en relación al otro tipo de organizaciones. Esto se vio en cuanto a la percepción de las personas en la pregunta 61.

En cuanto a la hipótesis No. 1 no se pudo comprobar pues los resultados arrojados estadísticamente así lo demostraron esto se dio solamente en las dos últimas organizaciones investigadas llamadas en este estudio Empresa pública y empresa privada, ya que el Acoso Psicológico en el trabajo no tuvo correlación con los indicadores que se pretendían encontrar en el clima organizacional como: Liderazgo, estrés organizacional, integración del personal, comunicación, trabajo en equipo, y la calidad de vida en el trabajo. Lo que sí se pudo comprobar estadísticamente en el estudio exploratorio fue relación de las variables intervinientes como: género, rangos de edad, estado civil, tipo de puesto, antigüedad en la empresa y las 6 maniobras de Leymann (2003) para destruir a un buen profesional tanto en la empresa pública y privada.

Pero lo que sí es un hallazgo de esta investigación que tanto en la empresa pública como en la empresa privada las 6 dimensiones del clima fueron calificadas como “Aceptables” en su mayoría solo la dimensión estrés en la organización privada se ponderó como regular. No hubo calificaciones de ninguna dimensión como malas o excelentes. Es un descubrimiento porque esto no es realmente lo que se pretendía encontrar sin embargo demuestra que se puede hacer mayor investigación sobre este aspecto en las empresas o sea sobre su clima laboral que también hay muy pocas investigaciones. Pero en esta correlación estadísticas no se pudo demostrar qué indicadores del clima laboral

son los que más inciden en este acoso, ni en particular ni de manera general, esto pudo haber sido y es una conjetura de la investigadora de que los trabajadores desconocen o no saben que están siendo víctimas de Acoso Psicológico en el trabajo o también porque muchos de ellos temen contestar a este tipo de cuestionamientos pues piensan que puede haber represalias.

Lo anterior se menciona porque desde el momento mismo que se trató de hacer esta investigación se encontró mucha resistencia de hecho negación para llevarla a cabo dentro de las citadas organizaciones, pocas solo una fue la que accedió a llevar a cabo este estudio, por eso todas las encuestas a excepción de esa organización se tuvieron que hacer de manera clandestina.

Esto demuestra la importancia que tiene de hacer conciencia en las organizaciones de que sí existe la problemática pues cuando se aplicó el instrumento para medir sólo el Acoso Psicológico si hubo resultados negativos sin embargo estadísticamente cuando se aplicaron ambos instrumentos tanto mobbing con clima no se pudo demostrar ninguna correlación entre ambas problemáticas.

Sin embargo esta aparente contradicción referente por un lado a lo que opinan (resultados pregunta 61); con lo que verdaderamente “sienten” (aplicación de toda la encuesta); también nos dice algo pues sugiere pensar otra vez, que los resultados que se obtuvieron en las diferentes correlaciones del mobbing con cada aspecto del clima laboral en los cuales no se obtuvo aparentemente nada significativo, fue por la naturaleza misma del tema, pues es un tema delicado y que provoca resistencia o rechazo, pues esto como ya se mencionó reiterativamente, se pudo constatar en la negativa rotunda de algunos directivos en las todas las organizaciones en donde se realizó esta investigación, pero sobre todo en las instituciones públicas. Si esto se da en el nivel directivo, por consiguiente es lógico pensar que este tipo de situaciones se transmiten mucho más a todos los niveles de la organización y en mayor proporción con los niveles

bajo sus órdenes ya que existe en este caso miedo a ser descubiertos por los mismos directivos y que se tomen represalias en contra de ellos.

Por lo que se sugiere vuelve a sugerir hacer más investigación al respecto tanto del Acoso Psicológico como del clima laboral; y que el mobbing si debería ser diagnosticado, atendido y legislado por las consecuencias que tiene tanto para la persona como para la organización misma como lo demuestran los diferentes estudios que se han hecho al respecto en los países altamente industrializados como Francia, España, Alemania, etc.

La hipótesis No. 2 si se comprobó pues los resultados estadísticos exploratorios del estudio (figura 8.3) muestran que las Instituciones de Salud resultaron mayormente acosadas que las Educativas ya que los promedios en la medición de las 6 estrategias de Leymann (2005) los promedios fueron más altos resultando que las estrategias mayormente utilizadas por el acosador en la organizaciones de salud fueron: Daños a sus cosas personales calificada con un promedio de (0.929); en segundo lugar desacreditar su capacidad profesional o laboral con un promedio de (0.882) y en tercer lugar limitar su comunicación promedio (0.829). En las organizaciones educativas el promedio mayor fue en la estrategia: Limitar su comunicación (promedio 0.537), en segundo lugar: desacreditar su capacidad profesional o laboral (promedio 0.390) y en tercer lugar: daño a sus cosas personales con un promedio de (0.338).

Se puede concluir entonces que de acuerdo a estos resultados que muestra la figura (8.3), que en las **organizaciones de salud** la estrategia más utilizada para acosar a la víctima es: **daño a sus cosas personales y a su persona**. Y en **la educativa** fue: **limitar su comunicación**.

También se concluye que los resultados de la medición del clima laboral cuyos indicadores fueron: liderazgo, estrés, integración, comunicación, trabajo en equipo y calidad de vida fueron:

En la empresa pública con una población de 24 personas encuestadas el liderazgo fue calificado entre bueno (11 personas), aceptable (5 personas) y regular (3 personas) haciendo un total de **21 personas**, que representan **el 75%** de la población total.

El estrés fue calificado como: bueno (10 personas), aceptable (7 personas) y regular (3 personas) total **20 personas** que representan el **83.33%** de la población total.

El trabajo en equipo fue calificado como: bueno (10 personas); aceptable (4 personas), regular (4 personas), un total de **18 personas** que representan el **75%** de la población total. Solo 3 personas lo calificaron como excelente y 2 personas como malo.

La calidad de vida se calificó: buena (16 personas); regular (4 personas); 4 (malo), haciendo un total de **24 personas** que representan el **87.5%** de la población total. Sólo 3 personas lo calificaron como “excelente”.

El clima en general vs mobbing fue calificado como: **aceptable, bueno y regular** (21 personas), que representan el **87.5%** de la población total.

En general se puede concluir que en la empresa pública todos los aspectos del clima organizacional fueron calificados: entre aceptables, bueno y regulares. De los 56 trabajadores pocos calificaron estos aspectos como “excelentes” y pocos también como malos. Podría decirse que el clima laboral es calificado en la línea media.

En la Empresa privada con un total de 56 personas encuestadas. **El liderazgo** fue calificado como. Aceptable (23 personas); regular (14 personas) y

bueno (12 personas), haciendo un total de **49** personas que representan el **87.5%** de la población total.

El estrés fue calificado como: regular (28 personas); aceptable (16 personas); y malo (2 personas), haciendo un total de **46** personas que representa el **82.14%** de la población total en esa organización.

La integración fue calificada como. Aceptable (29 personas); bueno (11 personas); y **mala (10 personas)**, haciendo un total de **50 personas** que representan el **89.28%** de la población total.

La comunicación se calificó: aceptable (17 personas); regular (17 personas); buena(16 personas), haciendo un total de **34 personas** que lo calificaron como aceptable y regular que representan el **60.71%** del total de trabajadores. Y las otras **16 personas** que lo califican como bueno representarían el **28.57%** del total de trabajadores. En total entre ambos 50 personas que representan el **89.28%** de toda la población.

El trabajo en equipo lo califican como. Aceptable (20 personas); 15 (regular) y bueno (14) personas. Que representan un total de **49 personas** siendo el **89.29%** de la población total.

La calidad de vida en el trabajo la calificaron como: buena (22 personas); aceptable (20 personas) y regular (8 personas). Haciendo un total de **50** personas que representan el **89.28%** de la población total.

El clima en general vs mobbing fue calificado como: aceptable (24 personas); y regular (24 personas), siendo un total de 48 personas que representan el **85.71 %** de la población total.

En ambas organizaciones se pudo observar que si bien no se encontró relación entre estos aspectos del clima laboral y las 6 estrategias del mobbing, si se pudo corroborar que el clima no es calificado como excelente, tiende más a ser valorado como aceptable y regular. Esto indica que se puede hacer mucha más investigación sobre clima laboral pues se considera importante volver a retomar este aspecto en futuras investigaciones ya que el clima laboral es parte fundamental dentro del comportamiento humano en las organizaciones y en todo caso tomar constantes medidas diagnósticas y evaluatorias para mejorar este aspecto que se considera importante para el buen funcionamiento de cualquier tipo de organización.

Concluyendo y a partir de todos estos resultado, se considera que las aportaciones de esta investigación son novedosas, principalmente para el campo de la Psicología Organizacional y en la Administración de Recursos Humanos ya que existen muy pocas investigaciones en México y esta investigación resultó ser un parte aguas pues es la primera que se tiene conocimiento que se hace en Querétaro, Qro. y principalmente para la investigación en las ciencias sociales; ya que ha representado un reto muy grande para la investigadora de la misma porque se encontraron muchas limitaciones principalmente el hecho de que en varias organizaciones se negaron rotundamente hacerla dado el tema para explorar, y a pesar de ello se pudo llevar a cabo aunque el encuestamiento se realizó de manera clandestina.

Realmente es un tema que ha resultado muy interesante investigar en donde se ha trabajado muchísimo, desde la idea misma de llevarla a cabo hasta se terminación (desde el 2003 hasta el 2010), aunque este tema se considera inagotable para terminarse y esto hace que se pueda profundizar más en él sobre todo en los aspectos psicológicos que más afectan a la persona y que da pie también a investigar nuevos campos en el terreno organizacional.

Por lo que actualmente se está trabajando más en este tema en conjunto con la Universidad de Guadalajara en otra investigación cuyo tema es: Violencia y Acoso Psicológico en varios países Hispanoamericanos, en conjunto con la Universidad de Guadalajara conjuntamente con el Dr. Manuel Pando Moreno, Presidente de la junta Directiva del Instituto Iberoamericano de Investigación en Salud Ocupacional, Medio ambiente y sociedad (InSOAS) de la Universidad de Guadalajara.

Los lugares en donde se está realizando la investigación es en varias organizaciones en diferentes países hispanoamericanos como: México, Venezuela, Chile, Perú, Costa Rica, Cuba y España, entre otros.

El tipo de investigación es de campo, un estudio exploratorio con una muestra aleatoria no representativa de la población económicamente activa en todos estos países. Y los objetivos serán:

1. Explorar en cuál de los países investigados se presenta mayor Violencia y Acoso psicológico en el Trabajo.
2. Indagar en qué tipo de organización de cada uno de estos países hay mayor violencia y Acoso psicológico en el Trabajo.
3. Analizar si existe la presencia de Acoso, la duración y la intensidad.
4. Si las personas que producen la violencia o acoso psicológico son: superiores o compañeros de trabajo.
5. Analizar en cuál de los géneros hay mayor Violencia y Acoso psicológico en el femenino o en el masculino.

6. Explorar si tiene que ver el estado civil, la escolaridad, la antigüedad, el puesto de trabajo, el turno de trabajo, la jornada de trabajo, en la Violencia o Acoso psicológico en el Trabajo.
7. Valorar si existe daños a la salud provocados por la exposición a factores psicosociales nocivos en el entorno laboral y en particular, en lo que se refiere al Acoso psicológico en el Trabajo en las organizaciones exploradas.
8. Explorar en cuál de los países investigados se presenta mayor Violencia y Acoso psicológico en el Trabajo.
9. Indagar en qué tipo de organización de cada uno de estos países hay mayor violencia y Acoso psicológico en el Trabajo.
10. Analizar en cuál de los géneros hay mayor Violencia y Acoso psicológico en el femenino o en el masculino.
11. Explorar si tiene que ver el estado civil, la escolaridad, la antigüedad, el puesto de trabajo, el turno de trabajo, la jornada de trabajo, en la Violencia o Acoso psicológico en el Trabajo.
12. Valorar si existe daños a la salud provocados por la exposición a factores psicosociales nocivos en el entorno laboral y en particular, en lo que se refiere al Acoso psicológico en el Trabajo en las organizaciones exploradas.

La idea es conocer cómo se presenta esta problemática en nuestras organizaciones mexicanas en comparación con otros países y a través de los resultados estudiar la forma de identificar el problema, pero principalmente cómo combatirlo y legislarlo como ya se tiene en otros países ya mencionados anteriormente.

Lo que se pretende con este estudio y otros como el que se está trabajando actualmente, es poco a poco hacer conciencia de que sí existe esta problemática y los daños que causan dentro de las organizaciones. Por eso de interés de seguir investigando sobre este tema en conjunto con personas como el Dr .Manuel Pando Coordinador del Doctorado en Ciencias de la Salud en el Trabajo de la Universidad de Guadalajara, Jal. y todos sus colaboradores quienes ya tienen un gran conocimiento y experiencia en este tema de Violencia y Acoso en el ámbito laboral y otros temas que han surgido a raíz de los cambios políticos, económicos y sociales y la crisis económica que se vive en el mundo actual tan competitivo y las repercusiones que ha originan en todos los ámbitos, principalmente en las organizaciones quienes últimamente se han visto muy perturbadas por esta situación y que por ende los más afectados han sido las personas que trabajan en ellas y sus familias, y para las organizaciones mismas porque obviamente ha trascendido en su economía y principalmente en su productividad.

Lo cual sin lugar a dudas genera este tipo de problemas como la Violencia y el Acoso Psicológico, el estrés laboral, el síndrome de burnout y otros problemáticas nuevas causadas por este mundo laboral tan competitivo que indudablemente deterioran la salud mental, la baja productividad de los trabajadores y por tanto en las repercusiones en su calidad de vida laboral.

9.2 Recomendaciones

Por todo el aporte de esta investigación y de las experiencias vividas durante todo este tiempo que se ha tenido realizando este estudio se recomienda para próximas investigaciones que:

1º Se traten de llevar a cabo más estudios en este tipo de problemáticas a pesar de todos los obstáculos que se puedan tener ya que es la única forma de poder encontrar soluciones a estas situaciones, a través de seguir investigando y de esta forma dar una mayor aportación teórica, científica, etc., a las ciencias sociales.

2º Sensibilizar a las organizaciones y a otras disciplinas dentro de las ciencias sociales, para que accedan a llevar a cabo dentro de las mismas estos estudios ya que coadyuvarán a las organizaciones; a mejorar sus diferentes procesos organizacionales, productivos y humanos. Y a las otras disciplinas como la Administración a explorar en otros campos que tengan relación con el elemento humano y su conducta dentro de las organizaciones.

3º Difundir a través de entrevistas, revistas, artículos en periódicos, simposios, congresos, estos estudios para que las personas y las organizaciones que lo viven, conozcan por lo menos dónde puede estar el origen de sus problemas, porque a lo mejor ni siquiera saben que existen este tipo de dificultades como lo es el Acoso Psicológico en el trabajo y la violencia laboral.

4º Conociendo las repercusiones que se tienen tanto en el individuo como en las organizaciones causadas por este tipo de complicaciones en las relaciones de trabajo, sugerir a los diferentes tipos de instituciones, que hagan diagnósticos para detectar estos aspectos negativos en el trabajo para poder combatirlos pues impiden el desarrollo de la organización y principalmente del capital humano.

5º Conocer personalmente otras organizaciones en los países desarrollados que ya tienen diagnosticado, identificado y legislado este tipo de situaciones para poder conocer sus experiencias en cuanto a los métodos que llevan a cabo para resolverlos.

6º Hacer un trabajo interdisciplinario con la ayuda de otras ciencias en este caso con la Administración y el Derecho, para poder crear en conjunto, la normatividad o reglamentación cuando se presenten situaciones como la violencia y el Acoso psicológico en el trabajo y se prevea como un nuevo tipo de delito en el ámbito del trabajo en las organizaciones de los países latinoamericanos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias G.F, y Heredia Espinosa V., Administración de Recursos Humanos para Alto Desempeño, Editorial Trillas, México, 2004.
- Arias Galicia, Fernando, HEREDIA Espinosa Víctor, Administración de Recursos Humanos para el alto Desempeño, Editorial Trillas, México 1999.
- Arroyo Jimenez Gloria, Tesis y Monografía, Serie Me quiero Titular, México, 2007.
- Ausfelder, Trude, Mobbing, El acoso moral en el trabajo, prevención, síntomas y soluciones, editorial, Oceano Ambar, España 2002.
- Bosqued Lorente Marisa, MOBBING, Cómo prevenir y superar el Acoso Psicológico, Editorial, Paidós, España, 2005.
- Bosqued, Marisa, ¡Qué no te pese el Trabajo. Cómo combatir el estrés y la ansiedad en el ámbito laboral: mobbing, estar quemado, tecnoestrés, Editorial Gestión 2000, España 2004.
- Brodski Carroll M., The Harassed Worked, D. C. Heath And Company, Lexington, Ma. 1976.
- Carrillo García, Lopez Barón, Pando Moreno, Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el Trabajo IVAPT-E- R . Colección Evaluación Psicosocial, por Asociación de Expertos en Psicología Aplicada- AEPA, 2007.
- Carrión García Ma. Angels, López Barón, Tous Pallares Jordi, Evaluación e intervención Psicosocial, Asociación de expertos en Psicología Aplicada, AEPA, Barcelona, 2007.
- Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Editorial McGraw Hill, Colombia 2002.
- Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Cuarta Edición, McGraw Hill, Colombia 1998.
- Chiaventao, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, McGraw Hill, Colombia 2004.
- De Diego, V.R. y Valdivieso P.J.D., Psicología del Trabajo, Nuevos conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial, Psicología Pirámide, Salamanca

- España, 1998. de la Investigación, Tercera Edición, Editorial Mac. Graw Hill, México 2003.
- Flores Peña, S.M., Ravelo Blancas, Patricia, Cuando el Trabajo nos castiga, Debates sobre el mobbing en México, Universidad Autónoma Metropolitana, México, 2007.
- Furnham, Adrian, Psicología Organizacional, El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones, Editorial OXFORD, México, 2001.
- Gómez O. Yohan F., Proyecto Clima Organizacional, Sociedad de Psicología Aplicada, México, 2006.
- González Adame Marta, GONZALEZ Adame Yolanda, GUTIERREZ Gallo Amador, Metodología de la Investigación, Material en C.D. para el Taller Metodología de la Investigación, U.A. de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Agosto de 2003.
- González de Rivera J.L. Las Claves del MOBBING, El Acoso Psicológico visto por los expertos. Editorial EOS, España 2005.
- Guillén G.C., y Guill, B.R., Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales, lima, Motivación, Cultura, Selección, Editorial McGraw Hill, España 2000.
- Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, Metodología de la Investigación. Editorial Mc. Graw Hill. México 1998.
- Hirigoyen Marie-France, El Acoso Moral en el Trabajo, distinguir lo verdadero de lo falso, Editorial Paidós, Barcelona, España 2001.España 1999.
- Hirigoyen Marie-France, El Acoso Moral, El maltrato Psicológico en la vida cotidiana, Editorial Paidós,
- Iñiqui Piñuel y Zabala, Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso Psicológico en el Trabajo, 1ª. Edición, Editorial Sal Térrea, Santander, España 2001.
- Kast F. E. Y Rosenzweig J. E., Administración de las Organizaciones, cuarta edición, Editorial McGraw Hill, México, 2004.
- Leymann, Cuestionario de Estrategias de Acoso Psicológico, [http://www.psiquiatría.com/articulos/psiquiatría legal /10729/](http://www.psiquiatría.com/articulos/psiquiatría_legal/10729/) (Leymann Inventory of Psychological Terrorization). Fuente PSQUIATRIA.COM.2003; 7(5), José Luis Gonzáles de Rivera; Manuel Rodríguez-Abuin,

- Instituto de Psicoterapia e Investigación Psicosomática, Avenida de Filipinas No. 52, 2003, Madrid, España.
- Pando Moreno Manuel y Salazar Estrada José, Temas de Condiciones de Trabajo y salud mental, Cuerpo Académico de Salud Mental en Grupos Poblacionales y Cuerpo Académico de Salud y Trabajo, Universidad de Guadalajara, Primera Edición, México, 2007.
- Peiró, José María y PRIETO, Fernando, Tratado de Psicología del Trabajo, Volumen 1: La actividad laboral en su contexto, Editorial Síntesis de Psicología, Madrid España, 1996.
- Peña Saint Martín, Ravelo Blancas, Sánchez Diaz, Cuando el Trabajo nos Castiga, Debates sobre Mobbing en México, Editorial: EON sociales, Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco, México, 2007.
- Robbins, Stephen P. , Comportamiento Organizacional, Editorial Pearson, Prentice Hall, México, 2004.
- Robbins, Stephen P., La Administración en el mundo de Hoy, Editorial, Pearson Educación, México, 1998.
- Robbins, Stephen, Coulter Mary, Administración, Sexta Edición, Editorial Prentice may, México 2000.
- Rodríguez Fernández Andrés, et.al., Psicología de las Organizaciones, Editorial UOC, Barcelona, España, 2004.
- Rodríguez, F.A., Introducción a la Psicología del trabajo y de las Organizaciones, Psicología Pirámide, Madrid, 1999.
- Sánchez-Escobedo Pedro, MD,PHD, Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association, segunda edición en español, 2002.
- Smart, Bradford D., El Valor del Capital Humano, Editorial Paidós Empresa, Barcelona España 2001.
- Urdaneta Ballén Orlando, Psicología organizacional, Aplicada a la gestión del Capital Humano, Segunda Edición, 3R Editores, Colombia 2005.
- Velázquez Fernández M., MOBBING, Violencia Física y estrés en el trabajo. Aspectos Jurídicos de los riesgos psicosociales, Editorial Gestión 2000. España 2004.

Zepeda, Herrera F., Psicología Organizacional, Editorial Pearson, México, 1999.

BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA.

Silvia Franco Estudio de Casos. Facultad de Empresas – Universidad Católica del Uruguay. Licenciada en Psicología, Universidad de la República Oriental del Uruguay – postgrado en Gestión de Recursos Humanos, Universidad Católica del Uruguay – Actual Doctorando en Economía y Dirección de Empresas, Universidad Católica del Uruguay – DEUSTO – Consultora Organizacional. E <http://www.ffactory.com>. Ps. Silvia Franco Junio 2003 2-20

La violencia en el trabajo y sus manifestaciones. RESUMEN.
<http://www.monografias.com/trabajos55/manifestaciones-de-violencia-laboral/manifestaciones-de-violencia-laboral2.shtml>

Francisco Fuertes Martínez. Elementos y dinámica psicosocial del acoso institucional: cómo prevenirlo y neutralizarlo. El Acoso desde las Instituciones fuertes@psi.uji.es

OTRA BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA ELECTRÓNICAMENTE.

<http://www.esmas.com/noticierostelevisa/investigaciones/482444.html>

<http://www.esquizo.com/modules.php?name=Sections&sop=viewarticle&artid=26>

<http://www.mobbing.nu/>

<http://www.extremaduraaldia.com/content/view/10885/76/>

<http://www.bibliojuridica.org/libros/3/1090/32>.

<http://www.acosomoral.org/pdf/comas1>.

<http://www.intramed.net/UserFiles/Files/mob1>.

<http://www.iztapalapa.uam.mx/amet/vcongreso/webamet/indexedemesa/ponencias/Mesa%2019/hernandezm19propia>

[http://www.mobbingargentina.com.ar/Files/Revista%20Jurisprudencia%20Argentina.%20Abril%202005.%20\(Scialpi\).](http://www.mobbingargentina.com.ar/Files/Revista%20Jurisprudencia%20Argentina.%20Abril%202005.%20(Scialpi).)

<http://www.comsoc.udg.mx/boletin/17jun05/27904edu.>

<http://mx.search.yahoo.com/search?p=investigaciones+sobre+mobbing+en+M%C3%A9xico&prssweb=Buscar&ei=UTF-8&fr=slv8-&x=wrt&mta=all%3D1>

<http://www.clarin.com/suplementos/zona/2006/06/11/z-03215.htm>

<http://www.acosomoral.org/amet.htm>

<http://usuarios.lycos.es/mobbinglat/index.php>

<http://usuarios.lycos.es/mobbinglat/index.php>

http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol31_4_05/spu13405.htm

http://www.uaem.mx/noticias/notas/foro_americas.html

<http://www.cop.es/papeles/imprimir.asp?id=1057>

<http://www.el-refugioesjo.net/hostigamiento/lguevara.htm>

http://mobbingopinion.bpweb.net/artman/publish/article_2032.shtml

<http://www.psicologiacientifica.com/bv/imprimir-120-tratamiento-del-acoso-psicologico-el-estres-y-el-burnout-como-accidentes-del-trabajo.html>

<http://www.paginasprodigy.com/alalonzo/Tutorias.htm>

http://mobbingopinion.bpweb.net/artman/publish/printer_1675.shtml

http://www.cultinfobooks.com/infoserv_events/2005/madrid/abstracts/escartin_jordi_evaluaciondelmobbing_abs.htm

http://www.el-refugioesjo.net/bib/hirigoyen_mex.htm

A N E X O S

Anexo 1

DESARROLLO HISTÓRICO DEL INSTRUMENTO UTILIZADO EN ESTA INVESTIGACION LLAMADO: LIPT 60 INVENTARIO DE ACOSO PSICOLOGICO DE LEYMANN

Para fines de esta investigación se utilizó el instrumento llamado LIPT M60, cuya descripción se dará a continuación:

Este instrumento se llama LIPT 60 (Leymann Inventory of Psychological terrorization) o sea “Inventario de Acoso Psicológico de Leymann”. Es un cuestionario escalar autoadministrado que objetiva y valora **60 diferentes estrategias** de acoso psicológico, derivado del LIPT original dicotómico de 45 items de Leymann

En 1984 Heinz Leymann, psiquiatra alemán afincado en Suecia,. Publicó su primer estudio piloto sobre la violencia psicológica en el trabajo, fenómeno ya conocido y estudiado, aunque de manera menos sistemática, con anterioridad (Brodsky, 1972). En 1990 Leymann presentó en el Congreso sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo de Hamburgo una ponencia sobre mobbing, dando el primer impulso a un término que ha hecho fortuna desde entonces. En 1993 publicó en alemán su libro Mobbing, traducido en 1996 al francés. Poco después aparecieron otras dos obras más con el mismo título, ambas claramente influidas por Leymann: Una en Estados Unidos, (Davenport, 1996) y otra en España (Piñuel, 1991). Sin embargo, el término inicialmente preferido por Leymann para designar el fenómeno del maltrato psicológico en el entorno laboral era el de “terror psicológico” o “psicoterrorización” mucho más gráfico e impactante. La definición que da Leymann de Mobbing o terror psicológico es la siguiente:

El mobbing o terror psicológico en el ámbito laboral consiste en una comunicación hostil y sin ética, dirigida de manera sistemática por uno o varios individuos contra otro, que es así arrastrado a una posición de indefensión y desvalimiento, y activamente mantenido en ella. Estas actividades tienen lugar 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 considerable miseria mental, psicosomática y social.

Las posibilidades de actuación hostil en el terreno de la comunicación son muy variadas, desde insultos directos hasta insinuaciones, comentarios y “puntas” mal intencionadas, pasando por actos de negación de la comunicación (“ninguneo”), tales como ignorar un saludo, no responder a una pregunta, actuar como si determinada persona no estuviera presente, etc.

Además de crear el concepto, abrir el campo y realizar los primeros estudios clínicos y epidemiológicos, (la mayoría, desgraciadamente publicados sólo en sueco), Leymann describió de manera operativa, o sea, objetivamente demostrable, 45 actividades características de mobbing. La lista de estas actividades en forma de cuestionario se denomina LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization), y ha sido utilizada, entre otras, en su gran investigación en la mayor fábrica de acero de Suecia (Leymann 1989). Conceptualmente, Leymann clasifica las estrategias de acoso psicológico en cinco grandes apartados, que hemos denominado coloquialmente “Las cinco maniobras principales para destruir a un buen profesional”:

Limitar su comunicación: El acosador impone con su autoridad lo que puede decirse y lo que no. A la víctima se le niega el derecho a expresarse o hacerse oír (Preguntas 1-11 del LIPT)

Limitar su contacto social: No se dirige la palabra a la víctima, procurando además que nadie lo haga. Se le cortan las fuentes de información, se le aísla físicamente de sus compañeros (preguntas 12-16 del LIPT).

Desprestigiar su persona ante sus compañeros: Bromas y burlas sobre la víctima, su familia, orígenes, antecedentes y entorno (Preguntas 17-31 del LIPT)

Comprometer su salud: Aparte de ataques directos, el mero sometimiento a un régimen de acoso psicológico ya tiene efectos negativos, psicológicos y psicosomáticos, pero lo que se evalúa en este cuestionario son las conductas del acosador /es, no su repercusión en el acosado. (Preguntas 39-45 del LIPT).

La versión española del LIPT

Desde finales de 1999, el Instituto de Psicoterapia e Investigación Psicosomática de Madrid ha ampliado su tradicional interés en los síndromes de estrés para incluir entre sus líneas de investigación y asistencia clínica los trastornos relacionados con el acoso psicológico en el Trabajo. Desde nuestros primeros casos hemos detectado estrategias de acoso, relativamente frecuentes en España, que no están en la lista de Leymann. Por eso, se hizo una modificación del cuestionario original añadiendo 15 de estas conductas a continuación de las 45 tipificadas por Leymann (preguntas 46-60). Además se ha modificado las posibilidades de respuesta al cuestionario, inicialmente de tipo dicotómico, para permitir la valoración por el sujeto de la intensidad con que es afectado por cada una de las estrategias de acoso.

Tenemos así dos versiones españolas del LIPT, la dicotómica, en la que se añaden 15 items a los 45 originales de Leymann, conservando las mismas instrucciones de administración y la misma metodología de respuesta, y la escalar, igual en cuanto a la descripción de los items, pero en la que se amplían las posibilidades de respuesta para incluir en ella una valoración de tipo Likert de la

intensidad con que cada una de las conductas de acoso ha afectado al sujeto, desde cero (la conducta no ha tenido lugar) hasta cuatro (conducta de intensidad máxima). Las instrucciones de administración son modificadas en esta versión de manera apropiada. El LIPT escala se presenta en el apéndice, y el procedimiento para su corrección se describe a continuación:

Para la corrección del LIPT escala, por analogía con el procedimiento seguido en otros instrumentos de medida, como el cuestionario de 90 síntomas de Derogatis (González de Rivera y cols, 2002), se establecieron tres parámetros globales: el número total de estrategias de acoso psicológico, (NEAP), el índice global de acoso psicológico (IGAP) y el índice medio de acoso psicológico (IMAP). El cálculo de estos parámetros globales se efectúa de la manera siguiente:

NEAP: Contaje simple de todas las respuestas distintas de cero. Esta medida es conceptualmente la misma que el LIPT total calculado con el cuestionario dicotómico, aunque presenta diferencias de orden metodológico.

IGAP. Índice global, obtenido sumando los valores asignados a cada estrategia de acoso psicológico y dividiendo esta suma entre el número total de estrategias consideradas en el cuestionario, es decir, entre 60.

IMAP: Índice medio de intensidad de las estrategias de acoso psicológico experimentadas, obtenido dividiendo la suma de los valores asignados a cada estrategia entre el número total de respuestas positivas. Este número es variable, y viene determinado por el NEAP.

$$\text{IMAP} = \text{Suma de los valores asignados a cada estrategia} / \text{NEAP}$$

La administración de este instrumento de medida de mobbing puede hacerse según dos métodos diferentes:

1) Autoadministrado o por autorespuesta, consistente en pedir al sujeto que responda directamente a las preguntas, bien de manera afirmativas o negativa (LIPT dicotómico), o bien aplicando un criterio graduado desde cero (no ocurre la conducta de mobbing), pasando por 1 (conducta mínima o dudosa), 2 (conducta segura y molesta) 3 (mobbing importante) 4 (máxima intensidad de la conducta de mobbing) – LIPT en escala.

2) Heteroadministrado, en el que un observador externo identifica y valora cada conducta de mobbing, valiéndose de criterios operativos que le permiten objetivar las situaciones.

Anexo 2

LIPT 60 (LEYMANN INVENTORY OF PSYCHOLOGICAL TERRORIZATION)

INVENTARIO DE ACOSO PSICOLOGICO DE LEYMANN

SEXO: _____ EDAD: entre: 20-30: _____ 31-40 _____; 41-50 _____; 51 en adelante _____ EDO. CIVIL: _____

PUESTO:

OPERATIVO: _____ ADMINISTRATIVO: _____

ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCIÓN: _____

FECHA: _____

A CONTINUACIÓN HAY UNA LISTA DE DISTINTAS SITUACIONES O CONDUCTAS DE ACOSO QUE USTED PUEDE ESTAR SUFRIENDO EN SU TRABAJO. MARQUE EN CADA UNA DE ELLAS EL GRADO EN QUE LA HA EXPERIMENTADO.

MARQUE CON UNA CRUZ (X) EL CERO ("0") SI NO HA EXPERIMENTADO ESA CONDUCTA EN ABSOLUTO; EL UNO ("1") SI LA HA EXPERIMENTADO UN POCO; EL DOS ("2") SI LA HA EXPERIMENTADO MODERADAMENTE; EL TRES ("3") SI LA HA EXPERIMENTADO MUCHO Y EL CUATRO ("4") SI LA HA EXPERIMENTADO DE MANERA EXTREMA.

0= NADA EN ABSOLUTO

1= UN POCO

2= MODERADAMENTE

3= MUCHO

4= EXTREMADAMENTE

1	Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir	0	1	2	3	4
2	Le interrumpen cuando habla	0	1	2	3	4
3	Sus compañeros le ponen trabas para expresarse o no le dejan hablar	0	1	2	3	4
4	Le gritan o le regañan en voz alta	0	1	2	3	4
5	Criticán su trabajo	0	1	2	3	4
6	Criticán su vida privada	0	1	2	3	4
7	Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes o acusadoras	0	1	2	3	4
8	Se le amenaza verbalmente	0	1	2	3	4
9	Recibe escritos y notas amenazadoras	0	1	2	3	4
10	No le miran, o le miran con desprecio o gestos de rechazo	0	1	2	3	4
11	Ignoran su presencia, no responden a sus preguntas	0	1	2	3	4
12	La gente ha dejado o está dejando de dirigirse o de hablar con usted	0	1	2	3	4
13	No consigue hablar con nadie, todos le evitan	0	1	2	3	4
14	Le asignan un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus compañeros	0	1	2	3	4
15	Prohíben a sus compañeros que hablen con usted	0	1	2	3	4
16	En general, se le ignora y se le trata como si fuera invisible	0	1	2	3	4
17	Le calumnian y murmuran a sus espaldas	0	1	2	3	4
18	Hacen circular rumores falsos o infundados sobre usted	0	1	2	3	4
19	Le ponen en ridículo, se burlan de usted	0	1	2	3	4
20	Le tratan como si fuera un enfermo mental o lo dan a entender	0	1	2	3	4
21	Intentan obligarle a que se haga un examen psiquiátrico o una evaluación	0	1	2	3	4
22	Se burlan de alguna deformidad o defecto físico que pueda tener	0	1	2	3	4
23	Imitan su forma de andar, su voz, sus gestos para ponerle en ridículo	0	1	2	3	4
24	Atacan o se burlan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas	0	1	2	3	4
25	Ridiculizan o se burlan de su vida privada	0	1	2	3	4
26	Se burlan de su nacionalidad, procedencia o lugar de origen	0	1	2	3	4
27	Le asignan un trabajo humillante	0	1	2	3	4
28	Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y malintencionada	0	1	2	3	4
29	Sus decisiones son siempre cuestionadas o contrariadas	0	1	2	3	4
30	Le dirigen insultos o comentarios obscenos o degradantes	0	1	2	3	4
31	Le hacen avances, insinuaciones o gestos sexuales	0	1	2	3	4
32	No se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer	0	1	2	3	4
33	Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas	0	1	2	3	4
34	Le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles	0	1	2	3	4
35	Le asignan tareas muy por debajo de su competencia	0	1	2	3	4
36	Le sobrecargan sin cesar con tareas nuevas y diferentes	0	1	2	3	4
37	Le obligan a realizar tareas humillantes	0	1	2	3	4
38	Le asignan tareas muy difíciles o muy por encima de su preparación en las que es muy probable que fracase	0	1	2	3	4
39	Le obligan a realizar trabajos nocivos o peligrosos	0	1	2	3	4
40	Le amenazan con violencia física	0	1	2	3	4
41	Recibe ataques físicos leves, como advertencia	0	1	2	3	4
42	Le atacan físicamente sin ninguna consideración	0	1	2	3	4
43	Le ocasionan a propósito gastos para perjudicarlo	0	1	2	3	4
44	Le ocasionan daños a su domicilio o en su puesto de trabajo	0	1	2	3	4
45	Recibe agresiones sexuales físicas directas	0	1	2	3	4
46	Ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo	0	1	2	3	4
47	Manipulan sus herramientas de trabajo (por ejemplo, borran archivos de su computadora, etc.)	0	1	2	3	4
48	Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo	0	1	2	3	4
49	Se someten informes confidenciales y negativos sobre usted, sin notificarle ni darle oportunidad de defenderse	0	1	2	3	4
50	Las personas que le apoyan reciben amenazas, o presiones para que se aparten de usted	0	1	2	3	4
51	Devuelven, abren o interceptan su correspondencia	0	1	2	3	4
52	No le pasan las llamadas, o dicen que no está	0	1	2	3	4
53	Pierden u olvidan sus encargos para usted	0	1	2	3	4
54	Callan o minimizan sus esfuerzos, logros y aciertos	0	1	2	3	4
55	Ocultan sus habilidades y competencias especiales	0	1	2	3	4
56	Exageran sus fallos o errores	0	1	2	3	4
57	Informan mal sobre su permanencia y dedicación	0	1	2	3	4
58	Controlan de manera muy estricta su horario	0	1	2	3	4
59	Cuando solicita un permiso, curso o actividad a la que tiene derecho se lo niegan o le ponen trabas y dificultades	0	1	2	3	4
60	Se le provoca para obligarle a reaccionar emocionalmente	0	1	2	3	4
61	¿Usted considera que existe acoso laboral en su organización y si éste afecta al clima laboral?	0	1	2	3	4

Anexo 3

CUESTIONARIO

Clima Laboral

Introducción: El presente cuestionario tiene como única finalidad obtener información sobre tu clima organizacional, es decir sobre el ambiente de trabajo creado por las personas que integran la institución y dentro del cual desempeñan sus actividades laborales, por lo tanto, las respuestas que proporcione son de gran importancia.

Instrucciones: Expresa tu opinión, acerca de cómo percibes tu organización con relación a los aspectos que se describen en las siguientes páginas y para cada respuesta marca con una "X" en la hoja de respuestas anexa, la opción que consideres representa la realidad que vives en tu centro de trabajo. Los criterios a emplear en la hoja de respuestas son:

Muy Malo	Malo	Regular	Aceptable	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5	6

Valoración general

Cómo calificas:

1.	A tu director
2.	El cumplimiento de los objetivos de la institución
3.	La calidad de los resultados de la institución
4.	El nivel de estrés en la institución
5.	La integración a tu área de trabajo
6.	El nivel de tu calidad de vida en general
7.	La comunicación
8.	El trabajo en equipo
9.	La atención que recibes a tus necesidades como trabajador
10.	La oportunidad de desarrollo que te da la institución
11.	La retroalimentación sobre la efectividad de tus resultados

Liderazgo

Cómo calificarías las siguientes actitudes de tu director:

12.	Confianza hacia ti
13.	Respeto hacia ti
14.	Congruencia entre lo que dice y lo que hace
15.	Disposición para recibir retroalimentación

Cómo calificarías las siguientes capacidades de tu director para:

16.	Enfrentar retos
17.	Promover tu participación
18.	Orientarte
19.	Apoyarte
20.	Convencerte
21.	Darte reconocimiento
22.	Comunicarse contigo
23.	Promover trabajo en equipo
24.	Dar a conocer la filosofía de la institución
25.	Promover valores
26.	Retroalimentarte
27.	Ganarse tu confianza

Objetivos

Cómo calificas:

28.	El conocimiento que tienes sobre los objetivos de la institución
29.	Tu compromiso para el logro de los objetivos de la institución
30.	Los recursos con que cuentas para el cumplimiento de los objetivos

Resultados

Cómo calificas:

31.	La calidad de tus resultados personales
32.	La retroalimentación que recibes sobre tus resultados
33.	El conocimiento de los índices de calidad de tu institución

Estrés

Cómo calificas:

34.	La frecuencia de sobrecarga en tu trabajo es:
35.	El nivel de presión en tu lugar de trabajo es:

Cómo calificas el lugar donde desempeñas tu trabajo en relación a:

36.	El grado de riesgo en tu puesto
37.	El equipo de seguridad de tu institución
38.	La iluminación
39.	La ventilación
40.	El ruido
41.	La limpieza
42.	El orden
43.	Las instalaciones de tu lugar de trabajo

Integración

Cómo calificas:

44.	Tus compañeros de trabajo
45.	Tu director
46.	El personal de otras áreas

Cómo consideras o calificas:

47.	Que tienes puesta la “camiseta” de la institución
-----	---

Cómo calificas tu identificación con:

48.	La filosofía
49.	Los valores
50.	La misión
51.	La visión
52.	Las políticas de tu institución

Cómo calificas tu disposición para recibir retroalimentación de:

53.	Tu director
54.	Tus compañeros

Calidad de vida

Cómo calificas:

55.	El nivel de tu calidad de vida en la institución
56.	El gusto que tienes por tu trabajo
57.	La probabilidad de permanencia en tu trabajo

Comunicación (información)

Cómo calificas:

58.	La transparencia en la comunicación de la información que se te da
59.	El tiempo que tarda en llegarte la información que requieres

Trabajo en equipo

Cómo calificas en tu equipo de trabajo lo siguiente:

60.	Tu participación personal en el logro de los objetivos
61.	El interés de los “otros” por la tarea
62.	La disponibilidad para trabajar en equipo

Funciones (actividades)

Cómo calificas:

63.	El conocimiento que tienes sobre tus funciones y actividades
64.	La distribución de funciones en tu área
65.	La claridad de tus funciones

Atención al alumnado

Cómo calificas:

66.	El conocimiento que tienes sobre los grupos que atiendes
67.	La retroalimentación que recibes de tus alumnos
68.	La retroalimentación que recibes de tus superiores
69.	El abastecimiento de materiales didácticos por parte de la institución

Desarrollo de personal (capacitación)

Cómo calificas:

70.	La oportunidad de capacitación que te brinda la institución
71.	La aplicación de lo aprendido mediante la capacitación en tu trabajo

Servicio de apoyo

Cómo calificas los siguientes servicios:

72.	De cafetería
73.	Higiene en la preparación de los alimentos en la cafetería
74.	Baños
75.	Servicio médico
76.	Servicios administrativos

Servicio de apoyo

Tu director te da retroalimentación con mayor frecuencia cuando:

77.	Cometes errores
78.	Logras aciertos

Hoja de respuestas para el Diagnóstico de Clima Laboral

DATOS DESCRIPTIVOS

Puesto: _____ Escolaridad: _____
 Sexo: _____ Edad: _____ Edo. Civil: _____
 Antigüedad en la institución _____ Fecha: _____

Instrucciones: Para cada respuesta marca con una "X" en el espacio correspondiente. Los criterios a emplear son:

Muy malo	Malo	Regular	Aceptable	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5	6

No.	1	2	3	4	5	6
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						
16.						
17.						
18.						
19.						
20.						
21.						
22.						
23.						
24.						
25.						
26.						

No.	1	2	3	4	5	6
27.						
28.						
29.						
30.						
31.						
32.						
33.						
34.						
35.						
36.						
37.						
38.						
39.						
40.						
41.						
42.						
43.						
44.						
45.						
46.						
47.						
48.						
49.						
50.						
51.						
52.						

No.	1	2	3	4	5	6
53.						
54.						
55.						
56.						
57.						
58.						
59.						
60.						
61.						
62.						
63.						
64.						
65.						
66.						
67.						
68.						
69.						
70.						
71.						
72.						
73.						
74.						
75.						
76.						
77.						
78.						

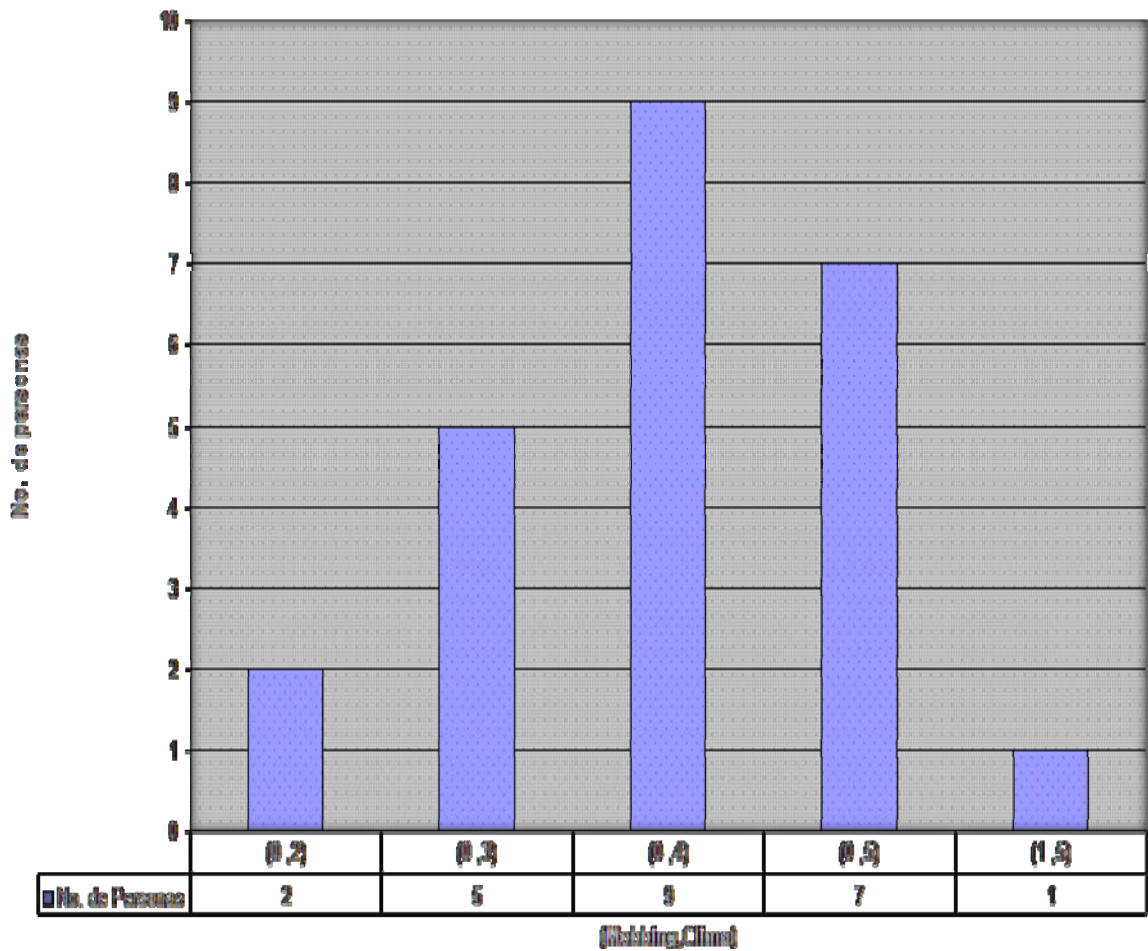
Muchas gracias por su colaboración

Anexo 4

Figuras de Promedios generales empresa pública Mobbing vs Clima



Empresa Pública
Promedios Generales



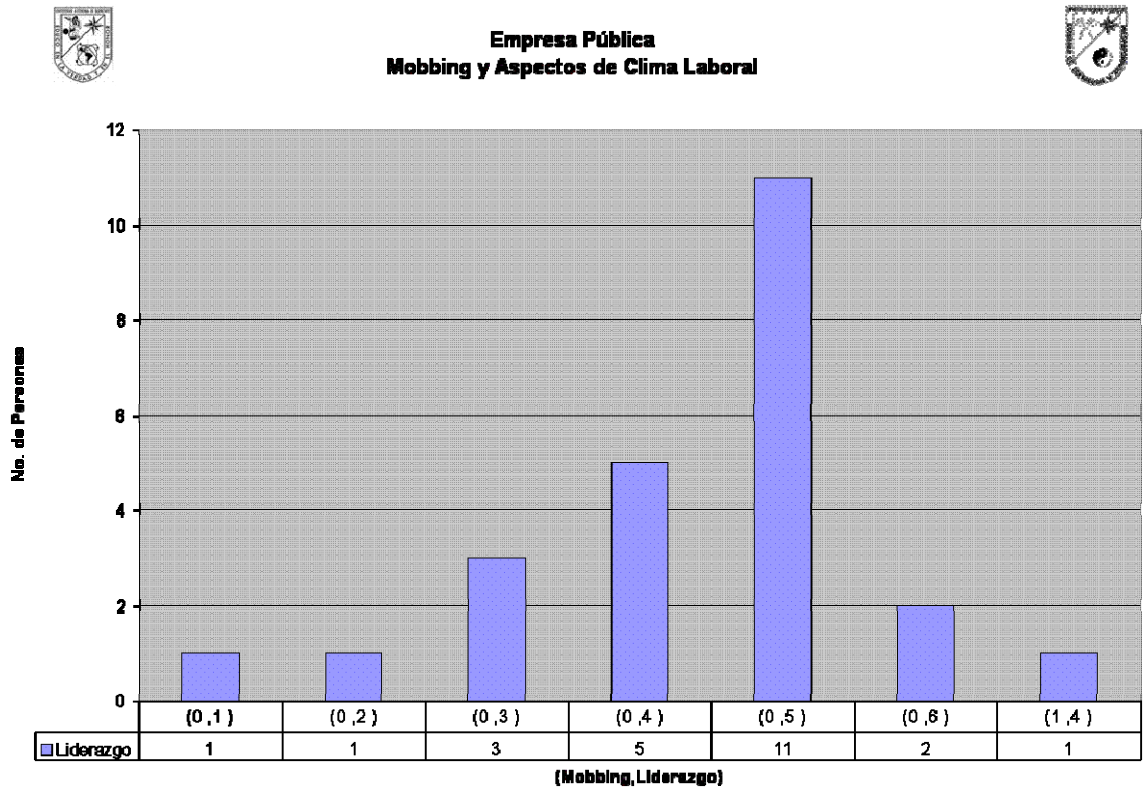
Resultados empresa pública de las 6 estrategias del mobbing vs clima laboral en general.

Como lo muestra la figura 8.9 en la **empresa pública los promedios generales del mobbing vs clima en general**, no se encontró ninguna relación

entre el mobbing y el clima en general pues el acoso fue calificado con (0) recordando que la calificación del instrumento va de (0 a 4). Pero lo que sí se obtuvo fue la medición del clima calificándolo de un total de 24 personas encuestadas; **21** lo califican entre **“acceptable”, “bueno” y “regular” en ese orden**; esto corresponde a un **87.5%** de la muestra recordando que la escala de medición del instrumento utilizado en esta investigación para medir el Clima Laboral, va del 1 (muy malo) a 6 (Excelente).

Mobbing y Aspectos del Clima en la Empresa Pública

Mobbing vs Liderazgo

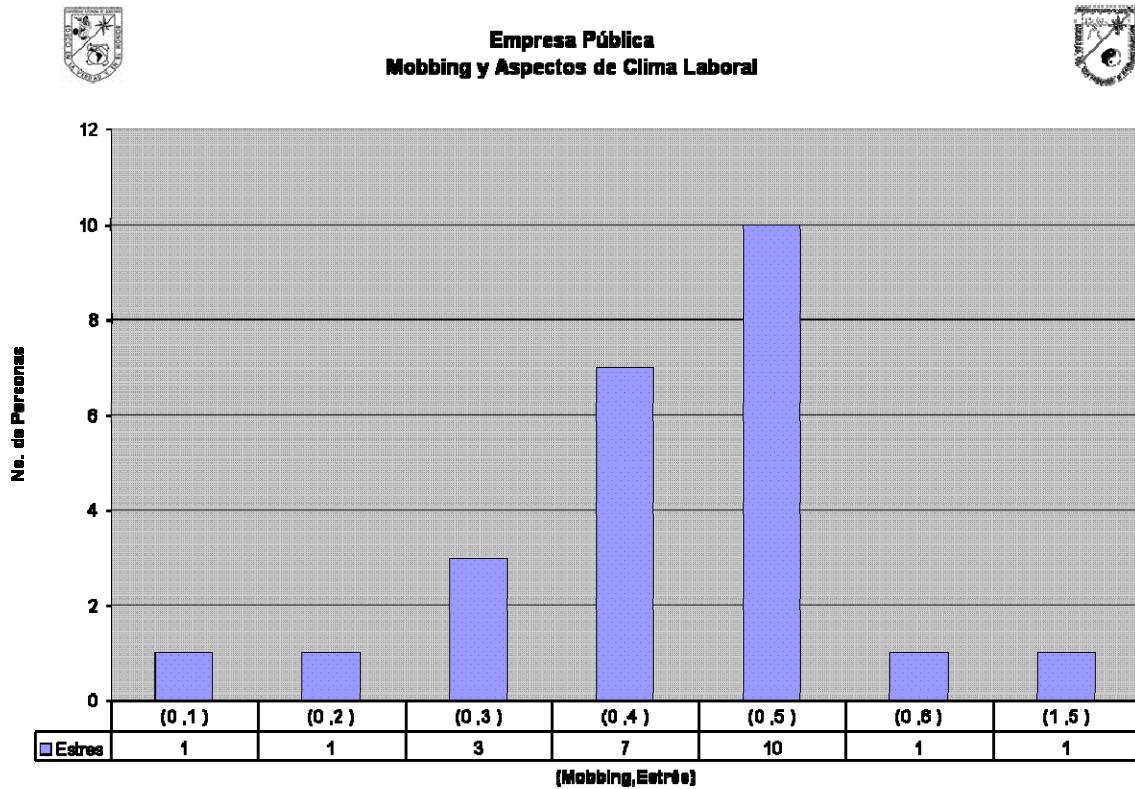


Resultados empresa pública del mobbing (6 estrategias) vs liderazgo

Como se muestra en esta figura, no se encontró ninguna relación entre las maniobras del **mobbing** y el **Liderazgo** dentro del Clima organizacional, ya que como se ve en esta figura el mobbing fue calificado con 0 que quiere decir “nada en absoluto” pero por otro lado el **Liderazgo** de acuerdo a esta figura fue calificado por el mayor número de personas (19) personas de un total de 24, que corresponden al **75%** de la muestra calificándolo entre “bueno” con una

calificación de 5; “Aceptable” con calificación 4 y “Regular” con calificación de 3, de acuerdo a la escala de liker que maneja el instrumento de medición (que va del 1 “muy malo” a 6 “excelente”), en donde se manifestó la percepción del trabajador en cuanto a la realidad que vive en su centro de trabajo en relación a este aspecto del clima laboral.

Empresa Pública Mobbing vs. Estrés

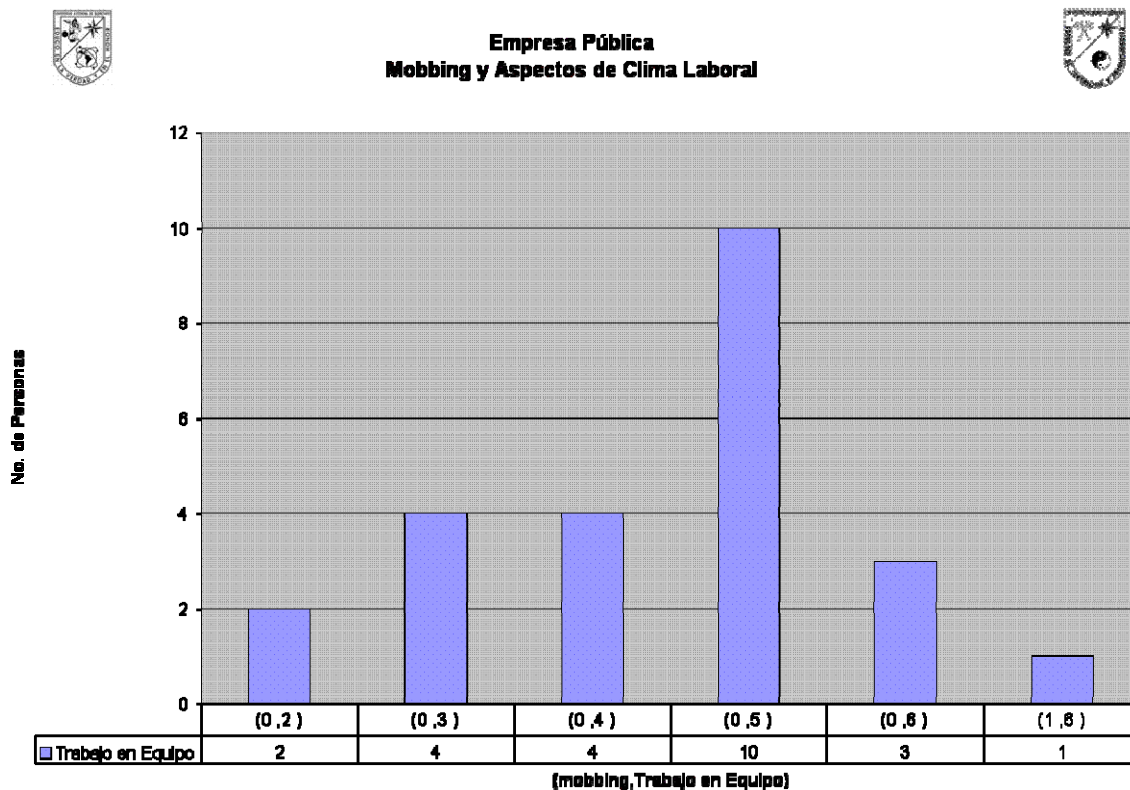


Resultados empresa pública del mobbing (6 estrategias) vs estrés

En esta figura también se muestra que no existió relación entre las 6 estrategias del mobbing vs el estrés que viven los trabajadores en este centro laboral, ya que al mobbing lo califican con 0 que quiere decir “nada en absoluto”. Sin embargo también vemos **que el estrés** dentro del Clima laboral lo califican entre “bueno” 10 personas, “Aceptable” 7 personas, y “Regular” 3 personas que da un total de **20** trabajadores de un total de **24** personas; y que representa un porcentaje de **83.33%** de todos los trabajadores en esta organización pública.

Mobbing vs Trabajo en Equipo

Empresa Pública



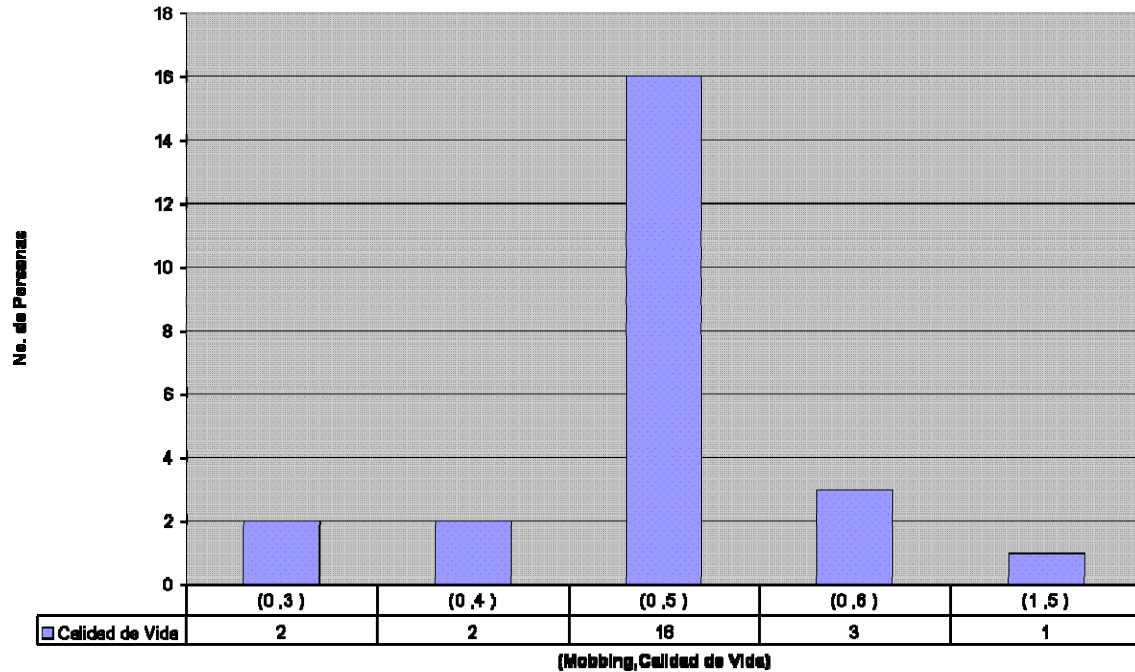
Resultados empresa pública del mobbing (6 estrategias) vs. Trabajo en equipo

La figura muestra la correlación entre el mobbing vs el trabajo en equipo. También aquí el mobbing fue calificado con “0” que quiere decir “nada en absoluto”, esto indica que no existe tampoco correlación entre el mobbing y el trabajo en equipo. Pero si se observa que el clima laboral en este aspecto fue calificado entre “5” que quiere decir bueno (10 personas); “4” que significa “Aceptable” (4 personas) y “3” regular, dando un total de **18** personas de 24 personas encuestadas; que significan el **75%** de la muestra.

Mobbing vs Calidad de Vida. Empresa Pública



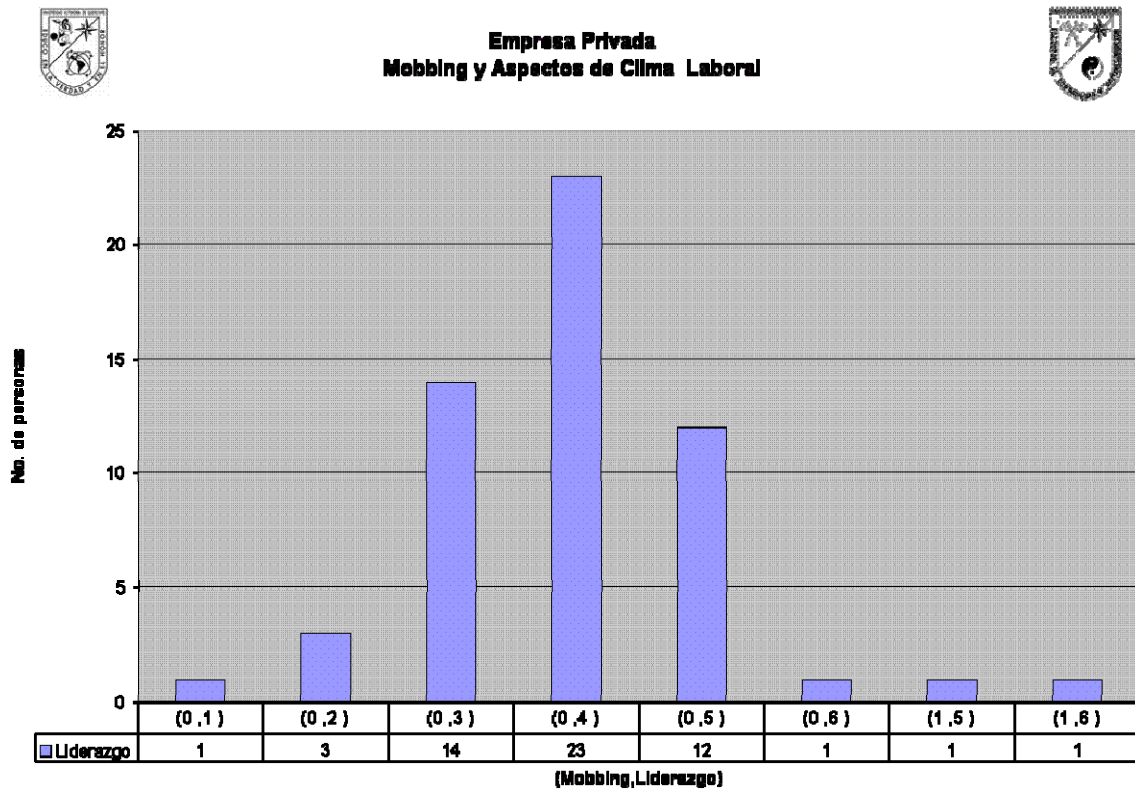
Empresa Pública Mobbing y Aspectos de Clima Laboral



Resultados empresa pública del mobbing (6 estrategias) vs. Calidad de vida

Esta figura muestra la relación **entre el mobbing y el calidad de vida**; encontrando también que no existe ninguna correlación entre ambas ya que también en ésta el mobbing fue calificado con “0” que significa nada en absoluto. **El clima laboral** si se pudo medir encontrando que **16** personas lo califican como "bueno"; y **4** personas con “Aceptable” y “regular” y solo **3** personas como “excelente”; que da un total de **20** empleados calificando entre bueno y regular de un total de 24 personas encuestadas; representando el **87.5%** de la muestra.

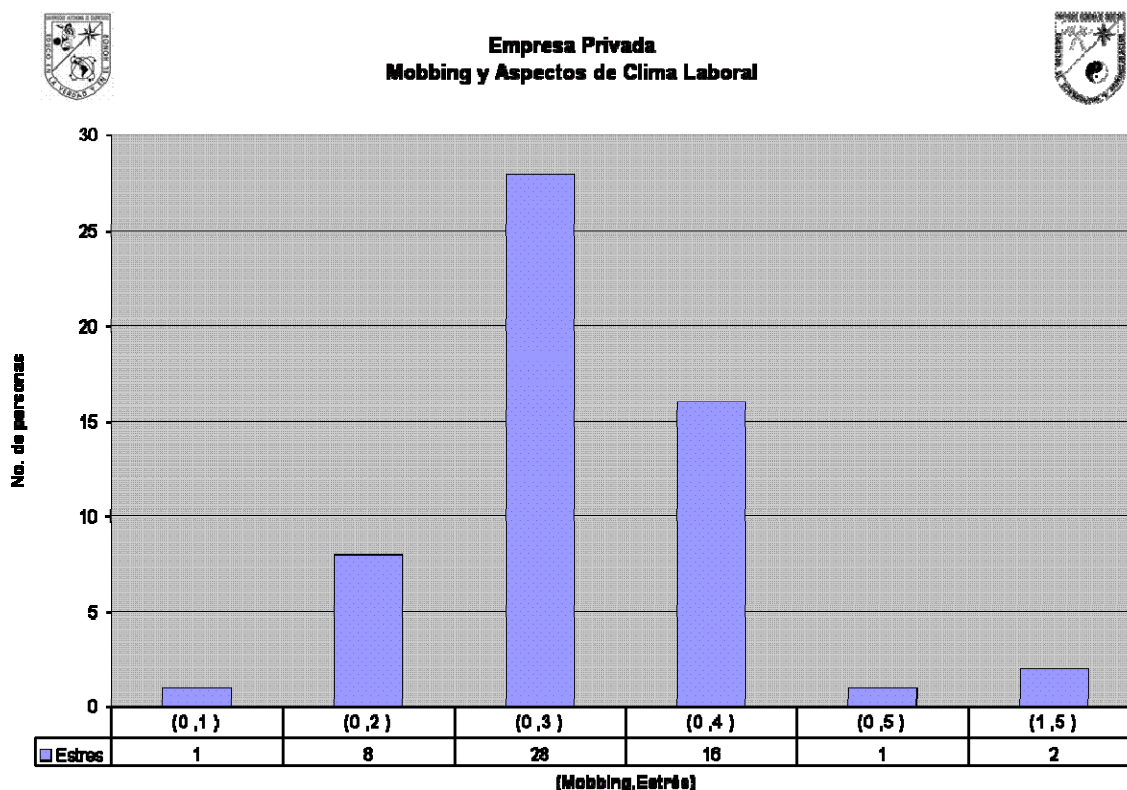
Mobbing vs Liderazgo. Empresa Privada



Resultados empresa privada del mobbing (6 estrategias) vs liderazgo

Se observa en esta figura, la relación del **mobbing vs el liderazgo** uno de los aspectos del clima laboral. Como vemos los trabajadores no encontraron ninguna correlación entre el acoso y el liderazgo, ya que califican al mobbing con “0” que quiere decir nada en absoluto. Lo que si calificaron fue el **liderazgo**; 23 personas lo califican con “4” que significa “aceptable” 14 lo califican con “3” “regular; y 12 personas lo calificaron con “5” “bueno” que hacen un **total de 49** personas de las 56 encuestadas que significan el 87.5% muestra.

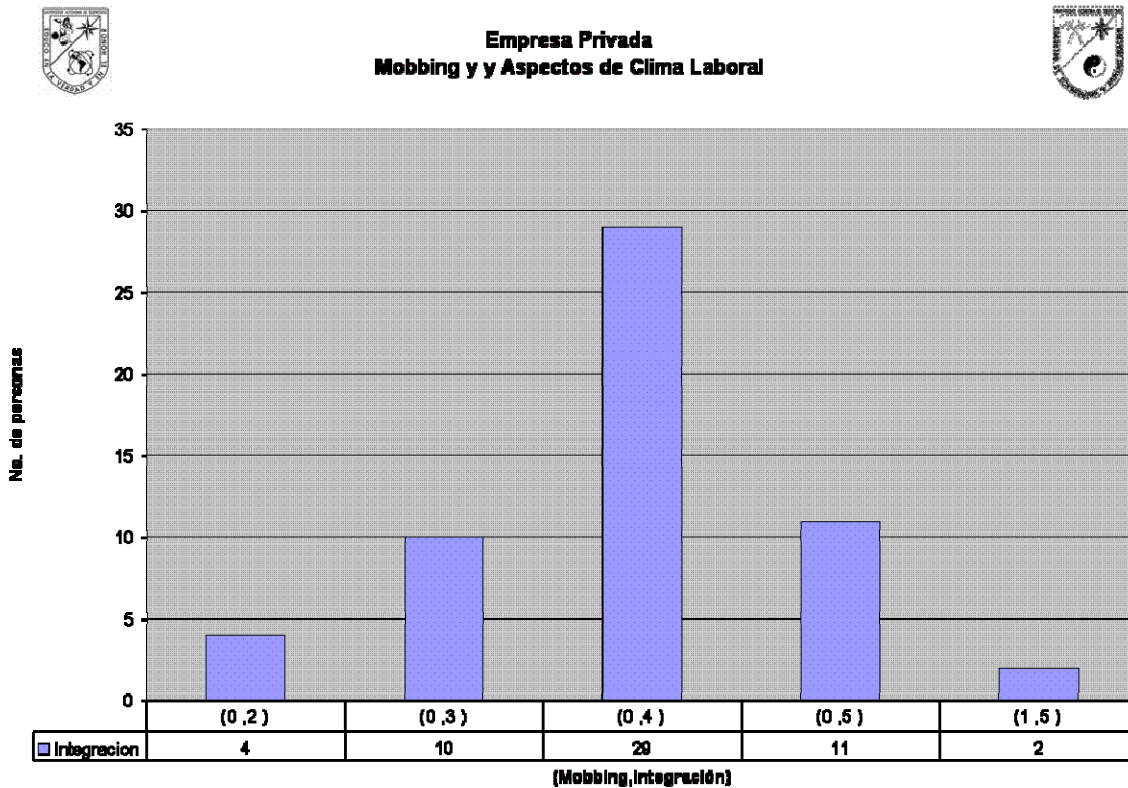
Mobbing vs Estrés. Empresa Privada



Resultados empresa privada del mobbing (6 estrategias) vs estrés

Como se puede observar en la figura, también los trabajadores en esta empresa consideraron que el mobbing no tiene relación con el estrés; solo 2 personas dijeron que sí pero lo califican con “1” que quiere decir “un apoco”. **Al estrés** en el clima laboral, **28 personas** lo califican con “3” que quiere decir “regular”; **16** lo califican con “4” “aceptable” y **8** personas lo califican con “2” “malo”. Esto da un total de **46 personas** que significan el **82.14%** de la población total que fue de 56 personas encuestadas.

Mobbing vs Integración. Empresa Privada

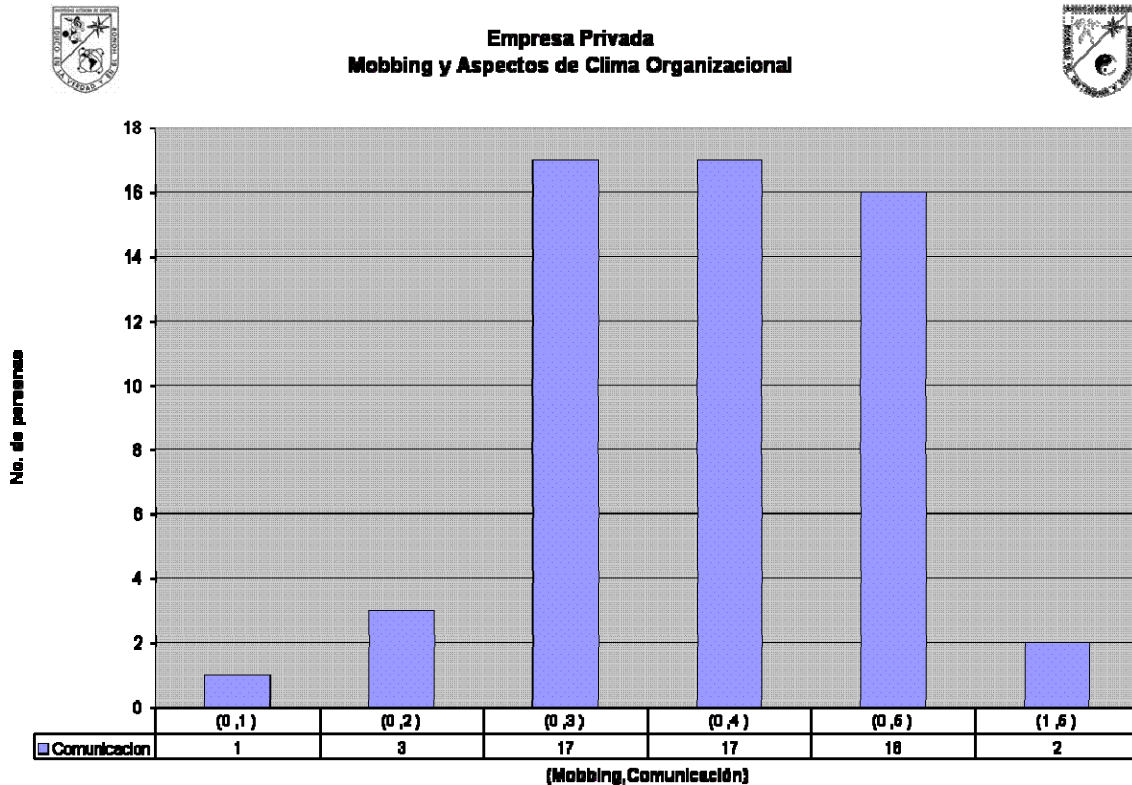


Resultados empresa privada del mobbing (6 estrategias) vs Integración

En esta figura se observa que tampoco los empleados de esta empresa consideraron que el mobbing tuviera relación con la integración del personal pues lo califican con “0” o sea “nada en absoluto”, solamente 2 personas dijeron que sí pero lo califican con “1” “un poco”.

Sin embargo la **variable integración** dentro del clima laboral, la calificaron: **29 personas con “4” “aceptable”;** **11 con 5 “Bueno”** y **10 con “2” “malo”** que da un **total de 50** personas entre estas calificaciones de un total de 56 personas encuestadas o sea el **89.28%** de la muestra total.

Mobbing vs Comunicación. Empresa Privada

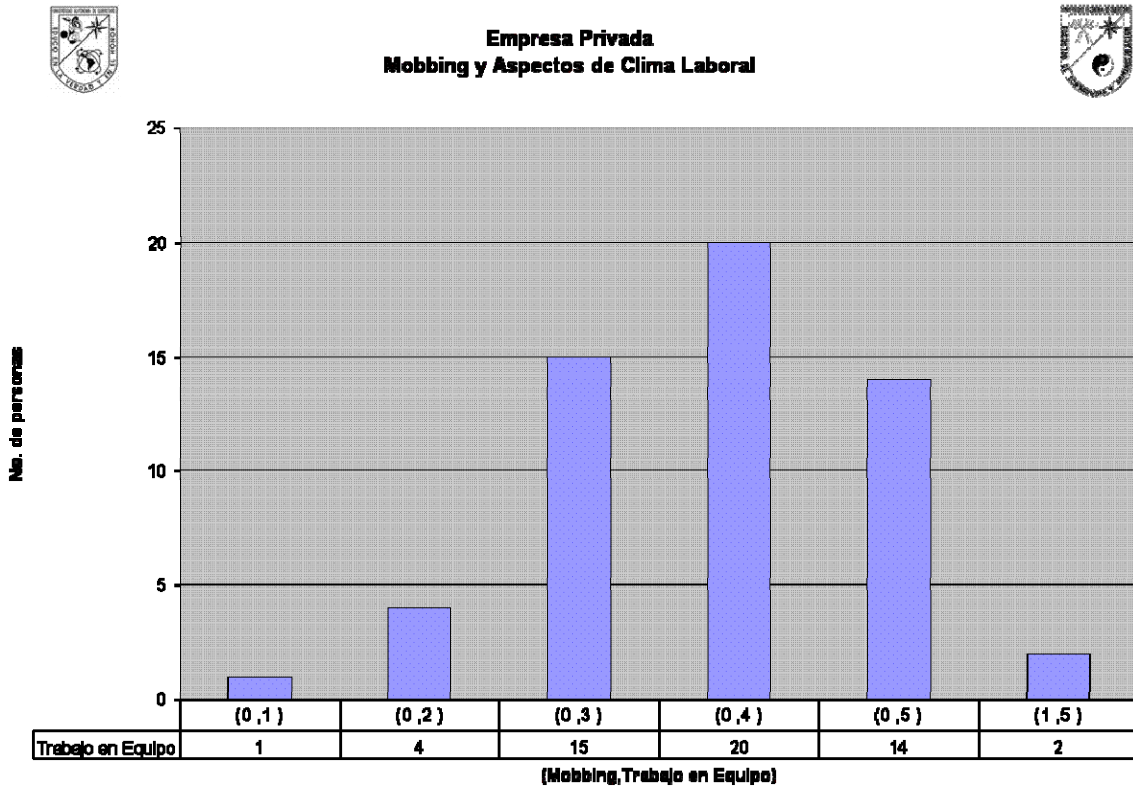


Resultados empresa privada del mobbing (6 estrategias) vs comunicación

Esta figura muestra que tampoco los trabajadores en esta empresa encontraron correlación **del mobbing con la comunicación** dentro de la empresa, ya que lo califican con “0” que significa “nada en absoluto”, sola 2 personas dijeron que sí tenía relación con la comunicación pero lo calificaron con “1” que quiere decir “un poco”.

En el Clima Laboral, el aspecto **Comunicación** si lo calificaron encontrando que **34 personas** lo califican con “4” “**aceptable**” y “3” “**regular**” esto representa el **60.71%** de la muestra ; 16 lo calificaron con “5” “bueno”, que representa el **28.57%** de la muestra, o sea un total de 50 personas de un total de 56 personas encuestadas, con un total de **89.28%** de la muestra.

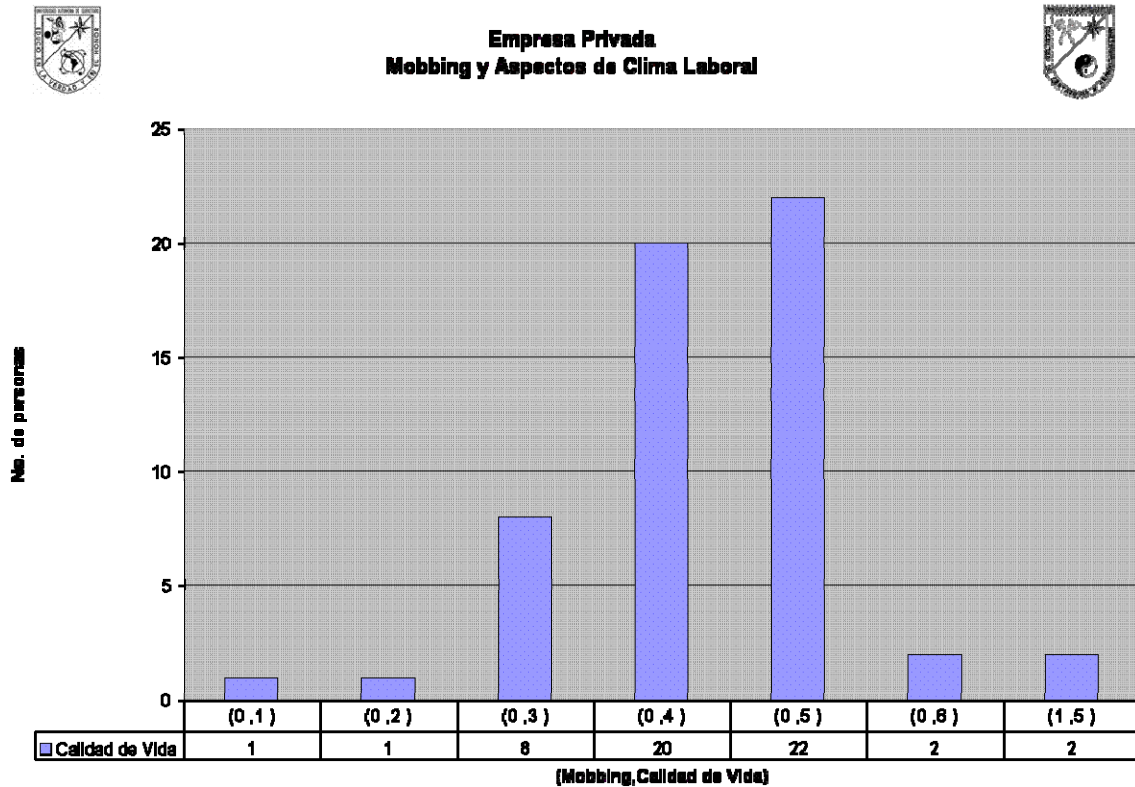
Mobbing vs Trabajo en Equipo. Empresa Privada



Resultados empresa privada del mobbing (6 estrategias) vs trabajo en equipo

La figura 8.24 muestra que no hay tampoco ninguna correlación entre el **mobbing y el trabajo en equipo**, ya que el mobbing lo calificaron con “0”, “nada en absoluto”. Lo que si se encuentra es la calificación del trabajo en equipo aspecto del clima laboral. **20** personas lo califican como “**aceptable**”; **15** personas lo califican como “regular” y **14** personas como “**bueno**”; da un total de un total de **49** personas de 56; que representan el **89.29%** de la muestra.

Mobbing vs Calidad de Vida. Empresa Privada



Resultados empresa privada del mobbing (6 estrategias) vs calidad de vida

Esta figura nos muestra que el mobbing lo califican con "0" que significa "nada en absoluto", esto quiere decir que no encontraron una correlación entre el **clima calidad de vida y el mobbing**. El Clima y su variable **calidad de vida**, si lo calificaron encontrando que: **22 personas** lo califican como "**bueno**", **20** como "**aceptable**" y **8** como "**regular**", dando un total de **50** trabajadores de un total de 56; esto representa el **89.28%** .

Anexo 5

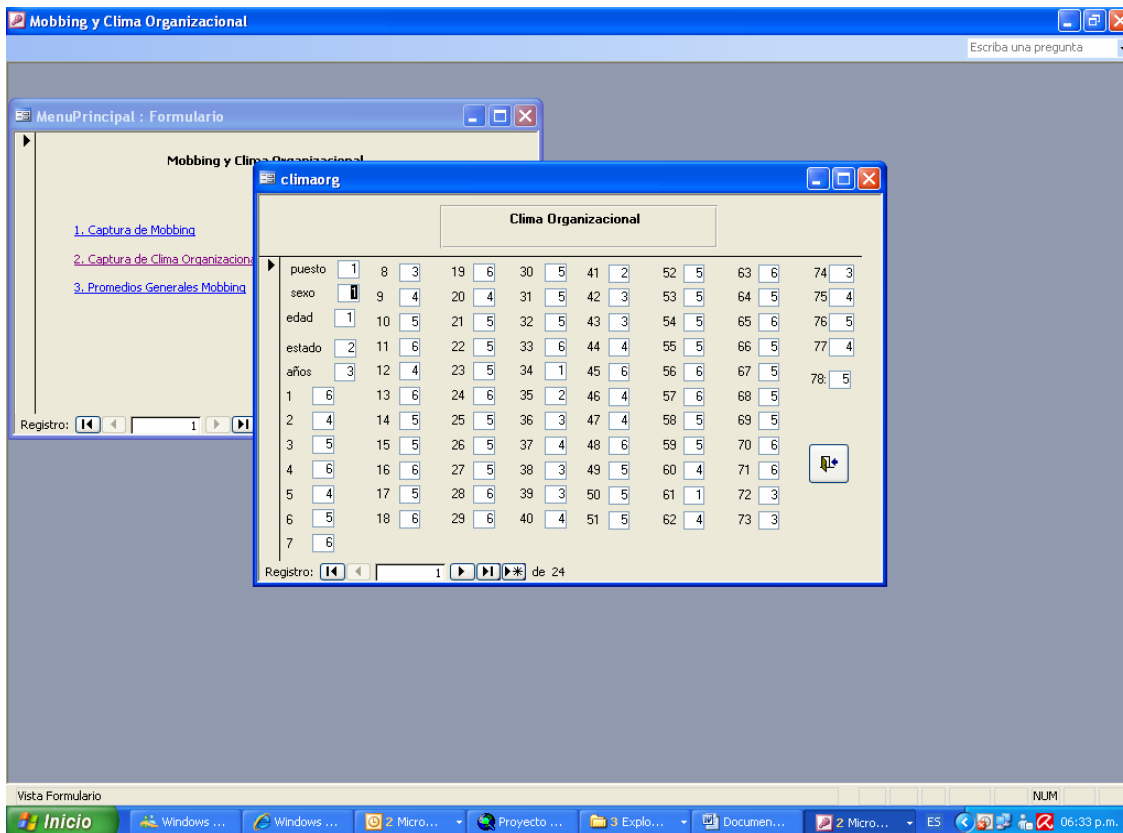
Procedimiento de los análisis de datos, promedios y correlaciones

Se capturaron en Microsoft Access 2003 cada una de las encuestas en formularios como se verifica a continuación:

The screenshot shows a Microsoft Access 2003 window titled "Mobbing y Clima Organizacional" with a search bar "Escriba una pregunta". Inside, a form titled "mobbing" displays a data entry grid for "MOBBING". The grid has 7 columns and 7 rows of data entry fields. The first column contains labels for demographic and job-related variables, and the subsequent columns contain numerical values. The data is as follows:

Variable	8	9	10	11	12	13
sexo	0	0	0	0	0	0
edad	0	0	0	0	0	0
estado	0	0	0	0	0	0
puesto	0	0	0	0	0	0
años	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0	0
5	0	0	0	0	0	4
6	0	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0	0

At the bottom of the grid, there are navigation controls: "Registro: 1 de 24". The Windows taskbar at the bottom shows the Start button, several open windows, and the system tray with the time "06:32 p.m." and the date "ES".



Aunque se pudo haber realizado con la misma herramienta, se consideró que era más ágil realizar lo siguiente en Excel, y las tablas de Access se vaciaron en hojas de Excel, de tal manera que por cada una de las encuestas se sacó el promedio de los rangos correspondientes para cada aspecto a medir, como se nota en la grafica de a continuación.

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet with the following data structure:

	BY	BZ	CA	CB	CC	CD	CE	CF	CG	CH	CI	CJ
1	77	78	Clima	Promedio	general	liderazgo	objetivos	resultados	estrés	integración	calidad	comunicación
2	4	5	5	4.666666667	5	5	6	5	3	5	6	5
3	4	4	4	4.307692308	5	4	5	4	4	5	5	4
4	6	6	5	4.948717949	5	5	5	5	5	5	5	5
5	6	6	5	5.307692308	5	6	5	5	6	5	5	6
6	6	6	6	5.769230769	6	6	6	6	6	6	6	6
7	6	5	5	3.858974359	4	5	4	3	5	4	5	2
8	5	5	5	5.051282051	5	5	6	5	5	6	5	5
9	6	6	6	5.307692308	5	6	5	5	5	6	5	5
10	6	2	6	4.91025641	5	5	5	6	5	5	5	5
11	3	3	5	3.948717949	3	5	5	4	4	3	5	4
12	5	5	6	4.935897436	5	6	5	5	4	6	5	5
13	6	6	6	5.743589744	6	6	6	6	6	6	6	6
14	4	4	5	4.115384615	5	4	5	4	5	5	5	4
15	2	2	5	3.974358974	4	3	6	3	5	6	3	3
16	4	4	5	4.41025641	4	5	5	4	5	5	6	6
17	4	4	3	3.423076923	4	3	3	3	3	4	5	4
18	1	1	1	2.769230769	3	3	3	4	2	4	6	3
19	5	5	5	4.626205128	5	5	5	5	5	5	5	5
20	6	6	6	5.307692308	5	6	6	5	6	6	6	5
21	5	6	6	5.012820513	5	4	6	5	5	5	6	6
22	4	4	4	3.358974359	4	4	5	3	4	3	4	4
23	5	5	5	4.846153846	5	6	5	5	5	5	5	5
24	4	5	5	5.064102564	5	6	6	5	5	6	5	5
25	1	4	3	2.538461538	3	2	2	2	3	3	4	2
26				grales	5	5	5	5	5	5	5	4
27				moda	5	6	6	5	5	5	5	5
28												
29												
30												

El estrés en lo que respecta al clima y a la herramienta utilizada, se obtiene de las puntuaciones de las preguntas 34 a la 43, que en este caso y como se nota en la gráfica, se obtuvo para cada una de las encuestas del promedio correspondiente a las columnas de esas preguntas, en el ejemplo fue de la AH a la AQ.

En lo que respecta al mobbing se procedió de la misma manera, como se nota en la gráfica siguiente:

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet titled "Central.xls". The formula bar displays the formula $=\text{PROMEDIO}(A2:K2)$. The spreadsheet contains data for various aspects of mobbing, with columns labeled BG through BQ. The data is organized into rows, with the first row (row 1) containing headers for each aspect. The second row (row 2) contains numerical values for each aspect, and the third row (row 3) contains the calculated average for each aspect. The formula bar indicates that the average for the first aspect (column BG) is 0.6666667.

	BG	BH	BI	BJ	BK	BL	BM	BN	BO	BP	BQ
1	59	60	61	Mobing	Promedio	comunicación	contacto social	desprestigio	desacreditación	salud	daños personales
2	0	0	4	0	0.0654077	0	0	0	0	0	0
3	2	0	4	0	0.50819672	0	0	0	1	0	1
4	0	0	4	0	0.06557377	0	0	0	0	0	0
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	0	1	2	0	0.2295082	0	0	0	0	0	0
7	0	0	2	0	0.62295082	1	1	1	0	0	1
8	0	0	4	0	0.06557377	0	0	0	0	0	0
9	0	0	0	0	0.04918033	0	0	0	0	0	0
10	0	1	2	0	0.27868852	0	0	0	0	0	0
11	2	1	2	0	0.49180328	0	1	0	0	0	1
12	0	0	2	0	0.29508197	1	0	0	0	0	0
13	1	0	1	0	0.09836066	0	0	0	0	0	0
14	3	1	3	0	0.27868852	0	0	0	0	0	1
15	0	0	1	0	0.19672131	1	0	0	0	0	0
16	0	0	0	0	0.08196721	0	0	0	0	0	0
17	3	0	1	0	0.18032787	0	1	0	0	0	0
18	0	0	0	0	0.04918033	0	0	0	0	0	0
19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	0	0	1	0	0.13114754	0	0	0	0	0	0
21	3	3	3	0	1.29508197	1	1	1	2	0	1
22	2	3	1	0	0.90163934	2	0	1	1	0	1
23	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	0	0	0	0	0.08196721	0	0	0	0	0	0
25	0	0	0	0	0.06557377	0	0	0	0	0	0
26	0.66666667	0.41666667	1.54166667	0	promedio	0	0	0	0	0	0
27				0	moda	0	0	0	0	0	0
28											
29											
30											

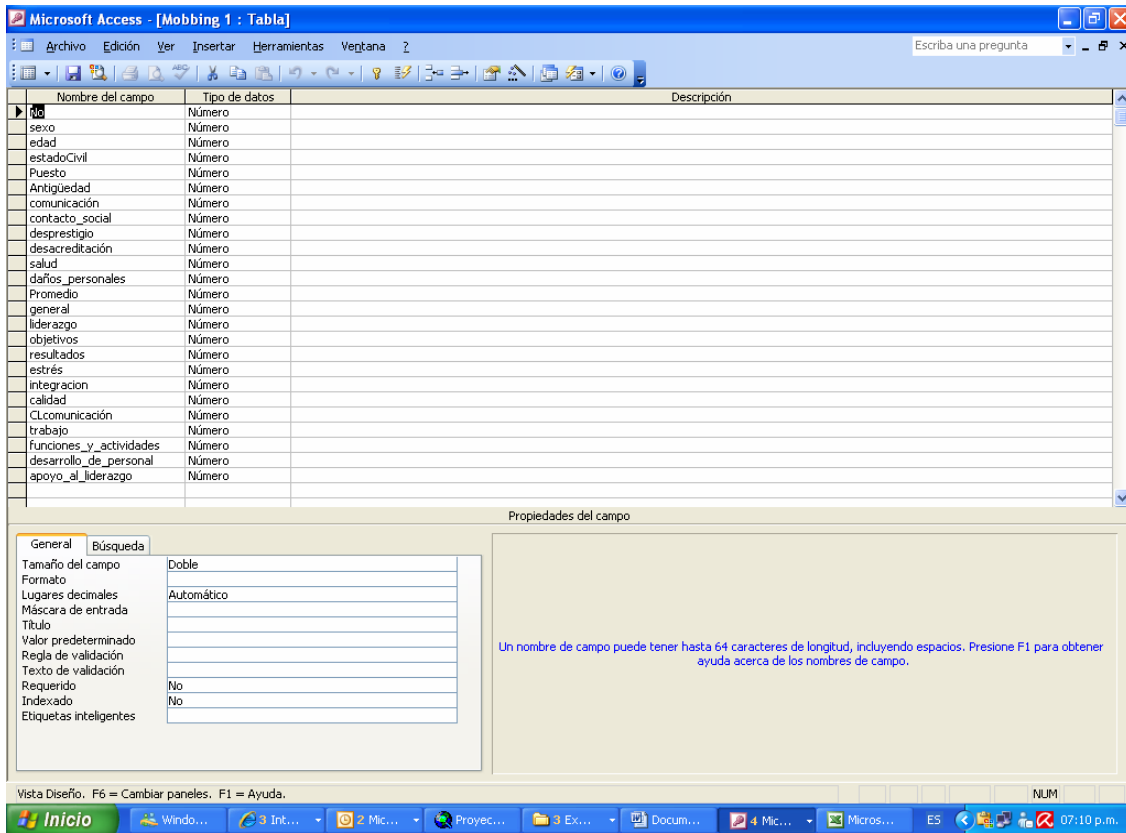
El aspecto comunicación por ejemplo se mide de la pregunta uno a la 11, que en este caso y según la gráfica y para sacar una calificación se promedió de la columna "A" a la columna "K".

Posteriormente se vaciaron los resultados de cada uno de los aspectos tanto de mobbing así como de clima y su promedio general en una nueva hoja, de tal suerte que quedara para cada encuestado sus resultados en cada aspecto en un solo renglón, como se nota en la grafica y además el promedio total de mobbing (preguntas de la 1 a la 61 del cuestionario), redondeando el resultado hacia abajo en el caso de menores de .5 y hacia arriba en el caso de mayores o iguales a .5 como se nota en la gráfica:

	E	F	G	H	I	J	K	L
1	desacreditación	salud	daños personales	Promedio Mobbing	general	liderazgo	objetivos	resultados
2	0	0	0	0	5	5	6	5
3	1	0	1	1	5	4	5	4
4	0	0	0	0	5	5	5	5
5	0	0	0	0	5	6	5	5
6	0	0	0	0	6	6	6	6
7	0	0	1	1	4	5	4	3
8	0	0	0	0	5	6	6	5
9	0	0	0	0	5	6	5	5
10	0	0	0	0	5	5	5	6
11	0	0	1	0	3	5	5	4
12	0	0	0	0	5	6	5	5
13	0	0	0	0	6	6	6	6
14	0	0	1	0	5	4	5	4
15	0	0	0	0	4	3	6	3
16	0	0	0	0	4	5	5	4
17	0	0	0	0	4	3	3	3
18	0	0	0	0	3	3	3	4
19	0	0	0	0	5	5	5	5
20	0	0	0	0	5	6	6	5
21	2	0	1	1	5	4	6	5
22	1	0	1	1	4	4	5	3
23	0	0	0	0	5	6	5	5
24	0	0	0	0	5	6	6	5
25	0	0	0	0	3	2	2	2
26								
27								
28								
29								
30								

Como se observa, nos arroja como resultado en cada uno valores enteros, correspondientes a cada una de las calificaciones de los rangos correspondientes a cada uno de los aspectos, es decir del 0 al 4 en Mobbing, del 1 al 6 en Clima organizacional.

Estos valores, para efectos prácticos se volvieron a convertir a Access, pero se les añadieron todos los datos generales de cada persona, como se nota en la siguiente gráfica.



El resultado en la tabla, queda como se verifica en las siguientes gráficas de una consulta.

Microsoft Access - [TablaGeneral : Consulta de selección]

Archivo Edición Ver Insertar Formato Registros Herramientas Ventana 2

Escriba una pregunta

sexo	edad	estadoCivil	Puesto	Antigüedad	PromedioMobbi	M1	M2	m3	m4	m5
1	1	2	1	3	0	0	0	0	0	0
2	4	3	2	2	0	0	0	0	1	0
2	3	1	2	2	0	0	0	0	0	0
1	3	2	2	2	0	0	0	0	0	0
1	2	2	2	3	0	0	0	0	0	0
1	2	1	2	2	0	0	0	0	0	0
2	3	2	2	4	0	0	0	0	0	0
2	3	1	2	2	0	0	0	0	0	0
1	3	2	2	2	0	0	0	0	0	0
2	2	3	2	2	0	0	0	0	0	0
2	2	1	2	2	0	0	0	0	0	0
2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0
2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0
1	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0
1	3	1	1	2	0	0	0	0	0	0
2	2	1	2	4	0	0	0	0	0	0
2	3	1	2	4	0	0	0	0	0	0
2	1	2	2	2	0	0	0	0	0	0
1	4	2	2	2	0	0	0	0	0	0
1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
1	1	1	2	2	0	1	0	0	0	0
2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0
1	4	2	2	2	0	0	0	0	0	0
2	2	1	2	2	0	0	0	0	0	0
*	0	0	0	0	0					

Registro: 14 de 24

Vista Hoja de datos

NUM

Inicio Windo... 3 Int... 2 Mic... Proyec... 3 Ex... Docum... 3 Mic... Micros... ES 07:12 p.m.

Microsoft Access - [TablaGeneral : Consulta de selección]

Archivo Edición Ver Insertar Formato Registros Herramientas Ventana ?

Escriba una pregunta

	m4	m5	m6	c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7	c8
▶	0	0	0	4	5	5	5	2	4	5	5
	1	0	1	4	4	4	4	4	4	4	5
	0	0	0	5	5	5	5	5	5	5	4
	0	0	0	5	5	5	5	6	4	5	5
	0	0	0	5	6	6	6	5	6	6	6
	0	0	0	3	4	4	3	4	4	4	5
	0	0	0	5	5	5	5	4	5	5	5
	0	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5
	0	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5
	0	0	0	3	4	5	4	4	3	4	4
	0	0	0	5	5	5	5	4	5	5	5
	0	0	0	5	6	6	6	5	6	6	6
	0	0	0	4	3	4	4	4	4	4	5
	0	0	0	4	3	5	3	5	4	5	5
	0	0	0	4	4	4	4	5	4	4	5
	0	0	0	3	3	3	3	3	4	5	5
	0	0	0	3	2	3	4	1	3	5	5
	0	0	0	4	5	5	4	5	5	5	5
	0	0	0	5	5	5	5	5	6	6	6
	1	0	1	4	4	6	5	5	5	5	5
	0	0	1	3	4	5	2	3	3	3	3
	0	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5
	0	0	0	4	5	5	5	4	5	5	5
	0	0	0	3	1	2	2	3	3	3	3
*											

Registro: 14 de 24

Vista Hoja de datos

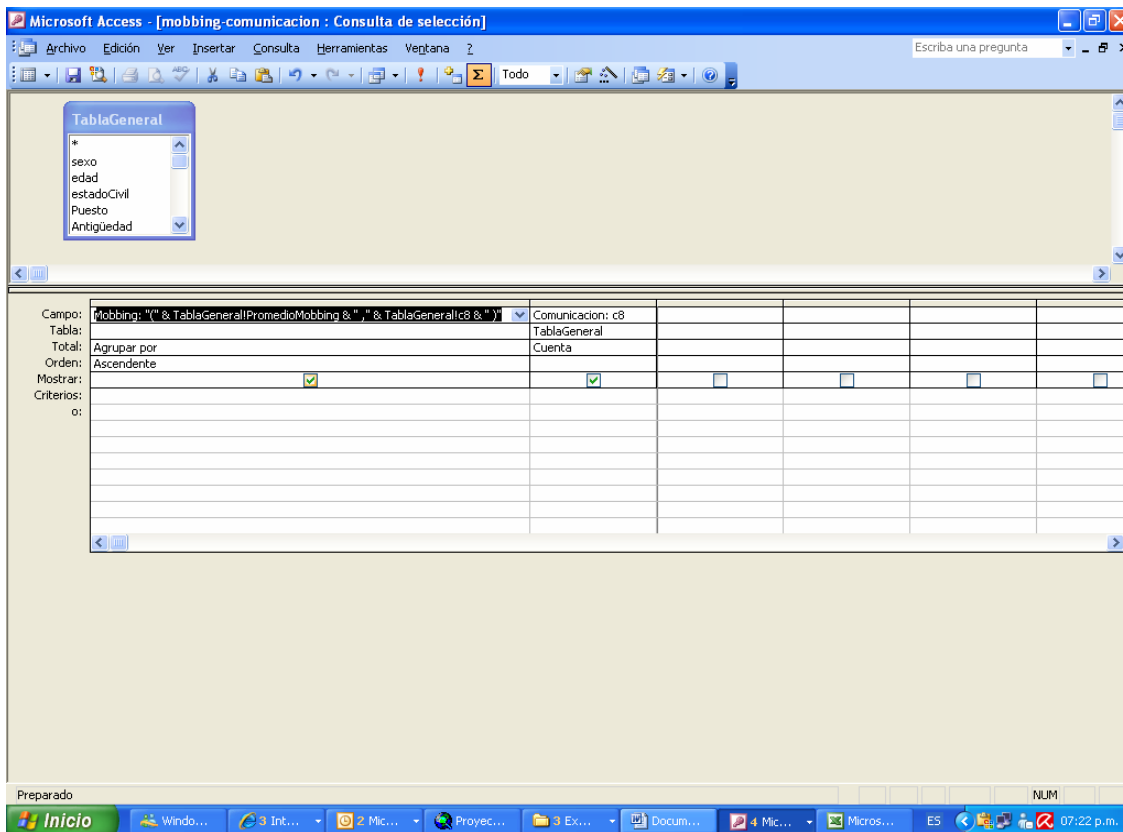
NUM

Inicio Windo... 3 Int... 2 Mic... Proyec... 3 Ex... Docum... 3 Mic... Micros... ES 07:12 p.m.

Es de notarse que para cada aspecto se le denominó a cada uno por una letra y un número consecutivo, por ejemplo al liderazgo en el clima se le denominó C2 y a la Comunicación del Mobbing se le puso M1.

Después aprovechando las ventajas del Access se realizó una consulta agrupando por rangos, en la cual solo se tomo en cuenta el promedio general del Mobbing, se tomó esta medida por dos cuestiones, la primera fue porque en cada una de las variables por separado del mobbing, los valores tendían a 0, la segunda fue porque se consideró que entre las variables del mobbing y las del Clima no existía ninguna relación, en todo caso lo que se buscaba de manera general es saber si había mobbing y en que aspecto del clima éste estaba incidiendo, como se observa de todas formas en la mayoría de los casos tanto en la empresa pública así como en la privada. El promedio arrojó solo valores entre 0 y 1, y en su mayoría 0 (sin mobbing).

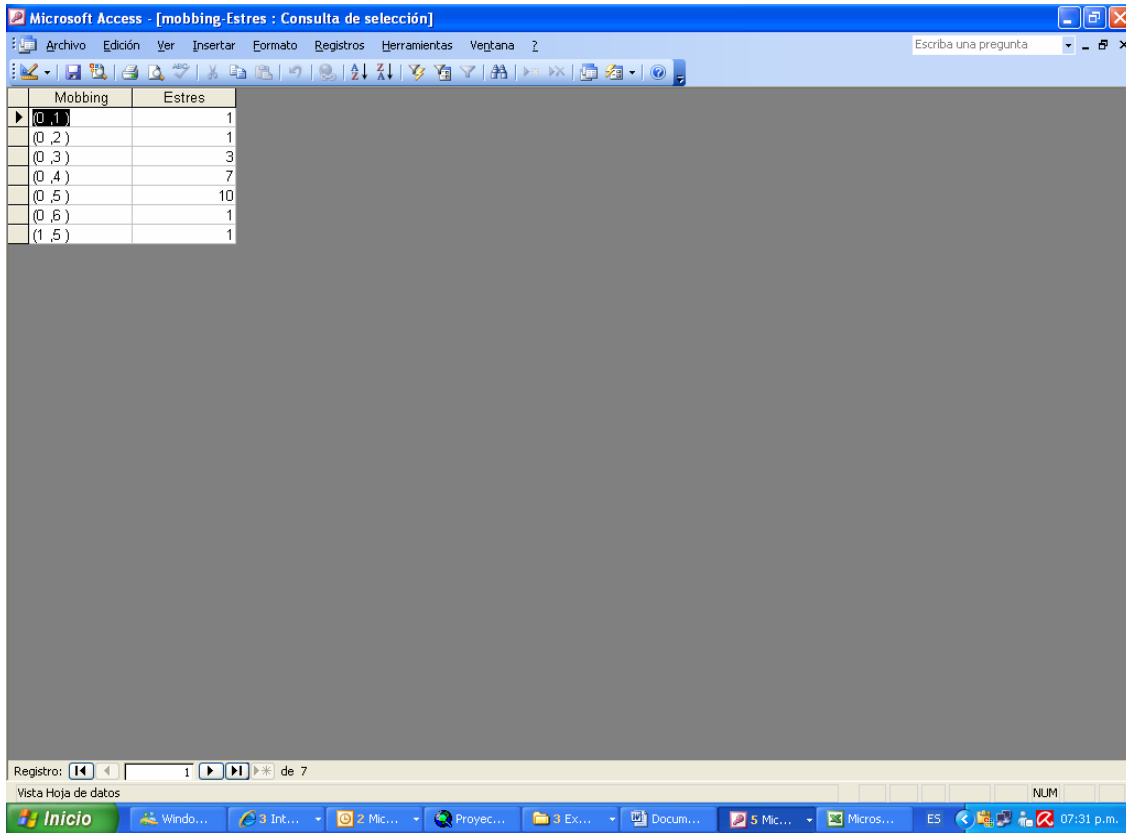
Después se comparó el promedio de mobbing contra cada una de las variables del clima, es decir saber cuántas personas habían sacado los mismos valores, es decir por ejemplo cuantos sacaron 0 de promedio en mobbing y 1 de promedio en comunicación, o 1 en mobbing y 1 en comunicación, 0 en mobbing y 3 en comunicación, de tal suerte que se realizaron consultas de este tipo:



Si uno ve la sentencia de SQL de la consulta, quizá entienda un poco más la manera en que se realizó esta contabilización:

```
SELECT "(" & TablaGeneral!PromedioMobbing & " ," & TablaGeneral!c8 & " )" AS
Mobbing, Count(TablaGeneral.c8) AS Comunicacion
FROM TablaGeneral GROUP BY "(" & TablaGeneral!PromedioMobbing & " ," &
TablaGeneral!c8 & " )" ORDER BY "(" & TablaGeneral!PromedioMobbing & " ," &
TablaGeneral!c8 & " )";
```

Los resultados al encontrar estos pares fueron de la siguiente manera:



The screenshot shows a Microsoft Access window titled "[mobbing-Estres : Consulta de selección]". The window displays a data table with two columns: "Mobbing" and "Estres". The data is as follows:

Mobbing	Estres
(0,1)	1
(0,2)	1
(0,3)	3
(0,4)	7
(0,5)	10
(0,6)	1
(1,5)	1

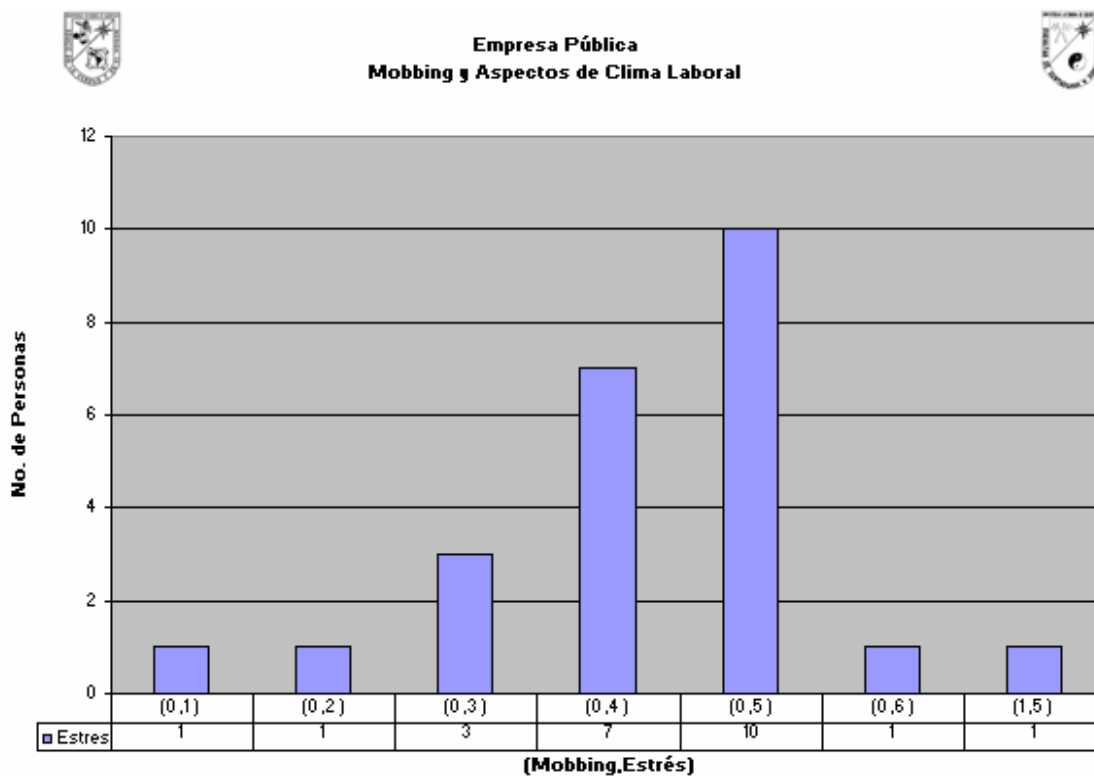
The window also shows a status bar at the bottom indicating "Registro: 1 de 7" and "Vista Hoja de datos". The Windows taskbar is visible at the bottom of the screenshot.

mobbing-Estres

Mobbing	Estres
(0,1)	1
(0,2)	1
(0,3)	3
(0,4)	7
(0,5)	10
(0,6)	1
(1,5)	1

Esto se leería de la siguiente forma, 1 persona obtuvo 0 en mobbing y 1 en Estrés, 1 persona obtuvo 0 en mobbing y 2 en estrés, 3 personas obtuvieron 0 en mobbing y 3 en estrés, y así sucesivamente, podemos observar que solamente 1 persona obtuvo un 1 en mobbing y 5 en estrés, la mayoría se concentró en el rango de 0 mobbing y 5 estrés con 10 personas.

Estas pequeñas tablas de consulta se pasaron a Excel y se graficaron, quedando como sigue:



La grafica de promedios generales de Mobbing y Clima se realizó aprovechando el procedimiento descrito anteriormente y quedó como sigue:



Empresa Pública
Promedios Generales

